

**TRANSFERÊNCIA DAS APRENDIZAGENS
DA FORMAÇÃO
CASO APPAREL**

Bruno José Silva Andrade

**Projecto de Mestrado
em Gestão**

Orientadores:

Dra. Margarida Agra, Responsável de Formação da Intelac RH Lda.

Dr. Carlos Pereira, Director de Recursos Humanos da APPAREL Ventures Europa
Textil Lda.

Novembro, 2009

**TRANSFERÊNCIA DAS APRENDIZAGENS
DA FORMAÇÃO
CASO APPAREL**

Bruno José Silva Andrade

**Projecto de Mestrado
em Gestão**

Orientadores:

Dra. Margarida Agra, Responsável de Formação da Intelac RH Lda.

Dr. Carlos Pereira, Director de Recursos Humanos da APPAREL Ventures Europa
Textil Lda.

Novembro, 2009

TRANSFERÊNCIA DAS APRENDIZAGENS DA FORMAÇÃO
Caso APPAREL

Bruno José Silva Andrade

RESUMO

O presente projecto pretendeu estudar e avaliar a transferência da formação para o local de trabalho e os seus impactos ao nível das alterações no desempenho dos colaboradores e empresa em geral. Partindo da escolha da empresa do sector têxtil APPAREL, reconhecida pelas boas práticas em RH, e de uma amostra de 55 colaboradores, analisou-se o papel da formação profissional generalista recebida no âmbito da empresa e o da formação em Higiene e Segurança nos índices de acidentes de trabalho e na sua gravidade. Utilizaram-se como instrumentos o LTSI (Holton e colaboradores, 2002), inventário dos factores que influenciam a transferência das aprendizagens, a entrevista informal e dados fornecidos pela empresa. Os principais resultados indicam que a transferência da formação está relacionada com um bom ambiente de trabalho, com o suporte dos colegas e superiores e com a informação disponível e aplicabilidade percebida da formação para o local de trabalho. Por outro lado, as sanções ou as respostas negativas por parte dos colegas são apontados como os principais inibidores da transferência. Em termos da Formação em Higiene e Segurança, verifica-se que esta é importante na sensibilização e na adopção de condutas mais seguras, embora não seja possível correlacioná-la directamente com a redução do número e gravidade dos Acidentes de Trabalho. Como principais limitações do projecto, aponta-se o tamanho reduzido da amostra principal, a sua homogeneidade em termos sócio-demográficos ou o facto da empresa se encontrar em reestruturação com o respectivo impacto que esta medida tem no contexto geral da empresa.

Palavras-chave: avaliação, formação, transferência, contexto organizacional

JEL Classification System:

J240 – Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

M530 – Personnel Economics; Training;

ABSTRACT

The main goal of this project is to study and evaluate the transfer of training for the workplace and their impact in terms of changes in employee performance and in business in general. The chosen company was APPAREL, a textile company recognized for Good Practices in HR, and for a sample of 55 employees, were analyzed the role of generalist training received within the company and training in Health and Safety in accident rates and in their severity. Were used as instruments the LTSI (Holton et al, 2002), an inventory of the main factors that influence transfer of learning, the informal interview and data supplied by the company. The main results indicate that the transfer of training is linked with a good working environment, with the support of colleagues and superiors and to the information available and perceived applicability of training for the workplace. Moreover, sanctions or negative responses from colleagues are singled out as the main inhibitors of the transfer. In terms of training in Health and Safety, it appears that this is important in raising awareness and in adoption of safer behaviors, although it is not possible to correlate directly with the reduction in the number and severity of accidents at work. The main limitations of the project were the small size of the main sample, its homogeneity in terms of socio-demography or that the company is undergoing restructuring with the impact that this has in the context of the company.

Keywords: training, transfer, evaluation, organizational context

AGRADECIMENTOS / DEDICATÓRIA

Aos meus orientadores, a Dra. Margarida Agra e Dr. Carlos Pereira, pela persistência, entrega e auxílio incondicional, essenciais na realização deste projecto.

Aos colaboradores da APPAREL, pela sua preciosa colaboração neste trabalho e pela sua coragem e determinação inspiradoras.

A todos os colegas e professores do ISCTE que contribuíram de forma directa ou indirecta para a realização deste projecto, particularmente aos Professores José Dias Curto e António Caetano, pela forma incansável como esclareceram dúvidas e pelo auxílio prestado.

