

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**Criação de um curso de Cartão Manipulador em E-learning para operadores de Talho**

**Inês Filipa Gregório Ferreira**

**Trabalho de Projeto orientado pela professora Natália Alves**

**Mestrado em Educação e Formação**

**Área de Especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação**

**2022**

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho de projeto foi algo desafiante e que me colocou à prova em muitos momentos. Sem a orientação, colaboração e apoio de muitas pessoas envolvidas neste processo, acredito que não conseguiria terminar esta fase desta forma.

À Professora Doutora Natália Alves, não só por me ter orientado neste desafio, mas também por não ter desistido de mim e do meu trabalho, mesmo em momentos mais complicados. Pelas suas críticas construtivas, pela sua disponibilidade e apoio, que só demonstram o profissionalismo que tem e que todos deveríamos ter.

Aos meus pais, Ana e Nuno, que fizeram os possíveis e impossíveis para que conseguisse estudar, e que sempre me deram todo o apoio que eu precisava, mesmo quando não dizia uma única palavra. Que tenham tanto orgulho em mim como tenho em vocês, por tudo o que já passámos e pela forma como ultrapassámos todas as adversidades. A vocês, devo a minha vida.

Aos meus irmãos, Tomás e Leonor, que mesmo sem se aperceberem, foram um grande pilar e uma grande motivação para terminar este Mestrado – tudo o que faço, espero que vos inspire para o vosso futuro e vos orgulhe, da mesma maneira que eu me orgulho de vocês.

Ao meu namorado Sérgio que me deu sempre a mão e o ombro para chorar, mas que também me deu muitos anos coloridos e cheios de sorte. Que me demonstra, todos os dias, que o amor é bonito e amigável e que nunca deixa faltar um sorriso. E que até mesmo sem perceber bem do que isto se trata, sempre se demonstrou disponível para me ajudar.

À minha eterna amiga e irmã emprestada, Catarina, que é família sem ser de sangue. Obrigada por estares sempre do meu lado, por me mostrares o que é uma amizade recíproca e feliz. Por teres estado ao meu lado ao longo deste caminho e por teres sempre as palavras certas para dizer. Sem ti, nada faria sentido e estou grata por ter uma amiga como tu. Que seja sempre assim!

À minha colega e amiga Joana, a pessoa mais prestativa e disposta a ajudar os outros que conheço. Que me integrou e ajudou desde o meu primeiro dia de trabalho, que me dá os melhores conselhos e com quem já passei imensos momentos carícos e que tornam os meus dias muito melhores. Por quem eu estou muito grata por ter conhecido.

Às minhas colegas que me acompanharam ao longo do meu percurso académico, Catarina Peixe e Mafalda, que tornaram estes anos muito mais felizes, memoráveis e fáceis.

Aos meus sogros, Isabel e José, que mesmo inconscientemente me apoiaram neste percurso. Que me acolheram e que me ajudaram em qualquer situação.

Ao meu amigo Rodrigo, um grande obrigada por não ter hesitado em me ajudar às onze da noite, quando eu mais precisava.

Por fim, a mim própria, que apesar de todas as adversidades, dúvidas e dificuldades, escolheu nunca desistir e acreditar (mesmo que só um bocadinho) em si própria.

## **Resumo**

O presente trabalho de projeto consiste no desenvolvimento de um curso de Cartão Manipulador de Carnes em E-learning para operadores de talho, da empresa Food's Yard Company (FYC). Esta proposta formativa visa dar resposta às necessidades de formação destes profissionais numa área crítica e indispensável no exercício das suas funções.

Através do diagnóstico de necessidades foi possível observar a elevada taxa de ausência dos operadores de talho desta empresa na formação de Cartão Manipulador, bem como os motivos que levam a tal, sendo que um dos principais motivos se prende com a deslocação dos trabalhadores para a formação e a sua ausência do local de trabalho. Com base na informação recolhida e analisada, compreendeu-se que o desenvolvimento do curso de Cartão Manipulador em E-learning era a solução mais viável para solucionar este problema. Desta forma, foi possível desenvolver o curso neste formato, permitindo que estes trabalhadores tenham acesso a uma formação indispensável e obrigatória para as suas funções, onde poderão desenvolver as competências necessárias relacionadas com a manipulação de carnes e produtos cárneos.

**Palavras-chave:** Curso de Cartão Manipulador de Carnes, Operadores de Talho, Competências, Dispositivo de Formação, E-learning.

## **Abstract**

This project consists in the development of a Meat Handler Course in E-learning for butcher operators, from the Food's Yard Company (FYC). This training proposal aims to solve the training needs of these professionals, in a critical and indispensable area in the exercise of their functions.

Through the diagnosis of their needs, it was possible to observe a high rate of absence of the butcher's operators of this company, regarding the Meat Handler Course, as well as the reasons leading to this: one of the main reasons being the absence of workers from their workplace. Based on the gathered and analyzed information, it was possible to understand that the development of the Meat Handler Course in E-learning was the most viable solution to solve this problem. Thus, it was possible to develop the course in this format, allowing these workers to gain access to essential and mandatory training for their functions, where they can develop the essential skills regarding the handling of meat and meat products.

**Key Words:** Meat Handler Course, Butcher operators, skills, training plan, E-learning.

## Índice

Índice de Figuras .....	vii
Índice de Quadros .....	viii
Índice de Siglas e Acrónimos .....	ix
Introdução .....	1
I - Enquadramento Geral .....	3
1. Justificação da necessidade de intervenção .....	3
2. Caracterização do Departamento de Formação da Empresa Food's Yard Company .....	6
2.3. Estrutura Organizacional de Recursos Humanos do Departamento de Formação da Empresa Food's Yard Company .....	8
2.4. Modelo Organizacional do Departamento de Formação da Empresa Food's Yard Company .....	11
3. Fundamentação teórica do projeto .....	14
3.1. A importância da Formação Profissional .....	14
3.1.1. Principais barreiras à participação na formação .....	18
3.2. O conceito de E-learning .....	19
3.2.1. Vantagens e desvantagens do E-learning .....	21
3.3. Ciclo formativo .....	23
3.3.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação .....	23
3.3.2. Planeamento da Ação Formativa .....	24
3.3.3. Conceção/Preparação da Ação Formativa .....	25
II – Curso de Cartão Manipulador de Carnes: Diagnóstico de necessidades de formação .....	32
1. Metodologia .....	32
1.2. Técnicas de recolha de dados .....	33
1.3. Técnica de tratamento de dados .....	34
III – Elaboração do dispositivo de formação .....	37
1. Caracterização do público-alvo .....	37
2. Objetivos gerais e específicos de aprendizagem .....	37
3. Modalidade e metodologia de Formação .....	38
4. Plano de Formação .....	39
4.1. Organização da Formação .....	39
4.1.1. Ficha de Curso .....	40
4.1.2. Recursos e Materiais Pedagógicos .....	41
4.1.3. Requisitos logísticos .....	42
4.1.4. Avaliação das Aprendizagens .....	43
4.1.5. Descrição dos módulos de formação .....	45

4.1.6. Avaliação da qualidade da formação .....	53
Conclusão .....	55
Referências Bibliográficas .....	57
Anexos .....	60
Anexo I – Questionário de Avaliação da Satisfação dos formandos .....	60
Anexo II – Ficha de Avaliação de Conhecimentos (Módulo 1) .....	61
Anexo III – Ficha de Avaliação de Conhecimentos (Módulo 2) .....	63
Anexo IV – Ficha de Avaliação de Conhecimentos (Módulo 3) .....	65
Anexo V – Ficha de Avaliação de Conhecimentos (Módulo 4) .....	67

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Organograma do departamento de formação .....	9
Figura 2 – Organização Entidades Operacionais .....	10
Figura 3 – O ciclo de formação e o foco do modelo ADORA .....	26
Figura 4 – Categorias de inclusão de conteúdos em diferentes módulos .....	29
Figura 5 – O tratamento e análise de dados .....	33
Figura 6 – Exemplo de visor em SCORM .....	42



## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do E-learning .....	22
Quadro 2 – Número de trabalhadores sem formação em Cartão Manipulador: distribuição por Região (15.09.2021) .....	35
Quadro 3 – Número de trabalhadores sem formação em Cartão Manipulador: distribuição por anos de antiguidade (15.09.2021) .....	36
Quadro 4 – Número de trabalhadores sem formação em Cartão Manipulador: distribuição por Região (18.01.2020) .....	37
Quadro 5 – Matriz de Apoio à Estruturação de Percursos e Itinerários .....	38
Quadro 6 – Plano das sessões do Módulo 1 do Curso de Cartão Manipulador .....	46
Quadro 7 – Plano das sessões do Módulo 2 do Curso de Cartão Manipulador .....	48
Quadro 8 – Plano das sessões do Módulo 3 do Curso de Cartão Manipulador .....	50
Quadro 9 – Plano das sessões do Módulo 4 do Curso de Cartão Manipulador .....	52
Quadro 10 – Estratégia Avaliativa e instrumentos de avaliação para o curso de Cartão Manipulador .....	54

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

FYC – Food’s Yard Company

CMI – Cartão Manipulador Inicial

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point

SCORM – Sharable Content Object Reference Model

## **Introdução**

O presente trabalho de projeto foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Educação e Formação, especialidade em Organização e Gestão da Educação e da Formação e surge da necessidade de resolução de um problema identificado ao nível da formação de operadores de talho em Cartão Manipulador de Carnes, na empresa Food's Yard Company<sup>1</sup>. Este trabalho tem como título "Criação de um curso de Cartão Manipulador em E-learning para operadores de talho".

A minha escolha em desenvolver um trabalho de projeto justifica-se pela necessidade de dar resposta a um problema através da intervenção nessa mesma realidade, onde me encontro atualmente inserida a exercer a função de assistente de formação no departamento de formação desta empresa. Desta forma, através do trabalho de projeto, é possível conceber uma solução para o problema identificado neste trabalho, que será implementada no meu local de trabalho.

De acordo com o Decreto-Lei 147/2006, artigo 26º, os trabalhadores cuja função está relacionada com a distribuição e venda de carnes e seus produtos, necessitam de ter uma formação especializada e adequada para o fazerem, de acordo com a higiene e segurança alimentar: formação de Cartão Manipulador de Carnes e seus produtos. Contudo, apesar desta formação ser de cariz obrigatório para os operadores de talho da empresa Food's Yard Company, foram detetadas necessidades formativas urgentes devido à ausência destes trabalhadores à formação. No seguimento da identificação destas necessidades, foi essencial encontrar uma solução que permitisse dar resposta a este problema de uma forma viável e que tivesse em conta os motivos de ausência dos trabalhadores na formação. Desta forma, surge a necessidade de desenvolver o curso de Cartão Manipulador de Carnes em formato E-learning.

Com o desenvolvimento deste dispositivo de formação, é possível que os operadores de talho sejam formados neste âmbito, sem necessitarem de se ausentar do seu local de trabalho, podendo desenvolver competências essenciais e obrigatórias para o exercício das suas funções.

O atual trabalho de projeto inicia-se com a presente Introdução, cujo objetivo é fornecer uma contextualização e apresentação do tema a ser desenvolvido. O corpo do trabalho encontra-se estruturado em três partes:

---

<sup>1</sup> O nome da Empresa mencionada neste trabalho é um nome fictício.

- Na primeira parte é apresentado o Enquadramento Geral, que se desenrola em três grandes pontos: Justificação da necessidade de intervenção, onde são expostos os motivos que levaram à realização do trabalho de projeto bem como os seus objetivos; Caracterização do Departamento de Formação da Empresa Food's Yard Company onde, tal como o próprio nome indica, é feita uma descrição do departamento e da forma como funciona (estrutura organizacional de recursos humanos), bem como o modelo organizacional que melhor se adequa a este departamento; e, por fim, a fundamentação teórica do projeto onde são desenvolvidas temáticas importantes relacionadas com o âmbito deste trabalho (a importância da formação profissional, o conceito de E-learning, as suas vantagens e desvantagens e o ciclo formativo).
- Na segunda parte, Curso de Cartão Manipulador: Diagnóstico de necessidades de formação, é possível encontrar a metodologia, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de tratamento de dados utilizadas no âmbito deste trabalho. Neste último ponto, é apresentado o diagnóstico de necessidades de formação e os respetivos resultados.
- Por fim, a terceira parte é referente à Elaboração do dispositivo de formação. Este último ponto está dividido em 4 pontos: a caracterização do público-alvo desta formação; os objetivos gerais e específicos de aprendizagem do curso de Cartão Manipulador, desenvolvidos com base nas competências a adquirir/aprofundar através da formação; a modalidade e metodologia de formação; e, por fim, o plano de formação, onde é possível encontrar a ficha de curso, os recursos e materiais pedagógicos para a formação, os requisitos logísticos, a avaliação das aprendizagens, a descrição dos módulos de formação e, por fim, a avaliação da qualidade da formação.

O trabalho de projeto termina com a Conclusão, onde é desenvolvida uma reflexão sobre o mesmo, seguida pelas Referências Bibliográficas.

## I - Enquadramento Geral

### 1. Justificação da necessidade de intervenção

De acordo com o Decreto-Lei 7/2009, artigo 131º, o empregador deve assegurar o direito individual à formação a cada trabalhador, por forma a promover o seu desenvolvimento. Desta forma, o trabalhador tem direito a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua por ano. Assim, e no âmbito do trabalho a ser desenvolvido, é importante referir também o Decreto-Lei 147/2006, artigo 26º, que estipula que os trabalhadores que laboram com a distribuição e venda de carnes e seus produtos, devem ter a formação adequada para o fazerem, de acordo com a higiene e segurança alimentar. Neste caso, e de acordo com o artigo 26º do Decreto-Lei 147/2006, os operadores de talho devem deter formação de cartão manipulador de carnes e seus produtos, que tem como objetivo dotar estes operadores com competências técnicas de manipulação de produtos cárneos, que lhes permita realizar uma operação segura e conforme com as normas de higiene e segurança alimentar. Tal como é descrito no artigo 26º do Decreto-Lei 147/2006, o cartão manipulador é aprovado e emitido pela FNACC (Federação Nacional das Associações dos Comerciantes de Carnes), organização representativa do setor do comércio retalhista de carnes e seus produtos. A formação de cartão manipulador tem a validade de três anos, necessitando de renovação para quem continuar a trabalhar com estes produtos, com o intuito, também, de relembrar conceitos e medidas imperativas no exercício das suas funções.

Este trabalho de projeto tem como *locus* de intervenção a empresa Food's Yard Company, cuja a área de negócio é o retalho. Os destinatários serão os trabalhadores da secção de talho, que, tal como foi explicado através dos decreto-lei acima, necessitam de possuir formação em cartão manipulador, para realizarem as tarefas profissionais em condições de segurança e de acordo com as regras de higiene e alimentar.

Contudo, na realidade das operações de loja, nem sempre é possível que os trabalhadores previamente convocados para este tipo de ações de formação, compareçam. Tendo em conta que esta formação é obrigatória para o exercício das funções destes operadores, esta situação torna-se um problema com urgência em ser resolvido.

Enquanto trabalhadora do departamento de formação da empresa FYC, a minha função passa pelo contacto com estas lojas, tanto telefonicamente como por e-mail, e foi através destes instrumentos que comecei a compreender e a saber identificar lacunas e motivos que influenciam a comparência dos trabalhadores nas formações. Mensalmente, é comunicado às lojas as formações obrigatórias que os seus trabalhadores têm de cumprir nesse mês (como, por

exemplo, Segurança e Higiene no Trabalho, Higiene e Segurança Alimentar, Resposta a Emergência, Segurança na Movimentação e Elevação de Cargas, Cartão Manipulador, Combate a Incêndios, Primeiros Socorros e Desfibrilhação Automática Externa). Para estas formações obrigatórias, são considerados os trabalhadores que:

a) são novas admissões e, assim, necessitam de ter as formações obrigatórias e complementares às suas funções;

b) trabalhadores com antiguidade ou mais recentes na empresa e que necessitam de ter as formações obrigatórias e complementares que ainda não tiveram;

c) trabalhadores que já tiveram estas formações anteriormente, mas que necessitam de uma formação de atualização.

Este plano de formação mensal é comunicado às lojas com 2 meses de antecedência (por exemplo, em janeiro é enviado o plano de março), para que os seus responsáveis administrativos possam gerir e planear os horários de forma a não interferirem com a frequência das formações. Para além disto, uma semana antes de cada ação de formação, é enviado um e-mail às lojas que constam no plano de formação a relembrar que certos trabalhadores estão convocados para dada formação.

No entanto, para além destes procedimentos, existem algumas dificuldades no que toca à comparência dos trabalhadores na formação. Por vezes, com apenas alguns dias de antecedência, o departamento de formação é notificado que determinado trabalhador não pode comparecer na formação, o que dificulta a possibilidade de o conseguirmos substituir por outro operador que também necessite desta formação. O prejuízo destas situações torna-se ainda maior quando existe um número elevado de participantes (considera-se acima dos 50%) que não pode participar na ação de formação, o que poderá levar ao seu cancelamento/adiamento. Os motivos que levam à ausência dos trabalhadores são vários, tais como:

a) Gozo de férias;

b) Motivos operacionais, como, por exemplo, outros trabalhadores da sua secção estarem de baixa/férias, e ele não se puder ausentar da loja;

c) Motivos pessoais (baixa, consultas médicas, etc);

d) Não possuir carta de condução para se deslocar ao local onde a formação será ministrada.