Aos meus amigos, pela partilha de experiências e pelo suporte nas alturas boas e menos boas.

À minha família, parte essencial neste processo pelo interesse e apoio desde o primeiro até o último momento.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO / SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
I. ENQUADRAMENTO.....	3
1.1. A Formação Profissional.....	3
1.2. Formação - Fases.....	7
1.3. Avaliação da Formação – Processo e Aprendizagens.....	8
1.4. Transferência da Aprendizagem e o Learning Transfer System Inventory.....	11
1.5. O Sector Têxtil em Portugal.....	14
1.6. Higiene e Segurança no Trabalho.....	15
1.7. A APPAREL.....	17
1.7.1. Gestão de Recursos Humanos.....	17
1.7.2. Análise Económico-Financeira.....	22
II. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA.....	25
III. METODOLOGIA.....	27
3.1. Amostra.....	27
3.2. Instrumentos.....	27
3.2.1. O Learning Transfer System Inventory (LTSI).....	27
3.2.2. Entrevista.....	29
3.2.3. Relatório de avaliação da formação das entidades formadoras.....	29
3.3. Procedimento na recolha e tratamento de dados.....	29
3.3.1. Procedimentos estatísticos.....	30
IV. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	31
4.1. Análise Descritiva da Amostra.....	31
4.2. Aferição da consistência interna dos factores.....	34
4.3. Análise Descritiva dos Factores.....	35
4.4. Análise Correlacional dos Factores.....	36
4.5. Análise Inferencial.....	41
4.6. Análise das Entrevistas Informais.....	42
4.7. Análise dos Relatórios das Entidades Formadoras.....	42
V. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXOS.....	58
Anexo A - Evolução da formação profissional em Portugal entre 1993 e 2005 e 2005 e 2007 (GEP-MTSS).....	59

Anexo B - Distribuição percentual das horas de formação, segundo as áreas de formação e entidades formadoras (2005).....	60
Anexo C - Pessoal ao serviço nas empresas da indústria transformadora segundo o ramo de actividade económica (CAE-Rev. 2.1) (2005-2007).	61
Anexo D - Estatísticas Observatório Emprego e Formação Profissional – Sector Têxtil (2002)	62
Anexo E - Número de participantes em acções de formação profissional em 2004, por actividade económica, segundo a área de formação.	64
Anexo F - Número total de acidentes de trabalho, por actividade económica, segundo o escalão de dimensão da empresa (2006)	65
Anexo G - Dados de Recursos Humanos da APPAREL	66
Anexo H - Apresentação do Programa FACES da APPAREL	67
Anexo I - Trabalho <i>Um Olhar sobre a Gestão de Recursos Humanos da APPAREL</i>	73
Anexo J – Dados Económico-Financeiros da APPAREL.....	96
Anexo K - Estudo Económico APPAREL 2008	97
Anexo L – LTSI – Versão adaptada para Portugal.....	99
Anexo M - Indicadores de Qualidade do LTSI para a Realidade Portuguesa	103
Anexo N - Relatório de Avaliação da Formação da Entidade Formadora (exemplo)	105
Anexo O - Estatísticas Descritivas da Amostra.....	109
Anexo P - Consistências Internas dos Factores	112
Anexo Q - Estatísticas Descritivas dos Factores	116

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: Tipos de Formação (adaptado de Cardim e Miranda, 1998)	3
Figura 2: Fases de desenvolvimento de um processo formativo (adaptado de Taylor e O'Driscoll, 1998).....	7
Tabela 1: Definições dos construtos da versão Portuguesa do LTSI (adaptado de Velada, 2007)13	
Figura 3: Evolução do número de colaboradores da APPAREL (2002-2009).....	18
Figura 4: Acidentes de trabalho na APPAREL (2002-2009)	18
Figura 5: Índice de Frequência e de Gravidade dos Acidentes de Trabalho (2002-2009)	19
Figura 6: Número de acções de formação Total e em Higiene e Segurança no Trabalho na APPAREL (2002-2009).....	20
Figura 7: Evolução dos resultados líquidos da APPAREL (2002-2007)	23
Figura 8: Rácio de Produtividade na APPAREL e comparação com o conjunto das indústrias transformadoras (secção D CAE REV. 2.1 – dados INE) (2002-2007).....	24
Figura 9: Curvas da Procura, Receita Marginal, Custo Médio e Custo Marginal no cenário estudado pelo Departamento Financeiro da APPAREL em Portugal (2008).....	24
Tabela 2: Factores específicos e gerais e itens correspondentes.....	28
Figura 10: Distribuição da amostra por género	32
Figura 11: Distribuição da amostra por cargo ou função	33
Figura 12: Distribuição da amostra por escolaridade.....	33
Figura 13: Distribuição da amostra pela localização geográfica	33
Figura 14: Distribuição da amostra pelas faixas etárias	34
Figura 15: Distribuição da amostra pela distância temporal relativamente à frequência da acção de Higiene e Segurança no Trabalho	34
Figura 16: Distribuição da amostra pela antiguidade da colaboração com a empresa	34
Figura 17: Número de acções de formação frequentadas nos últimos dois anos, na amostra	35
Tabela 3: <i>Alphas de Cronbach</i> dos factores	35
Figura 18: Valores médios obtidos nos factores em termos absolutos.....	37
Figura 19: Correlações entre os factores	38
Figura 20: Número de acções em Higiene e Segurança no Trabalho, número de acidentes de trabalho e respectivas linhas de tendência lineares (2002-2009).....	51
Figura 21: Índice de Avaliação da Gravidade dos Acidentes de Trabalho (2002-2007)	51

INTRODUÇÃO / SUMÁRIO EXECUTIVO

A formação profissional tem-se assumido nos últimos anos enquanto factor crítico para o desenvolvimento das competências, afigurando-se como essencial no sucesso empresarial e na qualidade do emprego (Caetano, 2007). Portugal apresenta índices de qualificações muito inferiores à média europeia (OCDE, 2008), com reflexos na produtividade das empresas e na economia nacional. Emerge assim a consciência de que melhores qualificações conduzem a uma melhoria da produtividade. A formação, não só a de carácter técnico, mas também a de carácter comportamental e de âmbito transversal, tem vindo, cada vez mais, a ser encarada como uma mais-valia para a empresa. Os dados do OCDE (2003) revelam que um aumento das qualificações conduz a uma melhoria geral das condições de trabalho e da produtividade, facto que em Portugal se reveste de especial importância, tendo em conta o atraso nacional relativamente aos congéneres europeus nesta matéria.

Apesar destas constatações, e do aumento da importância atribuída à formação profissional nas empresas nacionais, nota-se ainda alguma relutância das empresas em apostar na formação dos seus colaboradores. Este facto poder-se-á dever à não percepção, pelos responsáveis, da utilidade da formação, ou aos custos que a formação acarreta, ou ainda à desinformação que existe acerca desta área.

Neste estudo ir-se-á tentar perceber, no contexto de uma empresa que ao longo da última década apostou na formação aos seus colaboradores, qual o impacto desta na sua actividade: quais os factores que levam à transferência da formação para o local de trabalho; que resultados advêm directamente da formação, se mensuráveis; que percepção têm os colaboradores da utilidade da formação; qual o impacto da formação em Higiene e Segurança nos acidentes de trabalho e qual o impacto da formação generalista e de âmbito transversal no desempenho profissional dos colaboradores.

Sendo a APPAREL uma empresa que investe claramente na formação profissional dos seus activos, reveste-se de particular importância o apuramento dos outputs que advêm desse investimento.

Para estudar estas questões, elaborou-se este estudo partindo de um enquadramento aos temas a abordar, nomeadamente a formação profissional, a avaliação da formação, a transferência das aprendizagens, passando por uma breve panorâmica sobre

o sector têxtil em Portugal e a apresentação da APPAREL como empresa alvo do estudo em referência.

Segue-se o quadro conceptual de referência que sintetiza as questões levantadas no enquadramento estabelecendo referenciais para o estudo a efectuar.

A metodologia adoptada é descrita no ponto III, nomeadamente ao nível da definição da amostra e dos instrumentos e procedimentos seleccionados e que melhor se enquadram no estudo a efectuar. Importa realçar que a escolha de um instrumento para recolha de informação recaiu sobre o LTSI (Learning Transfer System Inventory), desenvolvido por Holton e colaboradores na última década - um inventário direccionado para os factores que constringem a transferência da formação - e que foi adaptado à realidade portuguesa muito recentemente (2007), que, em conjunto com outros instrumentos, nomeadamente a entrevista informal aos colaboradores que receberam formação e os questionários de satisfação das entidades formadoras que ministraram os cursos, permitirão efectuar uma análise mais completa das questões que atrás se colocaram para estudo. Ir-se-á também tentar apurar que factores são mais ponderados pelos formandos relativamente à formação profissional que recebem.