Para além destas razões, é possível ainda identificar outras que se relacionam essencialmente com a localização da loja em questão, como por exemplo:

a) Não existem transportes que permitam o trabalhador deslocar-se para o local da formação;

b) Não existe orçamento para que o departamento de formação consiga alugar uma viatura para os trabalhadores se deslocarem até ao local da formação.

Como é de esperar, torna-se muito difícil fazer chegar as formações às pessoas, impedindo-as não só de desenvolverem competências essenciais às suas funções, mas também de adquirirem formações de cariz obrigatório, como é o caso da formação de Cartão Manipulador (formação em questão na elaboração deste trabalho).

Assim sendo, a escolha em abordar este tema surge da preocupação em oferecer este tipo de formação completamente necessária e do desejo de aumentar o número de operadores de talho formados. Isto é um ponto fulcral de atenção e preocupação uma vez que se trata de uma formação específica descrita por lei, que permite a estes operadores fazerem o seu trabalho enquanto talhantes. Sem este tipo de formação, o exercício das suas funções acaba por se tornar ilegal.

Por forma a tentar eliminar ou reduzir este problema, o objetivo deste trabalho de projeto é desenvolver um curso de Cartão Manipulador para trabalhadores da secção de Talho, em E-learning. No seguimento do que foi sendo referido ao longo deste ponto, o maior problema é a ausência dos trabalhadores nas formações de cariz obrigatório. Com a conversão deste curso para o E-learning, eliminamos uma das maiores preocupações e causas de ausência: a deslocação e ausência destes trabalhadores das lojas.

O objetivo é distribuir as horas de formação em vários dias, para que não exista uma grande sobrecarga horária. Ou seja: ao invés de terem dois dias de formação completos e que correspondem a dois dias que estão ausentes da loja, os trabalhadores têm apenas meio dia de formação até perfazerem as horas totais do curso, podendo estar mais presentes na operação de loja sem grandes períodos de ausência. Para além deste benefício, o E-learning traz ainda a mais valia de não ser necessário ausentarem-se da loja para realizarem a formação, uma vez que a mesma é realizada em horário laboral no seu local de trabalho. As lojas estão equipadas com dois computadores para uso da loja, mas onde é possível realizarem a formação e ainda um tablet com uso único para formação.

Concluindo, a viabilidade de um curso em E-learning é maior e mais benéfica para este tipo de trabalho, que requer uma grande atenção e presença por parte dos seus trabalhadores.

## **2. Caracterização do Departamento de Formação da Empresa Food's Yard Company**

Para a empresa Food's Yard Company, a partilha de conhecimentos, experiências e inovação é importante para o seu crescimento, sendo que as pessoas e o seu desenvolvimento profissional são um fator de diferenciação determinante num mercado cada vez mais competitivo.

De acordo com o Manual de Qualidade do Departamento de Formação da empresa FYC (2018), é importante gerir de forma equilibrada a relação entre prosperidade económica, desenvolvimento social e preservação ambiental, sendo que os objetivos estratégicos desta empresa se alinham com estes valores. As orientações estratégicas da empresa relacionam-se bastante com seu desenvolvimento sustentável, através da promoção da saúde pela alimentação, do respeito pelo ambiente, da compra com responsabilidade e consciência, bem como do apoio às comunidades envolventes.

Sendo uma empresa de grande importância no mercado retalhista, ela tem um grande impacto e influência no meio ambiente e nas comunidades envolventes. Neste sentido, o departamento de formação tem uma grande importância, uma vez que assume um papel fundamental na concretização da política de formação e no cumprimento de todos os requisitos legais na empresa. O departamento de formação tem como missão assegurar a construção e disponibilização das melhores soluções de formação para todos os trabalhadores da empresa, sendo possível que cada um dê o seu melhor pelo negócio, pela empresa e por si próprio, apostando no desenvolvimento pessoal a par das competências estratégicas e de negócio (FYC, 2018). Desta forma, a visão do departamento passa por ser um veículo de divulgação da Cultura e Valores da empresa FYC, de desenvolvimento de percursos de aprendizagem adequados aos desafios atuais e futuros e por contribuir para alavancar os negócios ao nível da eficiência, rentabilidade e cadeia de valor.

O departamento de formação da empresa FYC foi criado em outubro de 2005, tendo como principal objetivo garantir que todos os seus trabalhadores dispõem de todas as competências essenciais ao cumprimento da missão da empresa. Em 2015, este departamento obteve a certificação por parte da DGERT em 12 domínios:

- 215 – Artesanato
- 341 – Comércio



- 345 – Gestão e Administração
- 347 – Enquadramento na Organização
- 380 – Direito
- 482 – Informática na Ótica do Utilizador
- 541 – Indústrias Alimentares
- 729 – Serviços de Saúde
- 769 – Serviços Sociais
- 811 – Hotelaria e Restauração
- 861 – Proteção de Pessoas e Bens
- 862 – Segurança e Higiene no Trabalho

Desde 2015, em termos médios, foram realizadas mais de 780 mil horas de formação por ano, envolvendo cerca de 30 mil pessoas formadas num universo de 100 mil trabalhadores, e cerca de 113 mil participações em formação (FYC, 2018).

A formação organizada e realizada pelo departamento de formação visa dar resposta às necessidades de continuidade e desenvolvimento do negócio da empresa. Relativamente a este volume de formação, é importante mencionar que 98% é assegurado internamente, recorrendo-se a entidades formadoras externas em apenas 2% do total das horas de formação ministradas. Nestes 98% de formação interna, cerca de 96% das horas de formação são asseguradas por formadores também eles internos (FYC, 2018).

A oferta formativa é disponibilizada através de um catálogo de formação (em constante evolução) que conta, atualmente, com cerca de 1220 módulos disponíveis organizados em cerca de 840 cursos. Para que seja garantida a flexibilidade e operacionalidade da formação, este catálogo é composto por módulos que podem ser ministrados isoladamente enquanto cursos ou agrupados em cursos de maior duração.

A forma de organização da formação mais comum é *on job* ou *dual* (95% das horas de formação e 57% do volume de formação, no conjunto, em 2017), seguida da formação presencial (5% das horas de formação e 32% do volume de formação em 2017).

Para existir uma maior uniformidade e sistematização de procedimentos, práticas, acompanhamento e análise dos resultados da formação, desde 2011 que é utilizada a plataforma Peoplenet Meta4 (plataforma de gestão da formação), comum a todas as entidades operacionais do departamento de formação. A utilização desta ferramenta permite concentrar

num único local toda a informação relativa à preparação, planeamento, operacionalização da formação, bem como a análise dos seus resultados.

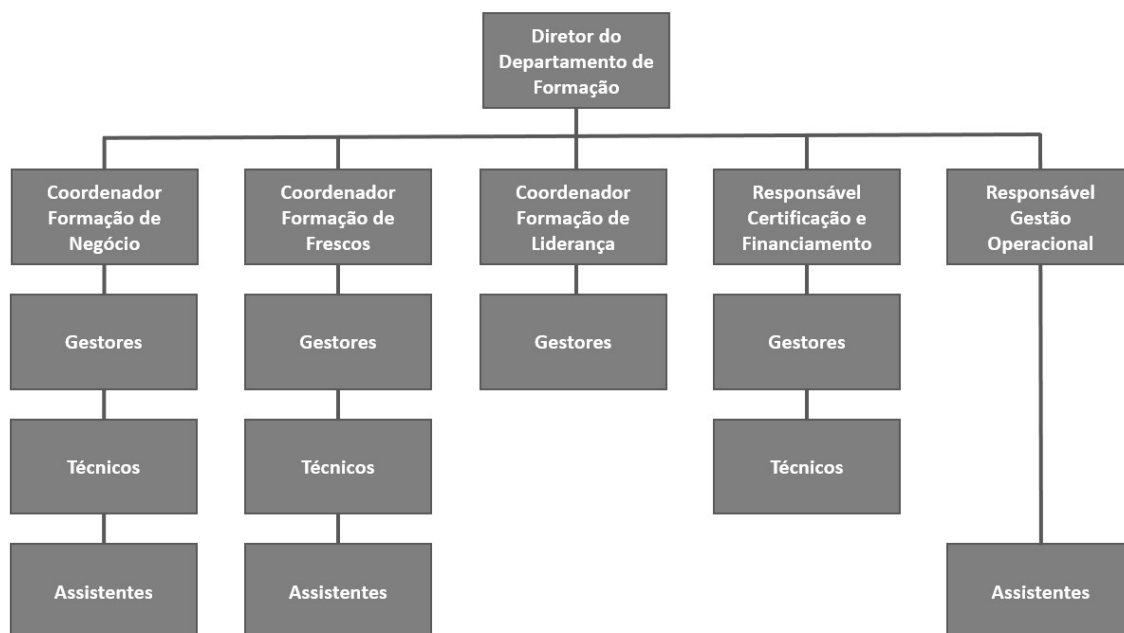
Os recursos humanos são uma mais valia para a empresa, pelo que é essencial apostar no seu desenvolvimento e progressão como forma de resposta às necessidades de negócio. Desta forma, torna-se imperativo a existência de uma política e cultura de formação e desenvolvimento internos que produzam recursos qualificados e em quantidade que responda aos níveis de crescimento e à complexidade crescente do negócio. Assim sendo, e de acordo com Manual de Qualidade (FYC, 2018), a estratégia de formação da empresa baseia-se nos seguintes pressupostos:

- O trabalhador tem direito à formação mínima de entrada a cada nova admissão (formação base para a função): desta forma, é possível garantir a aculturação dos princípios e valores da empresa, permitindo, também, uma resposta rápida às exigências da função a ocupar;
- Formação obrigatória em matéria de Higiene e Segurança Alimentar, Segurança e Higiene no Trabalho e Saúde;
- Desenvolvimento e capacitação de trabalhadores que garantam o crescimento e a adaptação do contexto em cada momento;
- Desenvolvimento de uma cultura de serviço: que responde às crescentes exigências do consumidor;
- Desenvolvimento pessoal e profissional de cada trabalhador;

No próximo ponto deste trabalho, iremos aprofundar a estrutura organizacional do departamento de formação da empresa FYC, por forma a compreendermos melhor as áreas em que a mesma atua e as responsabilidades de cada uma.

### **2.3. Estrutura Organizacional de Recursos Humanos do Departamento de Formação da Empresa Food's Yard Company**

No que diz respeito à organização interna do departamento de formação, esta desenvolve a sua atividade a partir de uma estrutura descentralizada, composta por uma Equipa Central e Entidades Operacionais de Formação. A Equipa Central assume a responsabilidade pela definição das metodologias e regulamentação da atividade formativa, garantindo a articulação do processo formativo desde a análise das necessidades ao desenvolvimento das respostas mais adequadas em termos de programas e metodologias que são operacionalizados pelas Equipas das Entidades Operacionais de Formação. A Equipa Central é ainda responsável pela avaliação dos projetos de formação e pela comunicação de resultados e relatórios da formação.

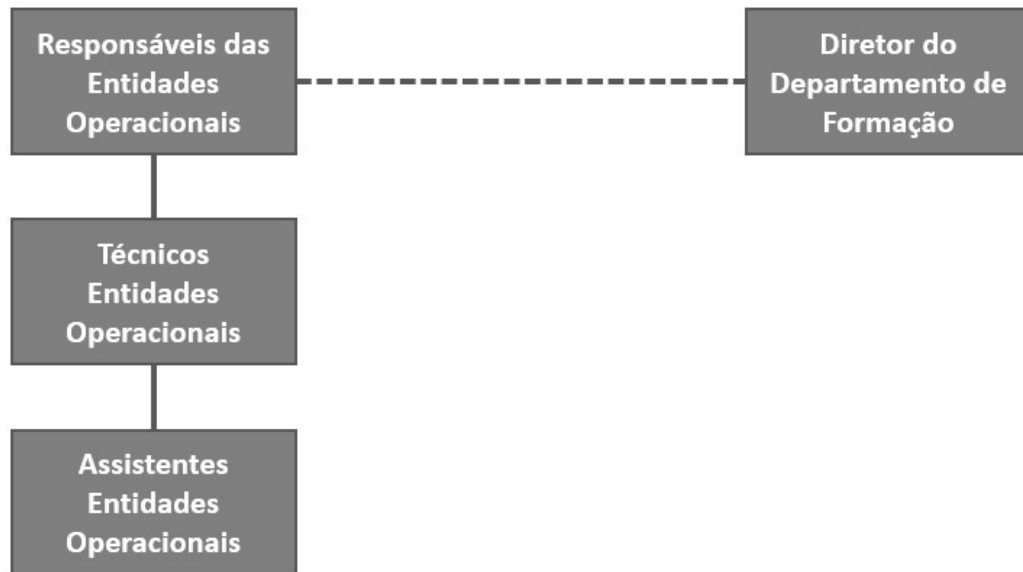


*Figura 1 – Organograma do departamento de formação*

Para que seja possível compreender melhor como está estruturado o departamento de formação da empresa FYC, passamos a analisar duas figuras: o organograma do departamento de formação e uma figura em que explica, de forma geral, a forma de atuação das Entidades Operacionais.

Na figura 1 (organograma do departamento de formação), no topo encontra-se o Diretor do departamento, que é responsável pela gestão da atividade formativa. Com reporte direto ao Diretor, encontram-se cinco elementos: o coordenador da formação de Negócio, o coordenador de formação de Frescos, o coordenador de formação de Liderança, o responsável pela certificação e financiamento e, por último, o responsável pela gestão operacional. Os coordenadores são responsáveis pela criação, validação e acompanhamento dos cursos do catálogo de formação (divididos em três áreas diferentes pilares distintos). O responsável pela área da Certificação e Financiamento está encarregue da sistematização e comunicação de processos e procedimentos, da implementação de processos de auditoria, avaliação e reporte. Por fim, o responsável pela Gestão Operacional de Formação garante o alinhamento na operacionalização e monitorização dos diversos projetos formativos realizados.

As áreas de formação de Negócio, Frescos e da Gestão Operacional têm uma equipa de assistentes que, de forma geral, fornecem o apoio administrativo necessário nos diversos projetos formativos em curso.



*Figura 2 – Organização Entidades Operacionais*

Relativamente às Equipas das Entidades Operacionais de Formação, estas estão distribuídas ao longo do país, dando apoio a cada área onde se encontram: Entidade Operacional do Norte, Entidade Operacional do Centro, Entidade Operacional de Lisboa e Entidade Operacional do Sul (4 entidades operacionais no total). Estas equipas fazem a gestão da formação das suas áreas, seguindo e garantindo o cumprimento das instruções/orientações de operacionalização fornecidas pela equipa central. Existe, assim, um grande contacto entre estas duas grandes equipas, por forma a garantir a qualidade da formação prestada. As Entidades Operacionais possuem uma equipa de Recursos Humanos, com as competências adequadas à intervenção formativa, assim como os meios e recursos necessários para o efeito. Cada Entidade Operacional tem um Responsável, que tem um contacto muito direto com o Diretor do departamento de formação, com o intuito de se alinharem em diferentes níveis: objetivos de formação, necessidades formativas de cada região, planeamento do plano anual de formação, procura de melhoria contínua das formações, etc.

A atividade das Entidades Operacionais de Formação passa pelo contacto direto e constante com os trabalhadores em formação, dando um apoio e atenção mais rápidos e eficazes. Comunicam, também, com as lojas relativamente a formações pontuais, com o intuito de convocar os trabalhadores para as mesmas, tentando também colmatar alguns problemas neste âmbito. Sendo que estão em contacto constante com a equipa central, o seu trabalho é também comunicar todo o feedback recebido por parte dos trabalhadores e também situações mais problemáticas que influenciam a qualidade da formação, podendo a equipa central proceder a uma resolução de problemas mais informada.

#### **2.4. Modelo Organizacional do Departamento de Formação da Empresa Food's Yard Company**

A imagem de uma organização pode ter variadas interpretações. As organizações não funcionam nem estão estruturadas todas da mesma forma, e, de modo a analisá-las, foram elaboradas várias teorias e metáforas organizacionais, que nos auxiliam na compreensão mais fina de como as organizações funcionam. Neste ponto pretende-se compreender e descrever a organização onde será desenvolvido este trabalho de projeto, através de uma teoria organizacional. Antes disso, revela-se essencial apresentar algumas teorias e metáforas organizacionais.

Bilhim (2004) afirma que as metáforas organizacionais foram construídas sob um propósito explicativo referente às imagens que utilizamos quando falamos sobre uma organização: “São maneiras de ver, elementos significativos que se pensa serem apropriados para a padronização ou regulação inerente à organização” (p. 55). Ventura (2005) descreve o uso das metáforas como algo com o poder de compreender, descrever e categorizar a complexidade organizacional.

Relativamente às Teorias da Organização, Dinis (2015) separa as teorias em vários grupos mais abrangentes, por forma a organizá-las por semelhanças. As teorias clássicas remetem-nos para o conceito de “*one best way*”, onde as organizações têm regulamentos, regras e ideais de comportamentos a adotar extremamente específicos que devem ser estritamente seguidos, com vista a alcançar os objetivos da organização. Assim, nas organizações que se regem por este modelo organizacional burocrático, o trabalhador tem pouca autonomia para realizar as suas funções, sendo que todos devem seguir as normas por forma a beneficiar o sucesso organizacional: “Assim, as burocracias rotinizam os processos administrativos como a máquina rotiniza a produção” (Bilhim, 2004, p. 39). Dentro das teorias clássicas, podemos encontrar a metáfora organizacional “*máquinas*” de Morgan (2006), tendo esta metáfora todas as características das Teorias Clássicas acima enumeradas.