No ponto IV apresentar-se-ão os resultados mais significativos cuja discussão se efectua no ponto V. Por fim, as considerações finais farão parte do ponto VI, dissecando as principais conclusões do estudo, dando pistas para novas investigações nesta área e fazendo um levantamento das principais limitações deste trabalho, terminando o estudo com a apresentação das referências bibliográficas que o sustentam.

I. ENQUADRAMENTO

1.1. A Formação Profissional

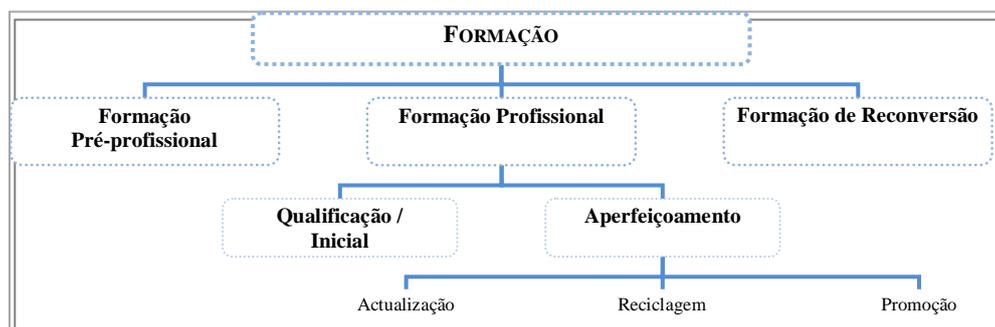
Segundo Tomás, Antunes, Campos, Silva e Sousa (2001), formação profissional é o “conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões, em qualquer ramo de actividade económica”. Desta forma, podemos encará-la como a formação ao longo da vida, a formação contínua que não se esgota nos programas de ensino formal.

As definições encontradas na literatura relativamente à Formação em Contexto de Gestão de Recursos Humanos são similares à definição de Tomás et al (2001), acrescentando contudo aspectos como *o planeamento com vista a uma mudança permanente nos conhecimentos, competências e atitudes* (Campbell, Dunette, Lawler e Weick, 1970, citados por Baharim, 2008) ou a *inter-relação entre formação e desempenho individual*, como forma de aproximar a formação aos objectivos dos Recursos Humanos da Organização (Goldstein, 1992, citado por Baharim, 2008).

São objectivos primeiros da formação profissional garantir qualificação inicial a todos os que ingressam no mercado de trabalho sem ainda terem obtido essa qualificação; promover a formação contínua dos trabalhadores empregados; garantir o direito individual à formação, criando condições objectivas para que esse direito possa ser exercido; promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhadores desempregados; promover a reabilitação profissional de pessoas com deficiência e promover a integração socioprofissional de grupos com particulares dificuldades de inserção (Bettencourt, 2007).

A formação profissional pode assumir diversas modalidades e formas de organização distintas (Cardim e Miranda, 1998; DSQA, 2007), que se esquematizam na Figura 1.

Figura 1: Tipos de Formação (Adaptado de Cardim e Miranda, 1998)



Assim, quando se fala em modalidades de formação, está-se a referir aos tipos de formação determinados e diferenciados pelas características específicas das **populações-alvo**, pela natureza dos **objectivos de aprendizagem** e pelos respectivos reflexos nas fórmulas organizativas, nas estruturas curriculares, nas metodologias pedagógicas, nos recursos envolvidos e durações.

Desta forma, consideram-se modalidades essenciais de formação, a pré-profissional, a profissional propriamente dita, que engloba a inicial, a qualificante e o aperfeiçoamento ou formação contínua/de actualização, e a formação de reconversão/especialização. Há ainda a formação recorrente, a de integração socioprofissional e a de desenvolvimento sociocultural.

A **formação pré-profissional** visa a sensibilização, informação, orientação e a preparação dos formandos para a escolha de uma profissão ou projecto de formação, podendo integrar acções que complementem a educação anterior, mobilizem para o trabalho e para a formação, estimulem a emergência de interesses e aptidões e promovam a adaptação e integração futura na vida activa e na profissão.

A **formação inicial** tem por objectivo criar condições para a integração na vida profissional, através de uma formação profissional certificada, de base alargada, preferencialmente qualificante, incluindo formação geral ou de base, seguida de especialização.

Quando o objectivo é qualificar activos, através da aquisição de conhecimentos e competências adequadas ao exercício de uma profissão, bem como das atitudes e formas de comportamento que potenciam uma melhor integração socioprofissional, estamos a falar da **formação qualificante**.

A **formação contínua e/ou de actualização** pressupõe uma qualificação profissional de base e visa complementar, actualizar conhecimentos e desenvolver capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento no âmbito das profissões exercidas.

Falamos de **formação de reconversão** quando o objectivo é proporcionar aos activos, em risco de perda de emprego ou sem emprego, uma qualificação diferente, no todo ou em parte, da já possuída, para o exercício de uma nova actividade profissional.

A **formação / educação** recorrente destina-se às pessoas que se integram no mercado de trabalho sem a necessária formação de base, visando a aquisição de conhecimentos e competências fundamentais, bem como atitudes e comportamentos que constituem a base indispensável para o exercício de uma profissão e para uma melhor integração na vida em sociedade.

Quando se pretende desenvolver as capacidades de integração de uma população-alvo específica numa determinada organização quer em termos sociais quer em termos de ocupação de uma função profissional, falamos de formação de **integração socioprofissional**.

Já quando se pretende desenvolver as capacidades de integração de uma população-alvo específica numa determinada comunidade, preparando essa mesma população para a interiorização e aceitação dos valores específicos dessa comunidade, possibilitando um melhor desenvolvimento na mesma, estamos perante uma **formação de desenvolvimento sociocultural**.

Quando falamos de **formação presencial**, falamos de uma forma de organização da formação em que o contexto de aprendizagem suspende o trabalho quotidiano, promovendo a interação permanente entre formador/formando e privilegiando o grupo pedagógico enquanto elemento facilitador de aprendizagens.

Quando a formação é desenvolvida no próprio posto de trabalho ou em ambiente pedagógico que reproduz com rigor a dinâmica do desempenho profissional, recorrendo-se a métodos centrados na simulação e treino sob supervisão, falamos em **formação em contexto de trabalho** (“formação no posto de trabalho”, “on job training” e “formation sur le tas”).

Quando a formação se centra em metodologias dinâmicas que valorizam a aprendizagem através da análise de vivências pessoais e da experimentação (baseada no pressuposto de que a prática sistemática da “aprendizagem através da experiência” favorece a autonomia e o desenvolvimento pessoal e está na génese da aprendizagem organizacional) estamos perante a **formação-acção**.

Quando a formação profissional é repartida por períodos de aprendizagem no centro de formação e na empresa/contexto de trabalho, combinando assim a formação prática com a formação teórica, falamos de **formação em alternância**.

Estamos perante uma modalidade de **formação à distância** quando existe flexibilidade temporal (aprendizagem individualizada e de acordo com o ritmo do formando) e espacial (não obrigatoriedade da presença do formando num espaço de formação específico).

Se a formação se apoia em métodos de autoformação e ensino assistido, tutorados e suportados por plataformas tecnológicas, falamos em formação assistida por computador (e-learning).

Em Portugal, a importância atribuída pelas organizações à formação profissional tem sido crescente ao longo dos anos, segundo dados do Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) do Ministério do Trabalho e Segurança Social (MTSS) (2008a, 2009)¹. Este crescimento poderá ser explicado pela Estratégia de Lisboa proposta pelo Conselho Europeu em 2000 e aprofundada em 2005 (Caetano, 2007). Ambiciona-se uma Europa baseada no conhecimento, fomentando a inovação e a formação nas PME, como pilar essencial de desenvolvimento. Dados da OCDE (2008) reforçam que, a par da experiência ganha na vida laboral, a educação representa a principal fonte de aquisição de competências para o local de trabalho.

Ainda assim, e citando o GEP, a percentagem de empresas com mais de 10 trabalhadores que não desenvolveram qualquer tipo de formação profissional contínua em 2005, ascende aos 55,9%. Isto, apesar da lei laboral em vigor ser bastante explícita, relativamente à obrigatoriedade das empresas ministrarem formação aos seus colaboradores (art.º 130 do Decreto-Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro).