As organizações enquadradas no grupo das relações humanas valorizam a dimensão humana e as relações provenientes da mesma. Neste âmbito, considera-se pertinente referir o momento em que os recursos humanos passam a ser vistos como algo de valor e não como meros recursos. Dinis (2015) na sua explicação breve da abordagem das relações humanas refere que “O modelo das Relações Humanas considera três elementos centrais: Liderança e comunicação; Motivação intrínseca (bem como recompensas de natureza extrínseca); Práticas e estruturas organizacionais que facilitam a flexibilidade e o envolvimento (...)” (p. 208). Relativamente às metáforas organizacionais de Morgan (2006), as organizações como organismos enquadram-se dentro do grupo das relações humanas, sendo que se caracterizam

como sistemas abertos que se adaptam ao ambiente que as rodeia. Como refere Morgan (2006, p. 53), tal “(...) como na natureza, a evolução do mundo corporativo reflete a “sobrevivência da adaptação”, não apenas a sobrevivência do mais adaptado”. Também é possível relacionar este modelo com o grupo das teorias dos sistemas abertos e teorias da contingência. Segundo Dinis (2015), o interesse das teorias dos sistemas abertos “(...) desloca-se para a organização como uma totalidade, nas suas relações com uma totalidade ainda maior, que é a sua envolvente exterior” (p. 209). Tal como é referido na descrição da metáfora dos Organismos de Morgan (2006), estas organizações ficam vulneráveis face ao ambiente que as rodeia, obrigando-as a adaptarem-se por forma a não colapsarem. As teorias da contingência ressaltam o facto de as organizações adaptarem o seu funcionamento e as suas estruturas às condições e exigências do ambiente. Dadas as exigências imprevisíveis do ambiente, não é possível pensar previamente em respostas, rejeitando, assim, a abordagem “*one best way*”, e aceitando a ideia de que cada situação exige uma resposta específica.

Podemos relacionar as teorias dos sistemas de ação concreta com a metáfora “instrumentos de dominação” de Morgan (2006), sendo que as organizações que se enquadram nesta teoria, funcionam como sistema políticos, onde os interesses são uma grande característica, e existe um ambiente propício a conflitos. Dinis (2015) explica, ainda, que nestas organizações “A luta pela conquista do poder é uma decorrência dos pressupostos anteriores. As alianças estratégicas entre atores, para alcançarem os meios e as posições no seio do sistema de relações, são fenómenos sociais característicos das organizações” (p. 214). Por último, as teorias emergentes são caracterizadas por Dinis (2015) tendo como principal característica o facto de não se enquadrarem nas outras teorias mencionadas anteriormente. Podemos relacioná-las com a metáfora “prisões psíquicas” de Morgan (2006) onde estas se relacionam com a inteligência organizacional, sendo os indivíduos envolventes extremamente racionais, existindo uma grande importância referente ao processamento de informação e tomada de decisão, relacionando estes aspetos ao funcionamento do cérebro humano.

Neste caso em específico, será analisado o departamento de formação da Empresa FYC, sendo que é no seu âmbito que se irá realizar este trabalho de projeto. Assim, tendo em conta as teorias e metáforas organizacionais mencionadas anteriormente, considera-se que a mais adequada é a Teoria dos Sistemas Abertos. Como é explicado por Dinis (2015), as organizações que se enquadram nesta teoria, estão sob influência permanente do seu meio ambiente: “O meio em que existe passa a constituir a principal fonte de incerteza para o funcionamento da organização” (p. 209). Desta forma, as organizações devem estar em constante adaptação para

sobreviverem às exigências do ambiente em que estão inseridas, sendo que a organização apenas irá sobreviver se reagir ao mesmo.

Verificamos que esta teoria se relaciona com o Departamento de Formação pelo simples facto de que a Empresa FYC, em si, é uma empresa direccionada ao cliente. Todas as lojas desta Empresa devem estar bem direccionadas e orientadas para proporcionar não só os melhores produtos, mas também o melhor atendimento ao cliente. Assim, e sendo que as ações de formação proporcionadas aos trabalhadores das lojas são para dotá-los de competências e aptidões essenciais ao bom desempenho das suas funções, o Departamento de Formação encontra-se em constante necessidade de adaptar as suas ações de formação consoante o cliente. Estas mudanças relacionam-se sempre com as necessidades do cliente e com a importância de implementar um melhor serviço e prestabilidade por parte dos operadores.

No primeiro ponto deste trabalho, onde se desenvolveu a caracterização da organização, foi mencionado que a Empresa FYC compreende a sua atividade como influenciadora de impactos relevantes nas comunidades e no meio ambiente. Aqui acentua-se, ainda mais, a necessidade de existirem trabalhadores aptos para que estes impactos sejam positivos. Assim sendo, as formações operacionalizadas pelo Departamento de Formação devem estar sempre adaptadas às exigências do cliente e do próprio mercado em si, pelo que se identifica bastante com este modelo teórico dos Sistemas Abertos.

Para melhor explicar a influência que o ambiente externo exerce sobre o Departamento de Formação, poderemos abordar a existência do modelo de atendimento ao cliente. Este modelo de atendimento (guião) foi desenvolvido para cada secção da loja (checkouts, padaria, charcutaria, peixaria, talho e repositores), com o objetivo de fornecer o melhor atendimento possível aos clientes. Este modelo de atendimento é bastante linear: vai desde o “bom dia/boa tarde/boa noite” até à despedida. Contudo, devido à exigência do cliente, ele acaba apenas por ser linear nestes momentos mais gerais – nas saudações, despedidas, perguntas necessárias de colocar (por exemplo, nos checkouts, perguntar pelo número de contribuinte e até se o cliente vai desejar saco).

O objetivo deste guião não é ser utilizado de forma generalizada e repetitiva. Ele serve apenas de base para o trabalhador iniciar/desenvolver/terminar uma “conversa” com o cliente. Cabe a cada trabalhador perceber a melhor forma de abordar o cliente, tendo sempre em vista o melhor serviço/atendimento possível, consoante as necessidades do mesmo – oferecer a cada cliente um serviço único e personalizado.

Pode não parecer que este modelo de atendimento é um reflexo das exigências do ambiente externo para o Departamento de Formação, mas a verdade é que o é. A empresa e os seus trabalhadores estão sempre sob influência do cliente, pois é este o verdadeiro avaliador da qualidade dos produtos e atendimento oferecido. Os clientes estão cada vez mais exigentes e para isso é necessário adaptar pequenas “coisas” com o intuito de o fidelizar. O Departamento de Formação tem aqui um papel bastante importante, uma vez que desenvolve ações formativas com o intuito de transmitir este conhecimento aos trabalhadores, ao mesmo tempo que os ajudam a perceber estas exigências por parte do cliente e como satisfazê-las.

Contudo, já não fazendo apenas referência ao Departamento de Formação em si, mas também à própria Empresa, é possível, também, abordar outros temas que comprovam esta influência externa: as tecnologias e a alimentação sustentável e biológica. Com o grande avanço e com gerações cada vez mais dependentes das tecnologias, o universo do retalho alimentar tornou-se também um “alvo” das mesmas. A forma tradicional de fazer compras (sejam elas compras alimentares ou de moda) vai deixando de fazer sentido, e o cliente vai procurando cada vez mais alternativas digitais. No caso da Food’s Yard Company, está a ser desenvolvido/pensado o e-commerce, por forma a dar resposta a estas novas exigências dos clientes, mesmo que este tipo de empresa se reja pelo tradicional.

Por último, tendo ainda como exemplo a Empresa Food’s Yard Company, é importante abordar o tema da alimentação sustentável e biológica. O cliente tem-se tornado cada vez mais atento a temas relacionados com a alimentação: utilização de hormonas, procedimentos de criação e abate sustentável e até que tipo de ingredientes são utilizados em cada produto. Mais uma vez, a empresa necessita de alterar e adaptar os seus produtos para fazer face às exigências do cliente relativamente a estes temas, por forma a conseguir, mais uma vez, fidelizá-lo.

De forma conclusiva, o Departamento de Formação tem um grande papel em todos os exemplos mencionados acima. O objetivo é sempre de transmitir o maior nível de conhecimento e aprendizagens possíveis aos trabalhadores, dotando-os das competências e aptidões necessárias para fazer face às exigências do cliente.

### **3. Fundamentação teórica do projeto**

#### **3.1. A importância da Formação Profissional**

Numa sociedade em constante mudança, devido especialmente ao grande avanço tecnológico, em que o mercado de trabalho se tem vindo a mostrar cada vez mais exigente, a procura pelo desenvolvimento pessoal e profissional tem vindo a aumentar por parte da



população que deseja integrar-se, destacar-se e vingar no exercício de atividades profissionais. Com esta exigência, é imperativo que qualquer indivíduo recorra a meios para aprofundar e atualizar as suas competências, sendo capaz de se adaptar à mudança que se faz sentir no mercado de trabalho, por forma a garantir o seu lugar. É neste âmbito que surge a formação profissional, com um papel importante para adquirir e/ou desenvolver competências, aptidões e habilidades, como mecanismo para a valorização do capital humano. A formação profissional torna-se, assim, num investimento com retorno, numa mais valia para qualquer indivíduo que deseje desenvolver novas competências, por forma a ter uma vantagem diferenciadora no exercício das suas funções atuais ou em futuras oportunidades de carreira.

De acordo com a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), a formação profissional visa dotar os indivíduos com competências e habilidades para o exercício da atividade profissional. Goldstein e Gessner cit. in Cruz, 1998 (p. 11), entendem a formação profissional como a “aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional”, por forma a adaptarem-se às mudanças sociais e às exigências do mercado de trabalho. Através da formação profissional, é possível adquirir e desenvolver certas técnicas e competências de trabalho mais atualizadas, substituindo mecanismos mais obsoletos, como facilitar o acesso a informação mais atualizada e adaptada às necessidades de cada negócio.

Existem três tipologias de formação profissional previstas no Sistema Nacional de Qualificações, conforme referido pela DGERT: a formação inicial, a formação contínua e formação de dupla certificação. A formação inicial refere-se à aquisição de competências indispensáveis à entrada no mercado de trabalho, a formação contínua visa aprofundar competências já adquiridas “(...) tendo em vista o exercício de uma ou mais atividades profissionais, uma melhor adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais e o reforço da empregabilidade” (DGERT, 2021). De acordo com o Código de Trabalho (Lei nº7/2009 de 12 de Fevereiro), conforme já foi mencionado acima, cada trabalhador tem o direito a um mínimo de 35 horas de formação anuais, sendo que o empregador deve assegurar o acesso à formação e à consulta dos planos de formação anuais e plurianuais, permitindo ao trabalhador o seu desenvolvimento e qualificação. Por fim, a formação de dupla certificação, que se refere à formação inicial ou contínua integrada no Catálogo Nacional de Qualificações, ministrada por uma entidade de formação certificada ou por um estabelecimento de ensino ou formação, visa uma certificação escolar e uma certificação profissional (DGERT, 2021).

Com um mercado de trabalho cada vez mais exigente e sedento de trabalhadores com melhores qualificações, a formação profissional torna-se assim numa ferramenta de diferenciação no mercado, tornando os trabalhadores mais capazes e desejáveis a qualquer organização. Contudo, não devemos encarar a necessidade de desenvolvimento de competências como uma utilidade apenas para o trabalhador em si, mas também como uma mais valia para as organizações em si. As mutações que afetam a forma como cada um de nós pensa, faz e age hoje em dia, afetam também os mercados de trabalho no sentido em que a forma “tradicional” do trabalho modifica-se, e as organizações começam uma busca constante de estratégias para não se deixarem vencer pela mudança e torná-las diferenciadoras no mercado de trabalho. “Exigem-se menos competências de execução (...) e mais competências de controlo de processos e de resolução de problemas, de cooperação e capacidade de renovação de saberes (...), capacidade de antecipação para fazer frente às novas situações e capacidade de inovação” (Kovacs, 2002, p. 82).

Rodrigues (2016) refere que a informação e o conhecimento passam a ser pontos vitais estratégicos a desenvolver, que se traduzem posteriormente em qualidade de trabalho e inovação. Neste contexto, o desenvolvimento dos recursos humanos, já existentes na organização ou recém recrutados, através da formação profissional torna-se essencial para as empresas, sendo que através do seu desenvolvimento, os trabalhadores podem e conseguem contribuir para o sucesso empresarial, através de uma performance e produtividade mais eficazes.

A formação profissional assegura às empresas que os seus funcionários estão devidamente formados para desempenhar as suas funções, garantindo as competências necessárias para combaterem o avanço rápido das mudanças. Para além disto, tal como Almeida & Alves (2011) referem, o desenvolvimento das competências dos trabalhadores potencia também o seu envolvimento na organização, a comunicação, a motivação e a liderança.

Para que isto seja possível, visando a passagem do conteúdo e informação correta para o formando, é imperativo que as ações de formação ministradas estejam orientadas para um objetivo específico, para o desenvolvimento específico de determinada capacidade/aptidão/conhecimento, alinhadas com os valores, missão, objetivos e necessidades do negócio da organização, orientando melhor os seus trabalhadores nas suas funções.

Para além desta perspetiva, também é interessante verificar de que forma é que a formação tem impacto na vida profissional dos trabalhadores. Armas (2013) explica que as empresas, recorrendo à formação, pretendem também alcançar o aumento da produtividade dos seus

trabalhadores, com o pressuposto de que a formação tem um efeito positivo no desempenho. No entanto, não basta disponibilizar a formação e aguardar que a sua produtividade se altere, é necessário que as empresas incentivem os seus trabalhadores a participar em ações de formação que serão benéficas para eles.

Em Portugal, segundo Cardim (2005, p.129), a maioria das empresas nacionais opta pela forma mais tradicional de aquisição de conhecimentos, ou seja, o trabalhador é forçado a recorrer ao autodidatismo, de forma a adquirir conhecimento no próprio posto de trabalho, através do trabalho diário, e sem a apreensão de conhecimento técnico proveniente da qualificação sistemática.

As empresas, desta forma, preocupam-se mais com “aumento das competências” específicas e necessárias do funcionário para a execução do trabalho, obtendo assim resultados a curto prazo. Assim, optam por não tentar oferecer aos seus trabalhadores formas de desenvolver as suas capacidades e aumentar as suas qualificações profissionais, o que resulta em produtividade menor, desmotivação e também desinteresse pelo trabalho diário.

Contudo, a motivação é um instrumento valioso no que toca ao alcance de melhores resultados, pois sem motivação, o indivíduo pode até nem começar a realizar o seu trabalho – ou melhor, até pode começar o seu trabalho, contudo, pode não ter a pré-disposição para despender o esforço necessário para que o resultado seja bom. E de onde pode vir essa motivação necessária para o melhor desempenho? A formação pode também ser usada como instrumento de motivação para os trabalhadores. As ações de formação, apesar de por um lado terem uma dimensão obrigatória, são um custo adicional que as empresas se dispõem a despender, de forma a dotar os trabalhadores com as competências essenciais e até mesmo extra, para o desempenho das suas funções. Assim, os trabalhadores devem encarar a frequência de ações de formação como uma oportunidade de crescerem profissional e pessoalmente.

As formações tornam-se, assim, num fator de "excelência" e numa forma de obter o “sucesso” da empresa, pois através do desenvolvimento dos trabalhadores e da sua obtenção de capacidades, os objetivos são facilmente alcançados. Contudo, a formação pode nem sempre satisfazer os trabalhadores de uma empresa, ainda que os capacite para poderem responder melhor às exigências da sua função, e combaterem as adversidades que surgem no quotidiano, e assim obterem melhores resultados. A formação tende a responder às necessidades e adversidades do presente, não apenas a situações futuras - dedica-se tanto a resultados do

trabalho em grupo, como à formação individual e isolada de cada trabalhador. Com isto, é possível obter uma total sintonia entre as chefias e todos os trabalhadores.

A satisfação no trabalho está relacionada com a forma como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho. A satisfação “Reflete o grau pelo qual as pessoas gostam (satisfação) ou não (insatisfação) do seu trabalho” (Lopes, 2012, p. 3). Ora, quando este tipo de satisfação é proporcionado pela empresa aos seus trabalhadores, pode gerar o nível de motivação ideal para que tenham um melhor nível de produtividade e de satisfação.

Contudo, é importante voltar a mencionar a imperatividade de as ações de formação estarem devidamente alinhadas com os objetivos do negócio e com as suas funções, para que o trabalhador não se sinta desmotivado após uma formação que não se relaciona com aquilo que faz no seu dia-a-dia, ou que não o leve a aprofundar conhecimentos técnicos sobre a organização.

### **3.1.1. Principais barreiras à participação na formação**

Como foi desenvolvido no ponto anterior, a formação profissional traz bastantes benefícios não só para a empresa mas para os seus trabalhadores, uma vez que têm a oportunidade de desenvolver competências profissionais que os ajudarão a desempenhar melhor as suas funções. Contudo, existem inúmeras barreiras que se colocam à participam na formação.

De acordo com Sussman (2002), existem três grandes tipos de barreiras que se impõe à participação na formação: barreiras situacionais, barreiras institucionais e barreiras disposicionais. As barreiras situacionais prendem-se com a situação em que cada trabalhador se encontra na sua vida: excesso de trabalho, restrições financeiras, responsabilidades financeiras, linguagem ou até problemas de saúde (p. 5). As barreiras institucionais relacionam-se com práticas e procedimentos de acesso à formação que podem levar à exclusão ou desencorajamento da participação de um indivíduo na mesma: pré-requisitos, ofertas de cursos limitadas, taxas de pagamento altas e até cursos que são operacionalizados em alturas e locais inconvenientes. Por fim, as barreiras disposicionais estão inteiramente relacionadas com o próprio indivíduo – estão relacionadas com a preconceção de opiniões e atitudes da participação na formação (Sussman, 2002).

Araújo (2020) refere também, embora restringindo a um público alvo em específico (professores), algumas barreiras que se colocam a estes profissionais à participação em formação profissional que é importante considerar neste ponto. À semelhança de alguns

constrangimentos que Sussman (2002) constatou, as principais barreiras que os professores enfrentam detêm-se com responsabilidades familiares, excesso de trabalho, custos de participação, falta de tempo e baixa motivação (p. 12). Um dos fatores mais importantes que se considera como uma barreira é o desencorajamento por parte do empregador, sendo que 85% do público-alvo do estudo de Araújo (2020) refere que “não há incentivos para participar na formação profissional” (p. 12).

### **3.2.O conceito de E-learning**

O desenvolvimento e avanço das tecnologias veio abrir a porta a uma multiplicidade de oportunidades integradas especialmente no universo WWW. Neste caso, as tecnologias da informação e comunicação vieram auxiliar a educação e formação, permitindo estendê-las a outras plataformas e, conseqüentemente, a outras formas de ensino. Tal como Lima et al (2014) mencionam, as ferramentas educativas e formativas que anteriormente podíamos encontrar dispersas online, passam a concentrar-se em locais virtuais especificamente desenhados para apoiar os processos de ensino e de aprendizagem.

Neste âmbito, é imperativo aprofundar o tema do E-learning, que surge como uma ferramenta de ensino a distância, não só quanto ao seu conceito, mas também quanto à sua presença no ensino a distância.

Embora existam divergências sobre o conceito de E-learning, onde, segundo Gomes (2005, p. 68), em algumas situações é mais valorizado o “E” da expressão e noutras a preocupação incide sobre o “learning”, será seguro admitir o E-learning como uma ferramenta de aprendizagem a distância, disponível em qualquer lugar e em qualquer hora. O E-learning representa-se como uma modalidade de ensino onde os materiais de aprendizagem se encontram disponíveis numa plataforma online, facilmente acessíveis a qualquer indivíduo. O E-learning é definido como uma ação educativa onde os alunos e tutores se encontram em ambiente eletrónico, com uma clara separação física entre si.

Roque (2015) menciona os vários termos que, por norma, se apresentam associados ao E-learning como *Eletronic Learning*, *Online Learning*, *Distance Learning*, *Internet-Based Learning*, *WebBased Learning*, *Distributed Learning* e *Computer-Based Learning*, o que também permite vincar ainda mais a sua relação com o online.

Na educação e formação em E-learning existem dois tipos de modalidades de trabalho: síncrona e assíncrona. A modalidade síncrona acontece em tempo real, independentemente do local onde os intervenientes se encontrem, onde são partilhados os conteúdos nesse mesmo

espaço de tempo (por exemplo: formações via Teams ou Zoom). Dias (2009) refere, como vantagens na utilização deste tipo de ferramentas (como o Teams ou o Zoom), o contacto direto e rápido entre formador e formando, sendo possível um feedback imediato; o contacto direto entre os vários formandos e a recriação do ambiente de sala de aula. Contudo, existem inúmeras desvantagens relativamente à utilização desta ferramenta: a destreza necessária na escrita num teclado para que seja possível acompanhar a conversa rapidamente e a capacidade de conduzir corretamente a conversa, sendo que rapidamente as interações se podem tornar caóticas e perder-se o seu objetivo.

Já a modalidade assíncrona, modalidade mais utilizada neste tipo de ensino, não permite esta interação em tempo real, sendo esta suportada por uma plataforma tecnológica de gestão de aprendizagens, que permite flexibilidade de horários e de espaço, onde o formando assume um papel autónomo e é o principal responsável pela sua aprendizagem, tendo a possibilidade de aprender ao seu ritmo e consoante a sua disponibilidade. No caso da modalidade assíncrona, segundo Dias (2009), as ferramentas mais utilizadas para a comunicação entre formador-formando/formando-formador são os fóruns de discussão ou o e-mail. A autora refere algumas das principais atividades que podem ser desenvolvidas num fórum de discussão, que se encontra disponível para todos os formandos e para o formador: “apresentação dos participantes, pois é um espaço de comunicação entre todos os formandos; brainstorming (...); discussão orientada sobre um determinado tópico; (...) debates sobre vários temas; apresentação e avaliação de trabalhos” (p. 28).

O facto de o E-learning estar relacionado com a Internet e serviço WWW (Gomes, 2005), facilita o acesso à educação ou formação independentemente do espaço temporal e físico, o que também permite, por parte do gestor de conteúdos, rapidamente atualizar e acrescentar conteúdos formativos.

Para além destas modalidades, Costa (2011, p. 3) refere ainda o *blended learning* e o *m-learning*. O *blended learning* é uma conjugação das duas modalidades referidas anteriormente, às quais acrescem sessões presenciais. Por fim, o *m-learning* refere-se à aprendizagem que ocorre em dispositivos tecnológicos móveis.

Roque (2015, p. 35) identifica algumas características do E-learning que permitem compreender melhor a sua utilização:

“(…) (i) separação física entre formador e formando que é talvez a característica mais evidente que diferencia a formação tradicional do E-learning; (ii) utilização de materiais de aprendizagem em diferentes suportes sendo o papel tradicionalmente atribuído ao

formador em parte, desempenhado pelos materiais de formação; (iii) sistemas de comunicação bidirecional para fins tutoriais; (iv) ensino individualizado pois permite acompanhar as necessidades de formação de cada formando e com o seu ritmo e interesses articulados com os objetivos estabelecidos pelo curso”.

Roque (2015) refere, ainda, que apesar de ser possível existir comunicação em tempo real entre formador e formando, não é necessariamente obrigatório, sendo que o E-learning se centra mais na aprendizagem em si do que na comunicação entre formador e formando. Contudo, tal como Costa (2011, p. 4) menciona, a existência de um tutor/professor pode existir ou não nesta forma de aprendizagem.

### 3.2.1. Vantagens e desvantagens do E-learning

Apesar do E-learning se apresentar como algo de fácil acesso a qualquer indivíduo que deseje aprofundar e desenvolver os seus conhecimentos e capacidades e possua algum domínio das TIC, como qualquer outro assunto, o E-learning tem tanto vantagens como desvantagens.

Capitão e Lima (2003) desenvolveram um quadro onde estão contempladas todas as vantagens e desvantagens, tanto para os formandos como para o professor e até para a instituição de ensino ou formação.

<b>E-learning</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Aluno</b>	
Flexibilidade no acesso à aprendizagem	Internet pode oferecer uma largura de banda pequena para determinados conteúdos
Economia de tempo	Obriga a ter uma motivação forte e um ritmo próprio
Aprendizagem mais personalizada	
Controlo e evolução da aprendizagem ao ritmo do aluno	
Recursos a informações globais	
Acesso universal e aumento da equidade social e do pluralismo no acesso à educação e a fontes de conhecimento	
<b>Professor</b>	
Disponibilizar recursos de informação que abrangem todo o ciberespaço	Mais tempo na elaboração de conteúdos
Construir um repositório de estratégias pedagógicas	Mais tempo de formação
Otimizar a aprendizagem de um número elevado e diversificado de alunos	

Facilidade de atualizar a informação	
Reutilização de conteúdos	
Beneficiar da colaboração com organizações internacionais	
<b>Instituição de ensino ou formação</b>	
Fornecer oportunidades de aprendizagem com qualidade elevada	Custos de desenvolvimento mais elevados
Alcançar um número mais elevado e diversificado de alunos	Custos de formação mais elevados
Flexibilidade na adição de novos alunos sem incorrer em custos adicionais	Resistência humana manifestada por alguns professores
Custos de infra-estrutura física (sala de aula) são eliminados ou reduzidos	

*Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do E-learning*

Fonte: Capitão e Lima (2003, p. 64)

Como é possível observar neste quadro, o E-learning tem várias vantagens e desvantagens dependendo do “interveniente”. A nível do aluno/formando, como também já foi mencionado anteriormente, este tem uma flexibilidade muito maior no acesso à aprendizagem. Isto é algo bastante vantajoso especialmente para indivíduos mais afastados geograficamente ou com dificuldades na deslocação. Claramente, isto vai impactar no custo das infraestruturas físicas para o Instituto de ensino ou formação, uma vez que estas se tornam obsoletas sendo que o local de formação passa a ser online. Contudo, a inexistência da deslocação e permanência numa sala de aula impacta de outras formas. No caso dos alunos/formandos, impacta na partilha de aprendizagens e experiências entre os mesmos, algo que é uma mais-valia em ambientes de aprendizagens presenciais.

Como também já foi sendo mencionado ao longo deste trabalho, o aluno/formando tem a responsabilidade do seu ritmo de aprendizagem e horário, mas, tal como é apresentado no quadro 1, este tipo de ensino requer também uma grande capacidade de auto motivação para terminar o curso com sucesso.

Para o professor/formador, apesar de necessitar de mais tempo e esforço para a elaboração de conteúdos, existe a possibilidade de partilhar este tipo de conteúdos mais facilmente e com uma maior abrangência da mesma forma em como tem uma maior facilidade em modificar os conteúdos a qualquer momento, sempre que necessário. Tanto para o professor/formador como para a Instituição, o E-learning permite, apesar das suas desvantagens, chegar a um público mais abrangente e diversificado de alunos/formandos.



### **3.3. Ciclo formativo**

Tendo em conta que o tema deste trabalho está relacionado com a formação profissional e o objetivo é de criar um dispositivo de formação para dar resposta às necessidades anteriormente mencionadas, é importante desenvolver e aprofundar as fases do ciclo formativo. As fases do ciclo formativo devem ser devidamente seguidas para que seja possível dar resposta às necessidades da organização de forma fundamentada e em tempo útil.

Tal como Martins (2013) refere, o ciclo formativo é composto por cinco fases:

- a) Diagnóstico de Necessidades de Formação;
- b) Planeamento da Atividade Formativa;
- c) Conceção/Preparação da Ação Formativa;
- d) Execução do Plano Formativo;
- e) Avaliação da Formação;

Como já foi aprofundado noutros pontos deste trabalho, a formação tem, cada vez mais, um papel imprescindível no desenvolvimento de competências individuais e organizacionais (Teixeira, 2017), bem como na estratégia de competitividade das organizações. Através de um plano de formação bem estruturado e que vá de encontro às necessidades, aos valores e objetivos da organização, é possível dotar os trabalhadores de competências indispensáveis à execução das suas funções.

Contudo, as formações necessitam de ir ao encontro do que é necessário na organização, para que seja possível obter os resultados acima mencionados. O ciclo formativo tem um papel indispensável na organização, construção e aplicação de ações formativas com valor e que irão acrescentar valor aos trabalhadores. Desta forma, nos pontos seguintes, serão aprofundadas cada fase do ciclo formativo, mapeamento e aprofundando o que é necessário realizar em cada ponto.

#### **3.3.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação**

O diagnóstico de necessidades de formação é imprescindível para qualquer plano formativo, sendo que é nesta fase que o responsável pela formação irá familiarizar-se com a organização e com as necessidades formativas dos seus trabalhadores. Nesta primeira fase, é importante conhecer os postos de trabalho e quais as exigências provenientes dos mesmos (Martins, 2013).

Segundo Cruz (1998), esta fase “determina, em grande medida, todas as fases subsequentes do processo de formação, com destaque para a definição de objetivos pedagógicos e identificação de critérios relevantes para a avaliação de resultados” (p. 58). Ou seja, todas as

fases a seguir dependerão desta fase inicial, uma vez que esta irá determinar como toda a ação formativa se irá desenrolar e como deverá ser seguida, que conteúdos é necessário abordar e até que avaliação deverá ser feita para medir o sucesso da ação.

Alain Meignant (1999) refere alguns fatores que podem influenciar a origem das necessidades de formação, como por exemplo os fatores externos e internos. A nível externo existem as exigências dos clientes e a competitividade com outras organizações que na mesma área. Os fatores a nível interno estão relacionados com a visão da organização, estando isto também imediatamente relacionados com os fatores externos, sendo que a organização, tendo a necessidade de se adaptar a esses fatores, poderá recorrer a uma análise da sua política e, conseqüentemente, a mudanças organizacionais de grande impacto.

Quanto às técnicas de recolha de informação sobre as necessidades de formação, Martins (2013) refere sete técnicas que auxiliam neste processo: “1. Observação de campo; 2. Análise e descrição das funções; 3. Questionários; 4. Entrevistas; 5. Entrevistas de grupo; 6. Pesquisa documental (documentos de controlo interno e documentos estratégicos); 7. Avaliação de desempenho” (p. 18).

### **3.3.2. Planeamento da Ação Formativa**

A segunda fase do ciclo formativo é o momento em que se organiza toda a informação recolhida na primeira fase para desenhar o plano de formação que, para Cardim (2012, p. 81), “é o instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num dado prazo. (...) É operacional porque diz respeito à ação a adotar e porque integra a afetação de certos recursos a despende”.

O plano de formação é um instrumento que vai orientar o trabalho a realizar e onde vão constar todos os planos que se pretendem realizar para colmatar as necessidades formativas. Tal como Martins (2013) indica, num plano de formação deverão constar os conteúdos e atividades a realizar. Refere, ainda, que para além das ações de formação mais tradicionais, poderão ser ainda consideradas outras atividades formativas que acrescentem valor à própria ação de formação (como por exemplo: estágios e seminários).

Para além desta informação, deverá ainda constar num plano de formação: público-alvo; modalidade de formação (presencial, à distância, on job, etc) e objetivos gerais e específicos (Martins, 2013).

Gouveia (2007) refere ainda que a informação a ser considerada num plano de formação deve estar de acordo com a intencionalidade formativa, ou seja, “(...) quais os resultados que se

pretendem obter com as ações de formação” (p. 68). O autor apresenta os três níveis de intencionalidade formativa da seguinte forma:

1. **Nível do funcionamento do negócio.** Os objetivos atribuídos a um plano de formação com esta intencionalidade são objetivos de impacto, ou seja, que irão representar o retorno do investimento feito na formação através da alteração positiva ou negativa no funcionamento da organização.
2. **Nível das competências.** Os objetivos deste nível são objetivos profissionais, que necessitam de ser seguidos durante todo o processo de formação. A nível de retorno do investimento, a importância foca-se no desenvolvimento das competências dos trabalhadores, tendo em conta que é através deste desenvolvimento que se virão a obter melhores resultados.
3. **Nível da aquisição de conhecimentos.** Para a modificação do comportamento que irá trazer benefícios para a organização, é necessário que os trabalhadores adquiram novos conhecimentos e comportamentos através da formação, que irão transferir para as suas funções. Para isto, Gouveia (2007) refere dois elementos fulcrais que facilitam a aprendizagem: a) A mudança positiva que irá seguir-se no trabalho após a formação e b) Ter autoconfiança para colocar em prática o que aprendeu na formação.

Por último, tal como já foi mencionado, num plano de formação devem também constar os conhecimentos que se deseja que os participantes adquiram. Como Martins (2013) indica, para a definição destes objetivos, pode-se recorrer ao método SMART:

**S**pecific – Definir precisamente o que se pretende;

**M**easurable – Objetivar a avaliação da sua abrangência;

**A**greed – Tomar conhecimento de quem tem de assumir o objetivo;

**R**ealistic – Objetivar de forma realista;

**T**imed – Determinar um prazo” (p. 22).

### **3.3.3. Conceção/Preparação da Ação Formativa**

Na terceira fase do ciclo formativo, “Conceção do Plano Formativo”, o objetivo é proceder à operacionalização do que foi definido na fase anterior. Esta fase consiste em preparar e desenvolver todo o processo inerente ao plano formativo:

- Definir objetivos pedagógicos;
- Definir conteúdos programáticos (duração e sequência);

- Definir metodologias para a concretização do plano formativo;
- Elaboração e desenvolvimento do material didático necessário para a ação de formação;
- Definir método de avaliação (Martins, 2013)

Neste âmbito, é importante recorrer ao Modelo ADORA, do Instituto para a Qualidade na Formação I.P. (IQF), que tem como objetivo apoiar no desenvolvimento das tarefas e operações inerentes à conceção de cursos formativos: “Este modelo é (...) um conjunto estruturado de fases, processos e instrumentos de apoio à conceção de programas, cursos e soluções pedagógicas (...)” (IQF, 2004, p. 21).