Com base ainda em dados do GEP (2008a), de entre as empresas que realizaram formação em 2005, as áreas temáticas com maior expressão são a Desenvolvimento Pessoal e Enquadramento na Organização/Empresa com (19,4% do total de horas dispendidas em cursos), seguindo-se Outros não especificados (18,8%) e logo após, Protecção do Ambiente e Segurança e Higiene no Trabalho, (10,9%) e Engenharia, Indústrias Transformadoras e Arquitectura e Construção com a mesma percentagem.

Relativamente à Entidade Formadora, observa-se que em 48,4% dos casos, é a própria empresa a responsável por ministrar a formação (cursos internos de Formação Profissional Contínua), sendo a restante formação realizada por entidades externas, distribuindo-se esta por entidades de formação privadas, (17% do total de horas de

¹ Vide anexo A

formação), outras entidades cuja principal actividade não é a formação (6,8%) e pelos sindicatos e outras associações profissionais (2%)².

1.2. Formação - Fases

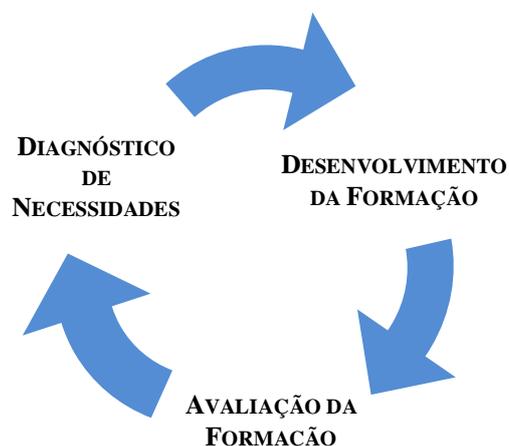
Segundo Taylor e O’Driscoll (1998), as três principais fases no desenvolvimento de um processo formativo são o **diagnóstico de necessidades de formação**, o **desenvolvimento da formação** propriamente dita, e a **avaliação da formação** (figura 2).

O **diagnóstico de necessidades** de formação pretende identificar factores individuais, organizacionais ou da envolvente que sugerem a necessidade de formação. A análise de funções, assim como a análise individual, é essencial neste ponto, na medida em que permitirá perceber os factores internos e externos que constringem a acção dos indivíduos e perceber qual o rumo a ser tomado em termos de formação (especifica ou geral), ou de outras variáveis que precisem de intervenção (Velada, 2007).

A **formação propriamente dita** poder-se-á desenvolver de acordo com uma série de métodos, podendo optar-se pelos três tipos principais: expositivos, activos e grupais (Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright, 2003). Os métodos expositivos são os mais tradicionais, especialmente indicados para transmissão de unidades de informação, de conteúdo teórico ou de cariz introdutório. Os métodos activos criam as condições para uma maior interacção entre os intervenientes no processo formativo, promovendo uma participação activa dos formandos, sendo uma formação utilizada para conteúdos mais práticos, nomeadamente formação *on-job*, simulações, jogos ou estudos de caso. Por fim, os métodos grupais, que têm por base uma maior dinâmica entre os participantes e partilha de experiências, especialmente indicada para formação de grupos de trabalho (Lewis, 2005).

Cada um destes grupos de métodos apresenta vantagens e inconvenientes, devendo a adopção dos mesmos ser baseada nos objectivos que se propõem atingir e nas

Figura 2: Fases do desenvolvimento de um processo formativo (adaptado de Taylor e O’Driscoll, 1998)



² Vide anexo B

características e conteúdos da formação. No entanto, a literatura sugere que métodos activos têm melhores resultados em termos de transferência de aprendizagens do que métodos expositivos (Lewis, 2005).

Após efectuado o diagnóstico de necessidades, ser concebida e realizada uma acção de formação, importa perceber qual o seu retorno, o seu impacto na organização. A avaliação do impacto da formação assume uma importância crucial no desenvolvimento das organizações, ao permitir-lhes aferir metodologias, práticas e instrumentos, melhorando a qualidade dos serviços de formação.