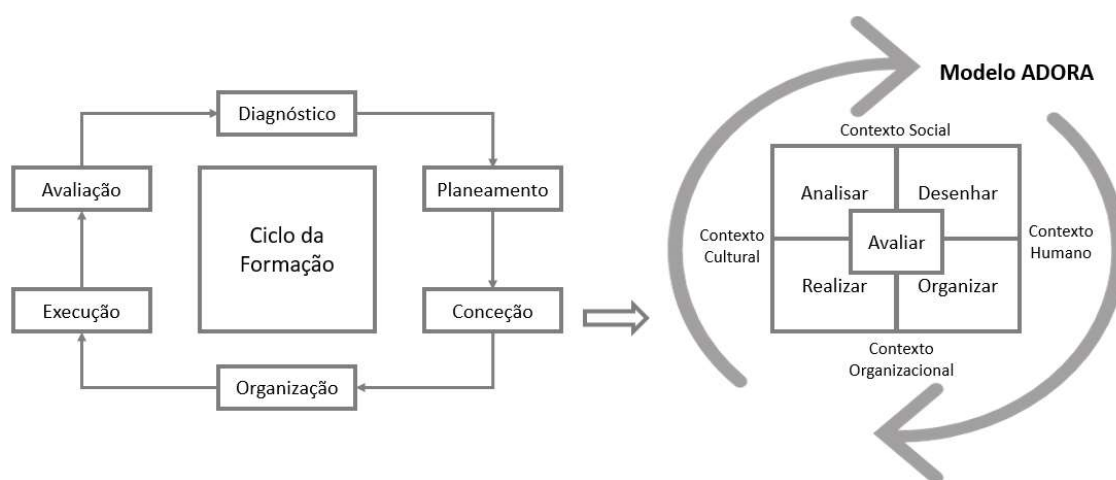


Figura 3 – O ciclo de formação e o foco do modelo ADORA.

Fonte: IQF (2004, p. 21)

O processo de conceção da formação está dividido em seguintes fases, conforme é possível ver na figura 3: analisar, desenhar, organizar, realizar e avaliar, que serão aprofundados individualmente nos próximos parágrafos.

Na primeira fase, “Avaliar”, o objetivo é reconhecer as competências/aptidões a desenvolver para prosseguir com a definição de objetivos de aprendizagem, uma vez que ambos devem estar relacionados. Estes dois momentos, segundo o Modelo ADORA, dividem-se em dois processos, sendo que no primeiro processo o objetivo é “analisar competências referenciadas a contextos de desempenho” e no segundo processo é “construir objetivos de aprendizagem válidos (adequados a públicos e contextos bem determinados)” (IQF, 2004, p. 23). É através da realização do diagnóstico de necessidades, fase que já foi aprofundada anteriormente neste trabalho, que é possível recolher esta informação. É durante esse período de “investigação”, que o responsável pela formação irá encontrar o contexto de partida que irá desenhar todo o processo inerente ao ciclo formativo, uma vez que irá determinar que competências e saberes

devem ser desenvolvidos ou até adquiridos através da formação. As competências que vierem a ser identificadas devem aliar-se ao que é desejado que o formando conheça e àquilo que já conhece, de forma a ser possível identificar, previamente, possíveis “caminhos” e “trajetórias” na construção dos objetivos de aprendizagem, de forma a ser mais “proveitoso” para o formando.

Após estas competências e saberes estarem devidamente assinalados, o próximo passo é, então, elaborar os objetivos gerais e específicos, que são uma tradução da informação recolhida anteriormente. Tal como indicado por Ketele (1994, p. 105), os objetivos pedagógicos têm uma função bastante relevante no que toca ao “guia da ação pedagógica”, não só para posicionar ou dar uma sensação de “colocação” ao formando, mas também para definir métodos, técnicas, meios e instrumentos para a própria ação formativa. Desta forma, torna-se imperativo que estes objetivos de aprendizagem surjam bem estruturados.

Relacionando com a perspetiva de Ketele (1994), onde é explicado que os objetivos devem posicionar o formando face ao que é esperado, é importante explicar, também, tal como é determinado no documento do IQF (2004), que os objetivos deverão incitar os resultados a alcançar, focando-se, assim, nos resultados que deles se espera e não naquilo que o formador poderá abordar.

Importa referir que os objetivos podem variar consoante os diferentes níveis, ou seja, o curso, o módulo, a sessão e a atividade pedagógica. Cada um destes níveis deve contemplar objetivos de aprendizagens. Tal como é explicado por IQF (2004), à medida que os níveis vão progredindo, os objetivos vão-se tornando mais específicos. Por que é que isto é essencial ser feito? Quando construímos um curso temos vários objetivos gerais de aprendizagem, ou seja, certas metas que pretendemos que os formandos alcancem. Contudo, quando criamos vários módulos dentro desse curso, é essencial identificar o que é esperado em cada um desses módulos. O mesmo se aplica às sessões e atividades pedagógicas, para que seja possível acompanhar o desenvolvimento do formando de forma mais eficaz.

Na construção de objetivos de aprendizagem é importante que sejamos claros e precisos na sua construção. Na perspetiva de Ketele (1994, p. 111), deve existir uma formulação pormenorizada desses objetivos, para que seja possível definir os seguintes aspetos:

“(…) o autor da performance; as características do autor da performance; o suporte da performance; as características do suporte da performance; a resposta (atividade posta em prática e produto); as características da resposta (modo de resposta, exigências temporais ou formais, etc); o processo solicitado; as características do processo; o meio em que se realiza a performance; as características deste meio; o avaliador; os critérios de avaliação (produto/processo e critérios individuais ou coletivos)”.

A segunda fase do Modelo ADORA é “Desenhar a proposta formativa”, cujo objetivo é delinear itinerários de aprendizagem, com base no público-alvo e contextos (IQF, 2004). Este desenho contempla dois processos. No processo número 1 é feita a relação entre objetivos de aprendizagem com domínios do saber (saber-saber; saber-fazer e saber-ser) e formas de organizar a formação (formação presencial, formação a distância, formação em contexto de trabalho e/ou autoformação). No processo número 2 são desenvolvidos os itinerários de aprendizagem através da sequenciação modular: “O conceito de módulo pode ser definido enquanto ‘unidade de curta duração, completa em si mesma, com uma função própria e simultaneamente autónoma e integrável com outras unidades numa estrutura modular de formação’” (IQF, 2004, p. 122).

Na construção dos módulos de formação, e conforme é indicado por IQF (2004), existem três pontos fulcrais que é necessário ter em conta: o sistema de entrada, o corpo do módulo e o sistema de saída. O sistema de entrada é como uma orientação inicial, onde o objetivo é orientar o formando no início da formação e lhe é dado um conjunto de informações que irão ser fulcrais em todo o processo formativo. É neste momento que é comunicado ao formando quais são os autores do módulo, a bibliografia que sustenta a sua criação, as especificações/caraterísticas do módulo, a descrição dos objetivos de aprendizagem e onde é realizado um teste diagnóstico ao formando.

O corpo do módulo é onde se começa a introduzir o tema da ação, motivando os formandos a participar, explicando os objetivos, os caminhos e conteúdos da formação e, por fim, as atividades que vão ser realizadas juntamente com os critérios de avaliação.

Por fim, o sistema de saída deve ter uma relação com os pontos anteriores, onde deve existir uma avaliação final de forma a ser possível compreender se os objetivos foram alcançados ou não, e permitir que os formandos avancem para um próximo módulo.

Na terceira fase pretende-se organizar as sequências pedagógicas, ou seja, definir a sequência de conteúdos, bem como identificar as estratégias pedagógicas a aplicar. Esta fase está também dividida em dois processos, sendo que no primeiro processo é estabelecida essa sequência de conteúdos. IQF (2004) refere ainda duas questões orientadoras que podem ajudar neste processo: “Que conteúdos selecionar para a formação? Como sequenciar os conteúdos a desenvolver nos módulos e sessões de formação?” (p. 137).

Como é descrito pelo IQF (2004), ao serem selecionados os conteúdos para os módulos, devemos ter em atenção algumas categorias:

<b>Essencial</b>	Conteúdos essenciais à prossecução dos objetivos ou desempenhos previamente definidos.
<b>Auxiliar</b>	Conteúdos suplementares relativamente a um determinado objetivo ou desempenho previamente definido.
<b>Periférica</b>	Conteúdos não críticos mas associados a um determinado objetivo ou desempenho previamente definido.
<b>Marginal</b>	Conteúdos não diretamente associados a um determinado objetivo ou desempenho previamente definido.

*Figura 4 – Categorias de inclusão de conteúdos em diferentes módulos*

Fonte: IQF (2004, p. 142)

Após selecionarmos os conteúdos, é essencial saber como sequenciá-los, organizar todas as informações que pretendemos abordar, de forma a termos uma sequência lógica de conteúdos para que a formação seja acessível.

No segundo processo serão identificadas as estratégias pedagógicas a aplicar, ou seja, os métodos e técnicas pedagógicas a utilizar e que visam, segundo Meignant (2003), “(...) facilitar a transmissão de conhecimentos, a aprendizagem, de saber-fazer, o desenvolvimento pessoal, a evolução dos comportamentos (...)” (p. 177). Segundo IQF (2004), os métodos pedagógicos a utilizar podem dividir-se em três categorias: métodos afirmativos, método interrogativos e métodos ativos.

No caso dos métodos afirmativos, o formador é o principal protagonista, sendo que os conteúdos da formação são tratados e transmitidos de forma unidirecional. Como exemplo de métodos afirmativos existe o método expositivo, que, tal como o nome indicado, consiste em expor os conteúdos, e o método demonstrativo, que está mais relacionado com a transmissão de saberes-fazer (explicação do processo/procedimento) (IQF, 2004).

Relativamente aos métodos interrogativos “(...) consistem na exploração de saberes dos formandos, levando-os a procurar respostas” (IQF, 2004, p. 156), que, ao contrário do método anteriormente, já engloba e integra mais o formando na ação formativa. O método dedutivo e

o método indutivo são dois tipos de métodos interrogativos, sendo que o primeiro se refere à aquisição e exploração de conhecimentos através da lógica, enquanto o segundo é através do processo experimental.

Por fim, os métodos ativos relacionam-se com a atividade que o formando desenvolve, sendo este o motor para a própria aprendizagem (Meignant, 2003), havendo um tipo de comunicação multidirecional entre formando e formador. Como exemplo de métodos ativos existe a pedagogia de projeto, onde o formando irá realizar um projeto e analisá-lo, implicando a sua participação ativa no mesmo, e o trabalho de pesquisa, onde o formando procede à pesquisa sobre um tema escolhido por si próprio (IQF, 2004). Ambos estes métodos podem ser realizados em grupos ou individualmente. Contudo, e tal como é ainda indicado por IQF (2004), existem ainda outros tipos de métodos ativos a considerar: estudos de caso, role-playing, trabalhos de grupo e brainstorming.

A penúltima fase do Modelo ADORA remete para a realização/desenvolvimento de recursos técnico-pedagógicos e a preparação de equipamentos de apoio, e divide-se em três processos. O objetivo do primeiro processo é fornecer ferramentas para o desenvolvimento dos recursos técnico-pedagógicos. No segundo processo são estruturados e produzidos os guiões pedagógicos de apoio ao formador, “(...) onde consta o plano geral da proposta formativa, o guião do formador e os planos de sessão” (Martins, 2013, p. 29). Por fim, o terceiro processo tem como objetivo desenvolver as orientações para o uso dos recursos técnico-pedagógicos, ou seja, em que momento deverão ser utilizados consoante as atividades a serem realizadas.

A última e quinta fase do modelo ADORA foca-se na avaliação da estratégia pedagógica, cujo objetivo é elaborar um instrumento de avaliação para a atividade formativa, que corresponde também à última fase do ciclo formativo. Nesta fase serão avaliados vários aspetos da ação formativa, como a avaliação dos conteúdos programáticos e se os mesmos corresponderam aos objetivos propostos; avaliação das condições de implementação e satisfação dos participantes; avaliação pedagógica; avaliação da transferência para o local de trabalho e avaliação de impacto (Cardim, 2012).

Segundo IQF (2004), pode-se organizar a construção de uma estratégia avaliativa em três etapas. A primeira etapa prende-se com a definição de objetivos para a avaliação a realizar, ou seja, compreender quais são as finalidades e respostas que se deseja obter dessa avaliação. IQF (2004) apresenta alguns exemplos de objetivos distintos importantes a considerar:

“- Avaliar para determinar a eficiência e eficácia de determinados componentes da intervenção formativa (perspetiva interna);



- Avaliar para determinar a continuidade, a redução, o desenvolvimento ou extinção de determinadas práticas de formação (perspectiva interna/externa);
- Avaliar para determinar se a oferta formativa deve manter-se quando considerado o grau de inserção profissional após a formação (perspectiva externa);
- Avaliar para aferir impactos ao nível de desempenhos individuais e organizacionais (perspectiva interna)” (p. 252).

A segunda etapa tem como objetivo determinar o objeto de análise, ou seja, o que vai ser avaliado. Para realizar esta avaliação, um dos modelos mais conhecidos e utilizados neste âmbito é o Modelo de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007). O método destes autores é constituído por quatro níveis de avaliação:

- Nível 1 – Avaliação da reação/satisfação dos formandos;
- Nível 2 – Avaliação da aprendizagem;
- Nível 3 – Avaliação do comportamento (no posto de trabalho)
- Nível 4 – Avaliação do resultado

Para cada um destes níveis, foram definidas métricas, instrumentos e indicadores adequados que permitem fazer uma medição e avaliação mais precisa dos resultados recolhidos.

Respetivamente ao nível 1, este surge com o objetivo de analisar e avaliar a satisfação/reação dos formandos (tal como o nome indica) relativamente à formação operacionalizada - sempre tendo em conta o conteúdo da formação, os materiais didáticos utilizados pelo formador, o espaço onde decorre a formação, a carga horária da mesma e o próprio formador enquanto transmissor de informação. Com isto, pretende-se compreender de que forma se poderá melhorar futuras ações de formação.

O nível 2 é considerado um dos mais importantes, pois é neste que é possível avaliar a retenção, por parte dos formandos, dos conteúdos adquiridos na formação e do desenvolvimento/aquisição de conhecimentos: “(...) medida em que os participantes mudam as suas atitudes, ampliam os conhecimentos e melhoram as capacidades” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007, p.44).

No nível 3 é onde se analisa a mudança (ou não) do comportamento dos formandos após a formação, consoante os conhecimentos adquiridos. Por último, no nível 4 é avaliado o impacto na organização gerado a partir da realização da formação (resultado da performance dos formandos).

Por fim, a terceira etapa da estratégia avaliativa tem como objetivo definir em que momento é que vão ser realizadas as intervenções avaliativas (IQF, 2004).

## **II – Curso de Cartão Manipulador de Carnes: Diagnóstico de necessidades de formação**

O diagnóstico de necessidades de formação permite a recolha de informações utilizando instrumentos metodológicos adequadas a cada situação, para que seja possível realizar intervenções formativas adequadas e fundamentadas (Cardim, 2012).

Uma vez que o diagnóstico de necessidades permite expor e clarificar os problemas e necessidades formativas dos indivíduos, proceder ao planeamento de ações formativas sem recorrer em primeiro lugar a este passo, pode resultar na completa ausência de aprendizagem dos participantes na formação.

A realização do diagnóstico de necessidades no âmbito deste trabalho prende-se com o objetivo de explicitar e aprofundar, através da identificação de um problema, as necessidades e consequências provenientes do mesmo. Neste caso, refere-se à dificuldade dos trabalhadores frequentarem formação em algo que é fundamental à função de operador de talho - cartão manipulador - e perceber a dimensão dessas necessidades ao longo do país.

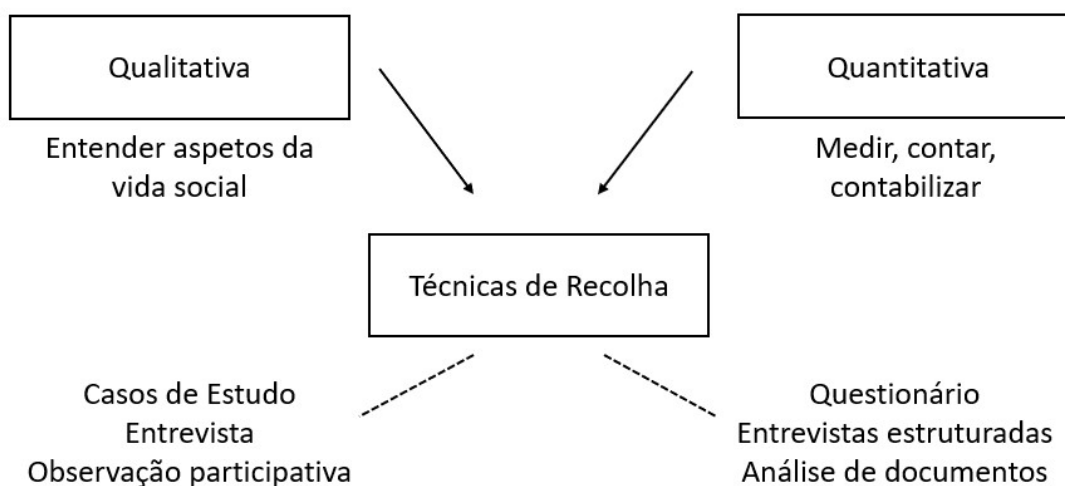
### **1. Metodologia**

Tal como Teixeira (2017) refere, o diagnóstico de necessidades permite-nos compreender as necessidades dos indivíduos que pretendemos formar. Refere, ainda, que o diagnóstico surge como uma medida “curativa” para resolver e colmatar os problemas e necessidades identificadas. Desta forma, existem diversas estratégias de análise de necessidades, com vários instrumentos e técnicas inerentes.

O presente diagnóstico de necessidades tem como principal objetivo compreender quantos trabalhadores das secções de talho, de norte a sul do país, necessitam da formação de Cartão Manipulador.

O diagnóstico de necessidades baseia-se numa abordagem qualitativa onde, segundo Bogdan & Biklen (1994), “(...) a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal” (p. 47). Ou seja, através deste tipo de metodologia, o investigador aproxima-se mais da natureza a estudar, sendo ele o instrumento principal. Assim, o investigador pode interagir com os indivíduos envolventes no ambiente em questão, participando ativamente e retirando as suas conclusões através dessa interação. Também, tal como Amado (2013) menciona, “(...) a pessoa do investigador, independentemente das estratégias e das técnicas que eleja para o seu plano de investigação, permanecerá sempre em torno do mundo subjetivo do ou dos participantes da sua pesquisa (...)” (p. 12).

Segundo Bogdan & Biklen (1994), a investigação qualitativa possui cinco características: a) neste tipo de investigação, a fonte direta de dados é o ambiente natural e o investigador é o principal responsável na recolha dos dados; b) este tipo de investigação é descritiva; c) o investigador revela mais interesse pelo processo da investigação, do que propriamente pelos resultados; d) o processo de análise dos dados segue um processo indutivo, onde analisa e interpreta a informação considerando os diferentes dados recolhidos; e) por fim, neste tipo de investigação, os investigadores dão importância ao significado que os intervenientes dão à vida.



*Figura 5 – O tratamento e análise de dados*

Fonte: Silvestre e Araújo (2012)

### **1.2. Técnicas de recolha de dados**

Como já foi referido anteriormente, o processo de análise das necessidades formativas dos indivíduos, vai permitir que a formação que lhes vai ser oferecida, se relacione mais com a realidade do seu trabalho. Desta forma, é importante recorrer a esta análise para que seja possível alinhar métodos de aprendizagens úteis, que transfiram o tipo de conhecimento que os indivíduos necessitam de ter para desenvolverem as suas competências e aptidões, conforme as suas necessidades relativamente à função que desempenham.

Assim, para realizar este diagnóstico, irá ser utilizado o método de recolha de dados através da revisão e análise documental. Tal como Afonso (2014) refere, a revisão e análise documental "(...) consiste na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação" (p. 55). Neste tipo de pesquisa, o objetivo é de obter dados relevantes para a investigação, tendo o benefício de não se interferir com os sujeitos estudados. Isto é algo benéfico pois, tal como

Afonso (2014) refere, impede que os indivíduos saibam que estão a ser estudados, aniquilando a possibilidade de os mesmos alterarem o seu comportamento.

A revisão e análise documental permite recolher informação essencial para diversos pontos ao longo deste relatório:

- a) Caracterização da organização referida no trabalho de projeto;
- b) Caracterização e definição das funções da equipa do Departamento de Formação da Food's Yard Company;
- c) Reconhecer e identificar as necessidades existentes que levam à conceção do curso de Cartão Manipulador em E-learning;

No departamento de formação, na área de Certificação e Financiamento, existe um gestor cuja sua função é destinada a elaborar, todos os meses, *relatórios* com vários tipos de dados importantes a considerar na área da formação. Um desses dados remete para as necessidades de formação relativas ao cartão manipulador. Desta forma, a análise realizada foi baseada nestes documentos emitidos, sendo que a partir destes relatórios é possível compreender, por um lado, se o número de operadores da secção de talho a formar é grande, e por outro se, com o passar do tempo, o número de trabalhadores a formar vai diminuindo, aumentando e/ou mantendo-se.

### **1.3. Técnica de tratamento de dados**

Silvestre e Araújo (2012) referem que, com a existência de várias ferramentas para a investigação, é necessário cuidado ao selecionar o método mais indicado no tratamento de dados. A análise dos dados baseou-se na recolha de informações através da recolha documental mencionada no ponto anterior.

Desta forma, o tratamento de dados desta recolha documental baseou-se na análise dessa informação que representa “o conteúdo de um documento sob a forma diferente do original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência” (Martins, 2013). Através desta análise documental, foi possível recolher toda a informação essencial para o desenvolvimento deste trabalho, a nível da principal problemática referenciada, bem como informação essencial para caracterizar a organização.

No início deste trabalho, foi desenvolvido brevemente o tema relacionado à ausência dos trabalhadores nas formações. Através da recolha e análise documental, e do tratamento dessa informação, é possível também demonstrar estas ausências e necessidades de formação através de números. Mensalmente, são elaborados relatórios sobre os resultados da formação, onde é

possível analisar os seguintes aspetos: volume de formação, número de trabalhadores formados, número de ações de formação, taxa de execução do plano anual e número de horas de formação. Para além destes indicadores, encontra-se também detalhado um relatório sobre as necessidades globais de formação de Cartão Manipulador.

Com a existência destes relatórios, torna-se mais fácil de identificar não só o número de trabalhadores com ausência da formação de Cartão Manipulador, como também a distribuição destas necessidades pelas Regiões e a identificação dos trabalhadores para que seja possível convocá-los para formações neste âmbito.

Para além destes fatores, é também possível analisar se um trabalhador convocado no mês anterior compareceu, ou não, na formação. Isto é possível de confirmar da seguinte forma: no relatório do mês de janeiro, o trabalhador X foi identificado como tendo esta necessidade formativa (formação de Cartão Manipulador). Durante o mês de fevereiro, este trabalhador foi convocado para comparecer na formação. Caso não tenha comparecido, no final do mês de fevereiro, quando for elaborado um novo relatório mensal, o trabalhador continuará a ser identificado como tendo esta necessidade. Caso o trabalhador tenha, efetivamente, comparecido na formação, já não estará contabilizado nas necessidades formativas de Cartão Manipulador.

	<b>Nº de trabalhadores sem formação de Cartão Manipulador Inicial</b>	<b>Nº de trabalhadores sem formação de Atualização</b>	<b>Total</b>
<b>Região Norte</b>	139	67	206
<b>Região Centro e Lisboa</b>	226	128	354
<b>Região Sul</b>	43	15	58
<b>Total</b>	408	210	618

*Quadro 2 – Número de trabalhadores sem formação em Cartão Manipulador: distribuição por Região (15.09.2021)*

Fonte: Retirado de Relatórios Mensais FYC

No quadro 2 foram integrados alguns resultados do relatório mensal de setembro, onde estão contempladas as necessidades de formação em Cartão Manipulador até esse mês. Como é possível verificar, as necessidades são bastante elevadas. Para que seja possível compreender ainda melhor o nível elevado das necessidades em Cartão Manipulador, é importante referir que

a Região Norte conta com cerca de 490 funcionários da secção de talho; a Região Centro e Lisboa tem cerca de 750; e, por fim, a Região Sul tem cerca de 180 trabalhadores.

Estas necessidades oscilam bastante em alguns meses, até porque este tipo de mercado de trabalho tem bastante rotatividade de trabalhadores. Contudo, numa análise mais detalhada, é possível ver que uma grande parte dos trabalhadores com necessidades de formação em Cartão Manipulador têm antiguidade superior a 5 anos de Empresa.

	<b>Nº de trabalhadores sem formação em CMI com antiguidade inferior a 1 ano</b>	<b>Nº de trabalhadores sem formação em CMI com antiguidade entre 1 a 5 anos</b>	<b>Nº de trabalhadores sem formação em CMI com antiguidade superior a 5 anos</b>
<b>RN</b>	29	48	62
<b>RCL</b>	48	75	103
<b>RS</b>	11	13	19
<b>Total</b>	88	136	184

*Quadro 3 – Número de trabalhadores sem formação em Cartão Manipulador: distribuição por anos de antiguidade (15.09.2021)*

Fonte: Retirado de Relatórios Mensais FYC

Este elevado número de trabalhadores sem formação em Cartão Manipulador constitui uma grande preocupação para a empresa, especialmente pelo facto de ser uma formação obrigatória por lei.

Contudo, é importante ainda salientar que o número de trabalhadores sem formação em Cartão Manipulador era muito inferior antes da Pandemia da Covid-19. Este aumento justifica-se pelo simples facto de que, num momento em que houve um recolher obrigatório e restrição no acesso a muitos locais, tornou-se impossível de fornecer formação presencial como antes era feito.

Mesmo após ter sido possível retomar as formações presenciais, várias limitações também contribuíram para um reduzido aumento na taxa de formação: o número de formandos por sala tornou-se bastante reduzido; a restrição de formandos em deslocarem-se para formações em transportes públicos; entre outros.

	<b>Nº de trabalhadores sem formação de Cartão Manipulador Inicial (18.01.2020)</b>	<b>Nº de trabalhadores sem formação de Atualização (18.01.2020)</b>	<b>Total</b>
<b>RN</b>	76	35	111
<b>RCL</b>	163	93	256
<b>RS</b>	21	7	28
<b>Total</b>	260	135	395

*Quadro 4 – Número de trabalhadores sem formação em Cartão Manipulador: distribuição por Região (18.01.2020)*

Fonte: Retirado de Relatórios Mensais FYC

Através da análise realizada, é possível justificar a necessidade de intervenção explicada no início deste trabalho. A elaboração de um curso em E-learning de Cartão Manipulador tem como objetivo diminuir o número de trabalhadores sem formação neste domínio. Os cursos em E-learning tornam-se ainda mais pertinentes após a Pandemia da Covid-19, uma vez que muitas formações presenciais passaram a ser “transferidas” para o digital, para que fosse possível os trabalhadores terem a formação necessária e complementar ao exercício das suas funções.

### **III – Elaboração do dispositivo de formação**

#### **1. Caraterização do público-alvo**

A formação de Cartão Manipulador Inicial tem como público-alvo operadores de Talho da Empresa Food’s Yard Company. Uma vez que este tipo de formação é de cariz obrigatório para o exercício da função, todos os operadores de talho devem frequentar a mesma: operadores que ingressaram há pouco tempo na função, operadores que já exercem a função há algum tempo mas que nunca tiveram formação neste domínio e operadores que já tiverem esta formação há mais de quatro anos.

#### **2. Objetivos gerais e específicos de aprendizagem**

A presente proposta formativa tem como objetivo geral desenvolver conhecimentos necessários ao acompanhamento e manutenção do Sistema HACCP, através das boas práticas de higiene e manipulação de produtos cárneos.

Como objetivos específicos para esta formação, no final do curso, os formandos deverão ser capazes de:

- a) Dominar conhecimentos gerais da Gestão Ambiental aplicada à área, nomeadamente a gestão de resíduos e subprodutos de origem animal;
- b) Identificar e aplicar as boas práticas da higiene das carnes e produtos à base de carne, reconhecendo, também, a importância dos registos de monitorização destas boas práticas;
- c) Descrever noções de microbiologia alimentar;
- d) Identificar e aplicar regras relativas aos manipuladores de carne e de produtos à base de carne, higiene nas instalações, equipamentos e utensílios;
- e) Descrever e aplicar o procedimento de embalagem e acondicionamento de carnes frescas e de produtos à base de carne;
- f) Identificar as condições higiénicas e técnicas a observar na distribuição e venda de carnes e produtos à base de carne.

### 3. Modalidade e metodologia de Formação

Após a organização e descrição dos objetivos específicos, tal como é referido por IQF (2004), foi feita a distribuição dos objetivos por domínios do saber e formas de organização da formação, recorrendo à Matriz de Apoio à Estruturação de Percursos e Itinerários (IQF, 2004).

Predominância dos saberes cognitivos (SABER)	Predominância dos saberes psico-motores (SABER FAZER)	Predominância dos saberes sócio-afetivos (SABER SER)
Objetivo A	Objetivo B	
Objetivo C	Objetivo D	
Objetivo F	Objetivo E	

Quadro 5 – Matriz de Apoio à Estruturação de Percursos e Itinerários

Fonte: IQF (2004)

Ao fazer esta organização dos objetivos específicos pelos domínios do saber, é possível proceder a uma análise e identificação da forma de organizar a formação. O curso a ser desenvolvido ao longo deste trabalho foca-se, acima de tudo, na obtenção e desenvolvimento do *know how* essencial a um trabalhador cuja sua função diária é a manipulação de carnes e produtos cárneos. Para além de ser necessário esse *know how* para a função, o trabalhador necessitará, igualmente, de saber aplicar esses conhecimentos corretamente, da mesma forma como deverá conseguir partilhá-los com outros trabalhadores da sua área de trabalho. Estas necessidades estão claramente espelhadas na organização dos domínios do saber, uma vez que estes se centram meramente nos saberes cognitivos (SABER) e nos saberes psico-motores (SABER FAZER).



Com base na definição dos domínios do saber e do que se espera com este curso, o mesmo será desenvolvido recorrendo a dois métodos pedagógicos: o método afirmativo e o método ativo. Desta forma, o formando terá oportunidade para aprender e reter os conhecimentos passados pelo formador, como também terá oportunidade de os aplicar em algumas situações de formação.

#### **4. Plano de Formação**

O plano de formação desenvolvido ao longo deste trabalho foi baseado no Guia para a Conceção de Cursos e Materiais Pedagógicos, do Instituto para a Qualidade na Formação.

Tal como Meignant (1999) indica, um plano de formação é um instrumento de gestão, sendo que no mesmo podemos encontrar as orientações operacionais de uma formação – de forma geral, encontram-se as respostas para as perguntas “quem? Como? Quando? Com que objetivo?”. Contudo, a construção do plano de formação é um trabalho minucioso, que requer foco e atenção aos detalhes porque, tal como é descrito acima, é ao longo deste documento que se encontra, de forma detalhada, a forma como deverá ser operacionalizada uma formação.

Assim sendo, ao longo do plano de formação vão ser referidos aspetos como os objetivos, os temas/conteúdos e metodologias a abordar e a seguir ao longo de uma ação, os recursos e materiais pedagógicos a utilizar, bem como a forma como deverá/poderá ser avaliada a qualidade da formação.

O plano de formação contempla 4 módulos (6 sessões no total), com uma duração total de 15 horas de formação.

##### **4.1. Organização da Formação**

Tal como foi indicado anteriormente, nos seguintes pontos serão desenvolvidos detalhadamente os itinerários de aprendizagem a ter em conta para este plano de formação. O plano de formação visa o desenvolvimento de 4 módulos para o curso de Cartão Manipulador de Carnes e seus Produtos, com um total de 15 horas, distribuídas por 6 sessões.

Em primeiro lugar, poderemos encontrar a ficha de curso onde estão descritos vários pontos cruciais sobre a formação (local, duração, modalidade, objetivos gerais e específicos, conteúdos, público alvo, pré-requisitos e notas gerais). Nos pontos seguintes são desenvolvidos outros pontos importantes para a formação em questão: descrição dos módulos, os recursos e materiais pedagógicos e os métodos para avaliar a qualidade da formação.

#### 4.1.1. Ficha de Curso

<b>Ficha de Curso de Formação</b>	
<b>Designação do Curso de Formação:</b>	Cartão de Manipulador de Carnes e seus Produtos
<b>Área Formativa (de acordo com os domínios da DGERT)</b>	541 – Indústrias Alimentares
<b>Local</b>	Plataforma E-learning
<b>Duração</b>	15 horas (no máximo, 5 horas de formação por dia)
<b>Modalidade</b>	E-learning
<b>Objetivo Geral</b>	Desenvolver conhecimentos necessários ao acompanhamento e manutenção do Sistema HACCP, através das boas práticas de higiene e manipulação de produtos cárneos
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Dominar conhecimentos gerais da Gestão Ambiental aplicada à área, nomeadamente a gestão de resíduos e subprodutos de origem animal;</li> <li>b) Identificar e aplicar as boas práticas da higiene das carnes e produtos à base de carne, reconhecendo, também, a importância dos registos de monitorização destas boas práticas;</li> <li>c) Descrever noções de microbiologia alimentar;</li> <li>d) Identificar e aplicar regras relativas aos manipuladores de carne e de produtos à base de carne, higiene nas instalações, equipamentos e utensílios;</li> <li>e) Descrever e aplicar o procedimento de embalagem e acondicionamento de carnes frescas e de produtos à base de carne;</li> <li>f) Identificar as condições higiénicas e técnicas a observar na distribuição e venda de carnes e produtos à base de carne.</li> </ul>
<b>Conteúdos Programáticos</b>	<p><b><u>Módulo I – Qualidade e Segurança Alimentar</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O que é a Qualidade e Segurança Alimentar?</li> <li>- O Sistema HACCP;</li> <li>- Perigos Alimentares;</li> <li>- Microbiologia Alimentar.</li> </ul> <p><b><u>Módulo II – Infraestruturas, instalações, equipamentos e a sua higienização</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização das Instalações e Equipamentos;</li> <li>- Controlo de Pragas;</li> <li>- Higiene e Conduta Pessoal;</li> <li>- Higiene das Instalações, Equipamentos e Utensílios.</li> </ul> <p><b><u>Módulo III – Conhecer o Produto, Procedimentos e Boas Práticas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação da Qualidade da Carne;</li> <li>- Práticas de Abate versus Qualidade do Produto;</li> <li>- Regras da receção à exposição do produto;</li> <li>- Preparados de Carne e Carnes Picadas;</li> <li>- Regras de rotulagem.</li> </ul> <p><b><u>Módulo IV – Não conformidades e registos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlo de validades e registo;</li> <li>- Não conformidade e tratamento de resíduos.</li> </ul>
<b>Destinatários</b>	Este curso tem como público-alvo operadores de Talho da Empresa FYC.
<b>Pré-requisitos</b>	- Operadores de talho que ingressaram há pouco tempo na função;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operadores de talho que já exercem função há algum tempo, mas que nunca tiveram formação no âmbito do Cartão Manipulador;</li> <li>- Operadores de talho que já tiveram formação no âmbito do Cartão Manipulador há mais de quatro anos.</li> </ul>
<b>Notas Gerais</b>	Os formandos têm 15 dias para concluir o curso, após o momento em que são convocados para o realizar.