1.3. Avaliação da Formação – Processo e Aprendizagens

De acordo com a perspectiva do Instituto para a Qualidade na Formação (2004), a **avaliação da formação traduz-se num instrumento estratégico**, desempenhando **três funções essenciais**: em primeiro lugar, a função de **regular o processo de formação**, visando o alinhamento das intervenções de acordo com as necessidades dos seus destinatários, assim como controlar e garantir a qualidade das intervenções; em segundo lugar, **a medição dos resultados**, e comparação com os referenciais pré-estabelecidos; por último, possibilita o **desenvolvimento e a melhoria contínua**, na medida que disponibiliza recomendações, assim como estimula a partilha de aprendizagens, decorrentes do processo de formação.

Um modelo pioneiro na Avaliação da Formação em contexto empresarial, e que é a base de muitos modelos subsequentes, inclusivamente os utilizados actualmente, é o modelo de avaliação em quatro níveis de Kirkpatrick (1959, citado por Caetano, 2007; 1994). Esta teoria assenta em **quatro níveis de avaliação da formação: reacção, aprendizagem, comportamento e resultados**. A reacção é o nível mais básico, comportando tradicionalmente as emoções remanescentes da formação, quer dos formandos, quer do(s) formador(es) e outros intervenientes do processo, podendo referir-se, também, a reacções afectivas, de satisfação, instrumentais, de utilidade e dificuldade. O segundo nível deste modelo assenta na avaliação das aprendizagens mais directamente observáveis, ou seja, as aprendizagens que levam a alterações a nível técnico, comportamental ou processual, sem que haja uma verdadeira modificação de atitudes e valores (esquemas mentais) (Alliger e colaboradores (1997) citados por Caetano, 2007). O terceiro nível refere-se ao comportamento após o processo, através da transferência das

aprendizagens para o contexto de trabalho. O quarto e último nível trata da transposição dos resultados da formação para indicadores de retorno, tais como as vendas, produtividade, custos ou lucros, e é rara a sua utilização nas organizações, já que a sua aplicação é extremamente difícil devido à sua complexa operacionalização: os dados são, geralmente, ambíguos ou as variáveis são de difícil isolamento, além de que é complicado perceber quais os dados que estão relacionados com a aprendizagem e que implicam o sucesso do processo.

Segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005), que utilizaram dados da American Society for Training and Development, 78% das organizações avaliam a reacção (satisfação) dos formandos, caindo esta percentagem para os 32% quando falamos do nível 2 (aprendizagens), 9% das empresas fazem uma avaliação das mudanças de comportamento associadas à formação (transferência) e apenas 6% avaliam os resultados (nível 4, retorno da formação). Denota-se, assim, que, apesar de um longo percurso já estar feito, muito há ainda a fazer, nomeadamente no que concerne à avaliação das aprendizagens a médio/longo prazo. A APPAREL não é excepção neste quadro, uma vez que avalia a reacção e esporadicamente as aprendizagens.

Outras modelos têm surgido, tendo contudo, sempre como base, este modelo de Kirkpatrick. Não obstante as críticas apresentadas a alguns aspectos do modelo, nomeadamente a relação taxonómica entre os níveis e a difícil quantificação e medição dos indicadores de cada um dos níveis em termos práticos (Bilhim, 2007; Holton III, 1996), a verdade é que este tem servido como inspiração para muitos investigadores e é comumente aceite na comunidade científica.

Entre esses modelos, destacam-se o de Kaufman (apresentado em 1996) que desenvolveu o modelo de Kirkpatrick, introduzindo um 5º nível; a abordagem CIRO de Warr, Bird e Rackam (de 1970) que se baseia em categorias (Avaliação do Contexto, Input, Reacção e Resultado), ou o modelo CIPP (de Stufflebeam, que data da década de 60), desenvolvido por educadores (Avaliação do Contexto, Input, Processo e Produto) (Bilhim, 2007).

Uma última nota relativa ao modelo de Kirkpatrick: a importante distinção entre a avaliação de reacção (o primeiro nível da hierarquia), e a avaliação das aprendizagens (os níveis subsequentes (2 e 3)). Sendo a avaliação de reacção muito mais focada nos processos e condições ambientais, não permite chegar a grandes conclusões no

que concerne à real utilidade da formação: a aprendizagem e mudança de comportamentos. Assim, a avaliação das aprendizagens e da sua transferência para o local de trabalho terá de ser sempre mais aprofundada, e terá objectivos diferentes da avaliação de reacção, que se cinge maioritariamente a aspectos de ordem instrumental.