#### **4.1.2. Recursos e Materiais Pedagógicos**

Como já foi explicado anteriormente, os recursos e materiais pedagógicos são equipamentos de apoio à formação, sejam eles de suporte físico ou digital. Para garantir os recursos e materiais pedagógicos adequados é fundamental analisar fatores como, por exemplo, os conteúdos de aprendizagem e as características dos destinatários da formação (IQF, 2004).

Para o Curso de Cartão Manipulador, uma vez que este será desenvolvido em E-learning, os recursos e materiais pedagógicos serão maioritariamente em formato digital, adaptados às características da formação e dos seus destinatários. O E-learning será desenvolvido com recurso a um sistema de gestão de aprendizagem (LMS) denominado de SCORM. SCORM significa Sharable Content Object Reference Model (Modelo de Referência de Objeto de Conteúdo Compartilhável), que, de forma geral, é um arquivo em formato XML. Este tipo de formato permite juntar todo o conteúdo da formação e partilhar de forma eficiente com plataformas compatíveis.

De forma geral, um ficheiro em formato SCORM torna-se em algo bastante interativo por parte do formando. Os conteúdos transmitidos neste formato são, por norma, um ambiente em que tem um anfitrião que guia toda a formação, enquanto o formando apenas tem de seguir as suas indicações e ouvir/ler os conteúdos apresentados no ecrã.



Figura 6 - Exemplo de visor em SCORM

Como exemplo, foi desenvolvido o slide anterior para demonstrar, da melhor forma possível, como será apresentada a formação ao formando. Enquanto que o formando terá esta visão ao longo do curso, existirá uma voz-off que o irá guiar através do mesmo (irá ditar os conteúdos da formação, ao mesmo tempo que os pontos mais importantes irão estar presentes no ecrã, dirá onde carregar, etc).

Para além disto, existirão outros dois tipos de recursos e materiais pedagógicos ao longo do curso:

- Visualização de vídeos (por exemplo: vídeos a exemplificar um tipo específico de corte de carne, para que seja mais fácil para o formando compreender como deverá proceder);
- Utilização de um manual físico com o conteúdo de todos os módulos, para que o formando possa utilizar como apoio no futuro e até tirar apontamentos durante a formação;

#### **4.1.3. Requisitos logísticos**

A nível de requisitos logísticos, tendo em conta que este será um curso operacionalizado em E-learning, seria possível assumir que não seriam necessários qualquer tipo de requisitos neste âmbito. Contudo, para garantir o melhor aproveitamento desta formação, é necessário assegurar os seguintes requisitos:

- O ambiente onde o formando irá assistir à formação deverá ser num local calmo, para que o mesmo não esteja sujeito a recorrentes perturbações e interrupções, permitindo concentrar-se no seu estudo/aprendizagem;
- O local onde o formando irá assistir à formação deverá ter acesso à internet (alguns locais das lojas poderão ter pouca rede, pelo que deve ser assegurado um local com rede nítida);

Nestes locais, devem ser ainda assegurados os seguintes materiais, por forma a garantir o melhor ambiente e conforto para o formando:

- Mesa e cadeira para o formando;
- Computador ou tablet (as lojas já se encontram equipadas com este tipo de material);
- Colunas áudio para o computador (caso seja tablet, não é necessário);
- Bloco de folhas;
- Caneta.

#### **4.1.4. Avaliação das Aprendizagens**

A avaliação das aprendizagens pode representar algo bastante desafiante, a nível do que é pretendido analisar e alcançar, e especialmente em que momentos é que deve ser aplicada uma avaliação: “O que avaliar? Como avaliar? Quando avaliar? Para quê avaliar?” (Teixeira, 2017). Neste ponto será abordada a avaliação das aprendizagens, sendo que no ponto 4.1.6 será abordada a avaliação da qualidade da formação.

Contudo, tanto para este como para o ponto onde irá ser abordada a avaliação da qualidade da formação, é importante compreender o que é avaliar e para que fins é que podemos utilizá-la. Tal como Hadji (1994) refere, avaliar é analisar os conhecimentos que foram aprendidos e adquiridos e até estimar o nível de competência de um aluno. O autor identifica três valores pelos quais podemos compreender a avaliação:

- “- Verificar a presença de qualquer coisa que se espera (conhecimento ou competência);
- Situar (um indivíduo, uma produção) em relação a um nível, a um alvo;
- Julgar (o valor de...)” (Hadji, 1994, p. 28).

A avaliação das aprendizagens pode ser realizada em qualquer momento da formação, contudo é importante definir os melhores momentos para o fazer. Relativamente ao curso de Cartão Manipulador a ser desenvolvido ao longo deste trabalho de projeto, é realizada a avaliação das aprendizagens no final de cada módulo de formação. Contudo, a avaliação pode ser também utilizada previamente ao início da formação, com o intuito de identificar as necessidades dos formandos, permitindo adaptar os conteúdos e avaliações futuras a estas

necessidades, como também pode ser utilizada no final do curso, com o intuito de aferir se os formandos adquiriram os conhecimentos esperados.

No ponto seguinte, onde será realizada a descrição dos módulos de formação, será também descrito o tipo de avaliação que irá ser realizada em cada módulo. Por forma a ser possível avaliar as aprendizagens, irão ser efetuadas perguntas específicas relativas aos conteúdos lecionados em determinado módulo, de carácter técnico e que são essenciais saber no exercício da função dos trabalhadores da secção de talho.

#### **4.1.5. Descrição dos módulos de formação**

##### **Módulo I: Qualidade e Segurança Alimentar**

**Carga Horária:** O módulo tem um total de 4 horas (1 sessão, com um intervalo de 15 minutos após as primeiras 2 horas de formação). Uma vez que a formação é realizada em E-learning, o formando poderá realizá-la em qualquer período do dia (manhã ou tarde), tendo, obrigatoriamente, que completar as 4 horas do primeiro módulo de forma seguida, no dia em que for convocado para a formação.

##### **Objetivos de aprendizagem:**

No final desta sessão, o formando deverá ser capaz de:

- Reconhecer a importância da qualidade e segurança alimentar;
- Identificar os 7 princípios do sistema HACCP;
- Identificar os perigos alimentares e as suas medidas preventivas;
- Compreender os fatores que levam ao crescimento microbiano;
- Identificar os procedimentos e regras do controlo analítico.

Quadro 6 – Plano das sessões do Módulo 1 do Curso de Cartão Manipulador

<b>Módulo 1 – Qualidade e Segurança Alimentar</b>				
<b>Número da Sessão</b>	<b>Temas/Conteúdos Programáticos</b>	<b>Métodos e Técnicas</b>	<b>Recursos e Materiais Pedagógicos</b>	<b>Avaliação das Aprendizagens</b>
<b>1</b>	1. O que é a Qualidade e Segurança Alimentar? 2. O Sistema HACCP: 2.1 O que é e em que consiste? 2.2. Qual o seu objetivo? 2.3. Os princípios do Sistema HACCP. 2.4. A História do Sistema HACCP. 2.5. Análise de Riscos 2.6. Pré-requisitos (medidas para controlar e prevenir os perigos envolventes à operação) 3. Perigos Alimentares 3.1. Perigos Químicos 3.2. Perigos Físicos 3.3. Perigos Biológicos 3.4. Medidas preventivas e de controlo para prevenir cada Perigo Alimentar. 4. Microbiologia Alimentar 4.1. Classificação dos microrganismos: Severidade para a Saúde do Consumidor (alta, média e baixa) 4.2. Microrganismos 4.3. Crescimento microbiano 4.4. Microrganismos Patogénicos 4.5. Intoxicações Alimentares 4.6. Controlo Analítico	Método expositivo e método ativo  Técnicas: visualização de vídeos e conteúdos E-learning SCORM	Computador; Ligação à Internet; Colunas; Bloco de Notas e caneta.	<u>Ficha de Avaliação de Conhecimentos:</u> 1. Associar os princípios do Sistema HACCP por ordem; 2. Classificar imagens como Perigo Físico, Perigo Químico ou como Perigo Biológico; 3. Correspondência das fases de Controlo Analítico entre a fase de Zangado de Superfície ou Zangado a Manipuladores.



## **Módulo II: Infraestruturas, instalações, equipamentos e a sua higienização**

**Carga Horária:** O módulo tem um total de 4 horas distribuídas por 2 sessões (2 horas cada sessão, com um intervalo de 15 minutos após as primeiras 2 horas de formação). Uma vez que a formação é realizada em E-learning, o formando poderá realizar a mesma em qualquer período do dia (manhã ou tarde), tendo, obrigatoriamente, que completar as 4 horas do primeiro módulo de forma seguida, no dia em que for convocado para a formação.

### **Objetivos de aprendizagem:**

No final desta sessão, o formando deverá ser capaz de:

- Identificar as características das infraestruturas, instalações e equipamentos;
- Distinguir os tipos de manutenção;
- Conhecer os instrumentos com a obrigatoriedade de verificação metrológica;
- Identificar as medidas preventivas no Controlo de Pragas.
- Identificar as regras de Higiene e Conduta Pessoal;
- Compreender as regras de Higiene de Instalações, Equipamentos e Utensílios;
- Identificar as diferenças entre Lavagem e Desinfecção;
- Reconhecer os produtos de Higiene e Material de Higienização.

Quadro 7 – Plano das sessões do Módulo 2 do Curso de Cartão Manipulador

<b>Módulo 2 – Infraestruturas, instalações, equipamentos e a sua higienização</b>				
<b>Número da Sessão</b>	<b>Temas/Conteúdos Programáticos</b>	<b>Métodos e Técnicas</b>	<b>Recursos e Materiais Pedagógicos</b>	<b>Avaliação das Aprendizagens</b>
<b>1</b>	<p>1. Organização das Instalações e Equipamentos</p> <p>1.1. Localização das Infraestruturas;</p> <p>1.2. Características das Instalações;</p> <p>1.3. Zona de recolha e separação de resíduos;</p> <p>1.4. Características dos Equipamentos;</p> <p>1.5. Manutenção preventiva e manutenção curativa;</p> <p>1.6. Controlo e verificação metrológica.</p> <p>2. Controlo de Pragas</p> <p>2.1. O que são as Pragas?</p> <p>2.2. Prevenção de Pragas: Arrumação e Limpeza Exterior e Interior;</p> <p>2.3. Equipamentos para Controlo de Pragas: Insetocaçadores/Insetocoladores e Iscos/Armadilhas;</p> <p>2.4. Documentos associados ao Controlo de Pragas.</p>	<p>Método expositivo e método ativo</p> <p>Técnicas: visualização de vídeos e conteúdos E-learning SCORM</p>	<p>Computador; Ligação à Internet; Colunas; Bloco de Notas e caneta.</p>	<p><u>Ficha de Avaliação de Conhecimentos:</u></p> <p>1. Identificar as características inerentes a infraestruturas, instalações, equipamentos, manutenção e verificação metrológica.</p> <p>2. Classificação de afirmações relativas ao Controlo de Pragas como Verdadeiro ou Falso.</p> <p>3. Identificar as regras de higiene que os manipuladores de produtos alimentares devem seguir para garantir a segurança alimentar;</p> <p>4. Identificar os utensílios usados na imagem.</p>
<b>2</b>	<p>1. Higiene e Conduta Pessoal</p> <p>1.1. Feridas e outras situações;</p> <p>1.2. Fardamento;</p> <p>1.3. Cuidados a assegurar;</p> <p>1.4. Lavagem das mãos;</p> <p>1.5. Utilização de luvas descartáveis.</p> <p>2. Higiene das Instalações, Equipamentos e Utensílios</p> <p>2.1. Em que consiste a Higienização?</p>	<p>Método expositivo e método ativo</p> <p>Técnicas: visualização de vídeos e conteúdos E-learning</p>	<p>Computador; Ligação à Internet; Colunas; Bloco de Notas e caneta.</p>	

	2.2. Plano de Higiene; 2.3. Produtos de Higiene; 2.4. Equipamentos de Higienização e Utensílios de Limpeza; 2.5. Material de Higienização.			
--	---	--	--	--

### **Módulo III: Conhecer o Produto, Procedimentos e Boas Práticas**

**Carga Horária:** O módulo tem um total de 5 horas distribuídas por 2 sessões (a primeira sessão tem um total de 2 horas e a segunda sessão tem um total de 3 horas, com um intervalo de 15 minutos após as primeiras 2 horas de formação). Uma vez que a formação é realizada em E-learning, o formando poderá realizar a mesma em qualquer período do dia (manhã ou tarde), tendo, obrigatoriamente, que completar as 5 horas do primeiro módulo de forma seguida, no dia em que for convocado para a formação.

#### **Objetivos de aprendizagem:**

No final desta sessão, o formando deverá ser capaz de:

- Identificar as características inaceitáveis de carnes embaladas;
- Identificar as características inaceitáveis de carnes rececionadas a granel;
- Identificar os fatores que influenciam a qualidade da carne;
- Conhecer os sistemas de atordoamento;
- Identificar e compreender as diferentes instruções de trabalho associadas a cada etapa do processo na loja (receção e armazenagem; preparação/atendimento e exposição);

- Identificar e compreender as regras associadas aos Preparados de Carne e Picagem da Carne;
- Identificar e compreender as regras de rotulagem.

Quadro 8 – Plano das sessões do Módulo 3 do Curso de Cartão Manipulador

<b>Módulo 3 – Conhecer o Produto, Procedimentos e Boas Práticas</b>				
<b>Número da Sessão</b>	<b>Temas/Conteúdos Programáticos</b>	<b>Métodos e Técnicas</b>	<b>Recursos e Materiais Pedagógicos</b>	<b>Avaliação das Aprendizagens</b>
1	1. Avaliação da Qualidade da Carne 1.1. Conceitos gerais (carne, carnes frescas, preparados de carne e produtos à base de carne); 1.2. O que é assegurado através da avaliação da qualidade da carne? 1.3. Características inaceitáveis de carnes embaladas; 1.4. Características inaceitáveis de carnes rececionadas a granel. 2. Práticas de Abate versus Qualidade do Produto 2.1. Fatores que influenciam a Qualidade da Carne; 2.2. Sistemas de Atordoamento; 2.3. Stress pré-abate; 2.4. Origem das Petéquias e Hematomas.	Método expositivo e método ativo  Técnicas: visualização de vídeos e conteúdos E-learning	Computador; Ligação à Internet; Colunas; Bloco de Notas e caneta.	<u>Ficha de Avaliação de Conhecimentos:</u> 1. Corresponder as características inaceitáveis da carne à sua respetiva imagem; 2. Classificação de afirmações como Verdadeiro ou Falso. 3. Identificar as medidas de controlo associadas a cada perigo e etapa do processo de Receção/Armazenagem, Preparação e Exposição/Transporte.
2	1. Regras da receção à exposição do produto 1.1. Instruções de Trabalho (IT); 1.2. Regras de receção e armazenagem; 1.3. Prevenção de Contaminações Cruzadas; 1.4. Identificação e rastreabilidade;	Método expositivo e método ativo  Técnicas: visualização de	Computador; Ligação à Internet; Colunas; Bloco de Notas e caneta.	

	1.5. Regras de Preparação/Atendimento; 1.6. Procedimentos e Boas Práticas; 1.7. Corte de Carnes de Aves; 1.8. Regras de descongelação; 1.9. Regras de exposição; 2. Preparados de Carne e Carnes Picadas; 2.1. Desinfecção de Hortofrutícolas; 2.3. Materiais descartáveis; 2.4. Picagem de carne; 2.5. Regras de exposição; 2.6. Controlo de validades; 3. Regras de rotulagem; 3.1. Suínos, ovinos, caprinos e aves; 3.2. Indicações específicas em preparados de carne/carne picada.	vídeos e conteúdos E-learning		
--	--	----------------------------------	--	--

#### **Módulo IV: Não Conformidade e Registos**

**Carga Horária:** O módulo tem um total de 2 horas (1 sessão, com um intervalo de 15 minutos após a primeira hora de formação). Uma vez que a formação é realizada em E-learning, o formando poderá realizar a mesma em qualquer período do dia (manhã ou tarde), tendo, obrigatoriamente, que completar as 2 horas do primeiro módulo de forma seguida, no dia em que for convocado para a formação.

#### **Objetivos de aprendizagem:**

No final desta sessão, o formando deverá ser capaz de:

- Identificar as regras de preenchimento dos registos HACCP;
- Compreender os procedimentos referentes a tratamento de produto não conforme e tratamento de resíduos.

Quadro 9 – Plano das sessões do Módulo 4 do Curso de Cartão Manipulador

<b>Módulo 4 – Não Conformidade e Registos</b>				
<b>Número da Sessão</b>	<b>Temas/Conteúdos Programáticos</b>	<b>Métodos e Técnicas</b>	<b>Recursos e Materiais Pedagógicos</b>	<b>Avaliação das Aprendizagens</b>
1	1. Controlo de Validades e Registo 1.1. Controlo de validades; 1.2. Registos: Controlo de Temperatura; 1.3. Registos: Higienização; 1.4. Registos: rastreabilidade; 2. Não conformidade e tratamento de resíduos 2.1. Produto não conforme; 2.2. Recall; 2.3. Reclamações; 2.4. Tratamento de resíduos.	Método expositivo e método ativo  Técnicas: visualização de vídeos e conteúdos E-learning	Computador; Ligação à Internet; Colunas; Bloco de Notas e caneta.	<u>Ficha de Avaliação de Conhecimentos:</u> 1. Preencher os campos em branco de um Registo de Temperatura; 2. 2. Classificação de afirmações como Verdadeiro ou Falso.

#### **4.1.6. Avaliação da qualidade da formação**

Como já foi desenvolvido no ponto 4.1.4 deste trabalho, a avaliação visa analisar os conhecimentos adquiridos pelo formando ao longo do período de formação e após o término. No caso do curso de Cartão Manipulador de Carnes a ser trabalhado neste projeto, a avaliação das aprendizagens é realizada no final de cada módulo de formação através de uma ficha de avaliação de conhecimentos. No final de cada módulo é ainda aplicado um questionário de avaliação da satisfação aos formandos, onde é possível aferir o grau de qualidade da plataforma E-learning, dos conteúdos formativos fornecidos, da duração da formação, entre outros. Desta forma, é possível aferir em dois níveis e momentos distintos a qualidade da formação, tanto pela perspectiva e parecer dos formandos, como também através do grau de aquisição e alteração de conhecimentos.

Para tornar este tipo de avaliação mais completa, poderia recorrer-se também aos últimos dois níveis do modelo de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007), que se referem à avaliação do comportamento no posto de trabalho (pós-formação) e à avaliação do resultado (impacto que a formação teve na empresa). Contudo, de acordo com os procedimentos do Departamento de Formação da empresa Food's Yard Company, apenas se aplica a avaliação de impacto em cursos com duração igual ou superior a 40 horas, que estejam enquadradas nas áreas formativas 341 (Comércio), 345 (Gestão e Administração), 541 (Indústrias Alimentares) e 811 (Hotelaria e Restauração).

Para a avaliação da qualidade da formação do curso de Cartão Manipulador, propõe-se, então, seguir os princípios do método de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2007). Embora o mesmo seja dividido em quatro níveis, como foi anteriormente referido apenas serão aplicáveis os dois primeiros níveis, tendo em conta os procedimentos do Departamento de Formação: Nível 1 – Avaliação da Reação/Satisfação dos formandos; Nível 2 – Avaliação das Aprendizagens. Por forma a melhor se compreender em que momentos devem ser aplicadas estas avaliações, foi elaborado o quadro 10 onde constam pormenorizadamente o que é proposto realizar em cada momento/fase de avaliação: o que avaliar, instrumentos de avaliação, indicadores a obter de cada avaliação e a indicação de quando aplicar/efetuar o momento avaliativo.

Quadro 10 – Estratégia Avaliativa e instrumentos de avaliação para o curso de Cartão Manipulador

Nível	O que avaliar?	Instrumento de Avaliação	Indicadores	Quando aplicar
<p><b>1</b> Avaliação da Satisfação dos formandos</p>	<p>Avaliação da satisfação dos formandos à ação de formação.</p>	<p>Questionário de Satisfação dos formandos (ver anexo I).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade da formação;</li> <li>- Qualidade e adequabilidade da plataforma E-learning onde é realizado o curso;</li> <li>- Qualidade da duração da formação;</li> <li>- Adequabilidade da metodologia de dinamização da formação;</li> <li>- Qualidade a documentação disponível;</li> <li>- Correspondência dos conteúdos formativos às necessidades de formação;</li> </ul>	<p>No final de cada módulo de formação.</p>
<p><b>2</b> Avaliação das Aprendizagens</p>	<p>Avaliação da aquisição de conhecimentos e competências por parte dos formandos.</p>	<p>Ficha de Avaliação de Conhecimentos (ver anexos II, III, IV e V).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de formandos que concluíram com sucesso o curso;</li> <li>- Grau de alteração dos conhecimentos e competências dos formandos.</li> </ul>	<p>Após a conclusão de cada módulo de formação.</p>



## **Conclusão**

Com uma sociedade em constante mudança, o mercado de trabalho tem vindo a tornar-se mais exigente, com as empresas a procurarem apostar cada vez mais no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus trabalhadores, por forma a garantirem o seu destaque e diferenciação. Com esta necessidade de terem trabalhadores mais qualificados e aptos para o desempenho nas suas funções, a formação profissional torna-se no principal instrumento para alcançar esse desenvolvimento e uma mais valia para as empresas, sendo que o desenvolvimento dos seus trabalhadores traduz-se em melhorias de performance e produtividade, visando o sucesso empresarial.

Contudo, o que acontece quando existem inúmeras barreiras que não permitem que os trabalhadores participem nas formações profissionais oferecidas pelas suas respetivas empresas? Foi através desta questão que surgiu o tema deste trabalho de projeto, uma vez que foi detetado um elevado número de ausências em formações de cariz obrigatório e que, por inúmeros motivos relacionados com o seu trabalho (e não só), impacta negativamente os trabalhadores de exercerem as suas funções com os devidos conhecimentos, aptidões e segurança.

A formação profissional, como instrumento de diferenciação e valorização dos recursos humanos, deve dar resposta às necessidades dos trabalhadores bem como aos problemas relacionados com qualquer aspeto da formação. Desta forma, com o presente trabalho, procurou-se dar resposta a um problema identificado na empresa Food's Yard Company, relativamente à frequência dos operadores de talho nas formações de Cartão Manipulador de Carnes. Como foi anteriormente referido, a formação em Cartão Manipulador, de acordo com o Decreto-Lei 147/2006, deve ser fornecida a qualquer operador de talho com o objetivo de os dotar com competências técnicas de manipulação de produtos cárneos para que possam realizar uma operação segura e conforme as normas de higiene e segurança alimentar. Com a elevada taxa de ausências dos operadores de talho nas formações de Cartão Manipulador, foi essencial pensar e trabalhar numa solução que desse resposta a este problema e que tornasse mais fácil o acesso à formação.

Neste sentido, propôs-se desenvolver um curso de Cartão Manipulador de Carnes em E-learning, para que os trabalhadores pudessem ser formados nos seus locais de trabalho, sem terem de se ausentar dos mesmos, poupando tempo vital e custos associados. Contudo, tal como Teixeira (2017) indica, a construção de uma proposta formativa representa-se como um

grande desafio, uma vez que requer bastante atenção e fundamentação para que seja possível elaborar uma proposta que realmente se relaciona com as necessidades de formação identificadas. Para ser possível dar resposta às necessidades de formação, é importante, em primeiro lugar, compreender a profundidade das mesmas pelo que, numa primeira fase, se procedeu à realização do diagnóstico de necessidades, através da revisão e análise documental de relatórios mensais com indicadores de ausência dos trabalhadores nas formações. A partir deste diagnóstico foi possível desenvolver uma proposta formativa que vai de encontro às necessidades deste público-alvo.

O curso de Cartão Manipulador de Carnes em E-learning foi desenhado para que os operadores de talho possam ser formados à distancia, nos seus locais de trabalho, de forma a que possam adquirir as competências e conhecimentos técnicos necessários para o desempenho das suas funções. No desenvolvimento desta proposta formativa foi tido em atenção a carga horária da formação para que não impactasse na operação laboral, sendo que este curso, em formato presencial, é realizado em dois dias completos – que se traduz na ausência do formando do seu local de trabalho, passando a existir uma grande sobrecarga nos restantes operadores de talho presentes na loja. O curso em formato E-learning divide-se em quatro dias, sendo que em cada dia de formação são apenas realizadas 4 horas de formação (à exceção do módulo 3, que conta com 5 horas de formação), pelo que os formandos apenas estarão meio dia sem exercer as suas funções.

Da forma como a proposta formativa está desenhada, espera-se que as necessidades formativas observadas através da recolha e análise documental sejam colmatadas e que a taxa de ausência seja diminuída significativamente. Consequentemente, esta proposta será apresentada ao Departamento de Formação da empresa Food's Yard Company para que seja possível aplicar este formato com a maior brevidade possível.

A frequência no Mestrado em Educação e Formação, com especialidade em Organização e Gestão da Educação e Formação, deu-me a oportunidade de complementar conhecimentos e competências adquiridas da Licenciatura em Educação e Formação, que são transferidos para a minha função enquanto trabalhadora na área da Formação. Foi, sem dúvida, uma experiência desafiante, que me colocou à prova em todas as alturas, mas que me munuiu de novas perspetivas, competências e ideais sobre uma área extremamente importante para a nossa sociedade.

## Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2014). *Investigação Naturalista em Educação – um guia prático e crítico*. V. N. Gaia, Fundação Manuel Leão.
- Almeida, A. J. e Alves, N. (2011). *A formação profissional nas empresas portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade*. Actas do II Simpósio Nacional Formação e Desenvolvimento Organizacional. Lisboa: ISCTE-IUL, pp.121-136.
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Araújo, S. (2020). *Formação Contínua de Professores: Necessidades, Participação e Barreiras* (Dissertação de Mestrado). Escola de Psicologia da Universidade do Minho, Minho.
- Armas, J. (2013). *Análise da Percepção do Impacto da Formação Profissional nos trabalhadores* (Dissertação de Mestrado). Universidade dos Açores, Açores.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Lima, J. & Capitão, Z. (2003). *E-learning e E-Conteúdos*. V. N. Famalicão: Centro Atlântico, Lda.
- Cardim, J. (2005). *Formação profissional: problemas e políticas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cardim, J. (2012). *Gestão da formação nas organizações: a formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: Lidel.
- Costa, E. (2011). E-LEARNING. Conceito, vantagens, desvantagens e dificuldades na sua integração. *Revista de Educação da ESE de Fafe*, (1), 1-24.
- Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal*. Lisboa: Sílabo
- Decreto-Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>
- Decreto-Lei 147/2006 de 31 de Julho. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/539394/details/maximized>
- Dias, S. (2009). *Concepção de um Manual para desenvolvimento de cursos online* (Relatório de Estágio). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Dinis, L. L. (2015). Das teorias das organizações à organização das teorias: do mundo da gestão ao mundo da educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 31(1), pp. 197-232.

DGERT (2020). *Tipologias de Formação Profissional*. Consultado a 18 de Março de 2021. Disponível em <https://www.dgert.gov.pt/tipologias-de-formacao-profissional>

Gomes, M. J. (2005). *Desafios do E-learning: Do conceito às Práticas*. In Bento D. Silva & Leandro S. Almeida (coords.), *Actas do VIII Congresso GalaicoPortuguês de PsicoPedagogia*. Braga: CIEd/IEP/UM.

Gouveia, J. (Coord.). (2007). *Manual de boas práticas: recurso didáctico para formação intra-empresas*. Braga: Expoente.

Hadji, C. (1994). *Avaliação: as regras do jogo*. Lisboa, Porto Editora.

IQF - Instituto para a Qualidade na Formação, I. P. (2004). *Guia para a concepção de cursos e materiais pedagógicos*. Lisboa: IQF.

Ketele, J. M. (1994). *Guia do formador*. Lisboa, Horizontes Pedagógicos.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2007). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: Epise & Gestión 2000.

Kovacs, I. (2002). In Kovacs, I. (2002) - *As metamorfoses do emprego: Ilusões e problemas da sociedade da informação*. Celta Editora, Oeiras.

Lima, W., Cabral, P., & Pedro, N. (2014). E-learning no ensino superior - Satisfação dos estudantes e perspetivas para uma melhor aprendizagem. *Indagatio Didactica*, 6(1), 242-253.

Lopes, C. (2012). *Os fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração Local* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

Company, FY. (2018). *Manual de Qualidade do Departamento de Formação*. Lisboa.

Martins, F. (2013). *O ciclo formativo e os requisitos de uma certificação numa entidade formadora: reflexão sobre um estágio* (Relatório de Estágio). Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Meignant, Alain (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa, D. Quixote.

Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas.

Rodrigues, M. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos – Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.

Roque, L. (2015). *O E-learning na formação contínua de professores: Perceções, impacto e linhas orientadores* (Tese de Doutoramento). Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Silvestre e Araújo (2012). *Metodologia para a investigação social*. Lisboa: Escolar editora.

Sussman, D. (2002). Barriers to job-related training. *Perspectives on labour and income*, (3), 3-12.

Teixeira, M. (2017). *A Promoção do Inglês Técnico Aeronáutico na Formação dos Técnicos de Manutenção de Aeronaves* (Trabalho de Projeto). Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.





Ventura, A. (2005). O poder interpretativo das metáforas e as organizações. *Revista do Fórum Português de Administração Educacional*, (10), 44-55.

## Anexos

### Anexo I – Questionário de Avaliação da Satisfação dos formandos

<b>1. De uma forma global, como avalia a ação de formação?</b>					
Totalmente Inadequado	Inadequado	Pouco Adequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Como avalia a duração da ação de formação?</b>					
Totalmente Inadequado	Inadequado	Pouco Adequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Considera a metodologia de dinamização da formação adequada (atividades, exercícios, etc)?</b>					
Totalmente Inadequado	Inadequado	Pouco Adequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Os conteúdos formativos desta ação adequam-se às necessidades de formação?</b>					
Totalmente Inadequado	Inadequado	Pouco Adequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Considera a plataforma de E-learning de simples e fácil acesso?</b>					
Totalmente Inadequado	Inadequado	Pouco Adequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Considera que a ação de formação correspondeu às suas expetativas?</b>					
Totalmente Inadequado	Inadequado	Pouco Adequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anexo II – Ficha de Avaliação de Conhecimentos (Módulo 1)

1. Por ordem, quais são os 7 princípios do sistema HACCP?		
(Corresponda os princípios da coluna esquerda, à sua ordem na coluna direita)		
1º		Definições de Ações Corretivas
2º		Análise de Perigos
3º		Registos Documentais
4º		Estabelecer limites críticos de controlo
5º		Procedimentos de Verificação
6º		Identificação e Definição de PCC's
7º		Monitorização de PCC's
2. As imagens abaixo identificam possíveis perigos alimentares. Classifique como Perigo Físico, Perigo Químico e Perigo Biológico cada imagem		
		
		
		
		




**3. As frases na coluna do centro referem-se aos procedimentos de controlo analítico. Faça a correspondência entre as frases e as Zaragatoas de Superfície e Zaragatoas a Manipuladores.**

<b>Zaragatoas de Superfície</b>		<b>Zaragatoas a Manipuladores</b>
	Realizam-se no final do dias após a higienização ou no dia seguinte – antes do início da laboração.	
	Devem ser efetuadas durante a laboração.	
	Não recolher zaragatoas quando a secção está a laborar.	
	Não devem ser realizadas recolhas se o colaborador estiver a fazer reposição.	
	Ocorre sem aviso prévio.	







**Anexo III – Ficha de Avaliação de Conhecimentos (Módulo 2)**

<b>1. Identifique as características inerentes a infraestruturas, instalações, equipamentos, manutenção e verificação metrológica.</b>		
<b>Infraestruturas</b>	<b>Equipamentos</b>	<b>Instalações</b>
<b>Verificação Metrológica</b>	<b>Manutenção</b>	
<b>2. Classifique as afirmações como Verdadeiro ou Falso.</b>		
<b>Por forma a prevenirmos as pragas, é necessário:</b>	<b>Classificação</b>	
<b>Ter as portas das salas de preparação de alimentos abertas.</b>		
<b>Evitar a existência de buracos e aberturas.</b>		
<b>Cumprimento dos Planos de Higiene nas Instalações.</b>		
<b>Existir dispositivos Insetocaçadores.</b>		
<b>3. Identifique as regras de higiene que os manipuladores de produtos alimentares devem seguir para garantir a segurança alimentar.</b>		
<b>4. Identifique o utensílio utilizado nas imagens.</b>		
		



**Anexo IV – Ficha de Avaliação de Conhecimentos (Módulo 3)**

<b>1. Identifique quais as características inaceitáveis da carne que estão representadas nas imagens abaixo.</b>		
		
		
		
		
<b>2. Classifique as afirmações como Verdadeiro ou Falso.</b>		
<b>Questões</b>	<b>Classificação</b>	
Carne DFD (Dark, Firm and Dry): Animais submetidos a um manejo stressante no período imediatamente pré-abate, pode originar carne pálida, mole e exsudativa.		
Carne PSE (Pale, Soft and Exudative): Animais submetidos a uma manipulação stressante, de longa duração, antes do abate tendem a apresentar carne com características DFD.		
A avaliação da qualidade da carne deve ser garantida a partir do momento em que a carne é rececionada no talho.		
<b>3. Identifique as medidas de controlo associadas a cada perigo e etapa/operacão do processo nas lojas.</b>		
<b>Receção/Armazenagem</b>	<b>Preparação</b>	<b>Exposição/Transporte</b>

--	--	--

**Anexo V – Ficha de Avaliação de Conhecimentos (Módulo 4)**

<b>1. Os mapas de controlo de temperatura devem ser preenchidos com... (assinale com X a opção correta)</b>		
<b>Lápis</b>	<b>Caneta</b>	<b>Ambos</b>
<b>2. Classifique as afirmações como Verdadeiro ou Falso.</b>		
<b>Questões</b>	<b>Classificação</b>	
<b>O produto conforme é um produto cujas características não estão de acordo com o que está definido.</b>		
<b>O produto não conforme deve estar separado dos restantes produtos (segregação) e deve estar identificado com o cartaz (identificação).</b>		