De salientar ainda os modelos de Brinkerhoff (1987) que introduz um modelo de avaliação da formação baseado em seis níveis (avaliação de necessidades e objectivos, avaliação da concepção dos programas, avaliação da operacionalização dos programas, avaliação da aquisição dos conhecimentos, avaliação da aplicabilidade e a perenidade da aprendizagem e a avaliação do impacto da formação) e o modelo de Alain Meignant (2003) baseado em quatro níveis (avaliação da satisfação, avaliação pedagógica, avaliação da transferência para as situações de trabalho e a avaliação dos efeitos da formação).

Um modelo alternativo, desenvolvido por Holton e colaboradores (2002), pretende perceber os factores que influenciam a transferência das aprendizagens para o local de trabalho.

Segundo Holton (1996) a avaliação da transferência das aprendizagens baseia-se numa avaliação do desempenho individual, o que representa um corte importante com a visão de Kirkpatrick, em que a avaliação da transferência tem como base um conceito mais lato, a avaliação de comportamentos. Holton distingue uma série de influências na transferência, divididas em **variáveis primárias** (as aptidões, a prontidão para aprender, a aprendizagem, o design de transferência, motivação para transferir, condições de transferência, utilidade esperada, ligação aos objectivos organizacionais e eventos externos) e **variáveis secundárias** (prontidão para a actuação, atitudes no trabalho, características pessoais e cumprimento da intervenção). O autor acrescenta ainda que uma intervenção formativa deve ter como resultados primários a aprendizagem dos colaboradores, a melhoria do desempenho individual e dos resultados organizacionais.

Ainda segundo Holton (1996), existem quatro grandes categorias de **factores que podem influenciar a transferência** das aprendizagens:

- ♦ **Características dos formandos**, ou seja, as aptidões ou habilidades e factores de personalidade;
- ♦ **Design da formação**, que inclui as características e conteúdo da formação e a incorporação de princípios pedagógicos para a aprendizagem;
- ♦ **Motivação e prontidão para aprender e Motivação para transferir as aprendizagens**;

- ♦ **Características do posto de trabalho** que incluem aspectos como a supervisão, apoio dos pares, clima organizacional e a oportunidade para usar a formação.

Numa abordagem mais recente a esta temática, Holton e Baldwin (2003) enfatizam o conceito de **distância da transferência** ou seja o *gap* existente entre o ambiente de formação e a sua aplicação no local de trabalho. O modelo conceptual da distância de transferência apresenta um *continuum* através de duas fases com partida do processo de aprendizagem até chegar à sua transferência efectiva para o local de trabalho. Assim estas fases são:

- ♦ **Processo de aprendizagem** que inclui as sub-fases:
 - Aquisição do conhecimento (***Know That***);
 - Aquisição de conhecimento para ser usado e posto em prática (***Know How***);
 - Melhorar a capacidade de desempenho através da prática.
- ♦ e o **Processo de trabalho** com as sub-fases:
 - Aplicação do conhecimento ao contexto específico de trabalho;
 - Repetição e manutenção das transferências;
 - Generalização dos saberes para aplicação aos variados contextos profissionais ao longo da vida – transferência distante.

A passagem pelas seis fases com sucesso terá como resultado a transferência real de aprendizagens para o local de trabalho, com consequentes mudanças no desempenho. O ideal será, assim, que o conhecimento adquirido na formação dê lugar ao treino do mesmo em local de trabalho, levando a mudanças no desempenho individual e na organização a longo prazo.

1.4. Transferência da Aprendizagem e o Learning Transfer System Inventory

A transferência da formação pode ser definida como o grau em que os formandos aplicam regularmente, no seu contexto de trabalho, os conhecimentos, comportamentos ou atitudes que aprenderam num programa de formação (Velada e Caetano, 2007).

Uma definição alternativa de Baldwin e Ford (1988, citados por Baharim, 2008) descreve a transferência da formação como a **manutenção de competências, conhecimentos e atitudes num determinado período de tempo**. Observa-se, assim, que

o conceito de transferência é bastante abstracto e abrangente na medida em que se pode referir a coisas diferentes: segundo Baharim (2008), podemos distinguir entre **transferência próxima** e **transferência distante** (sendo que na primeira, o contexto da formação é similar ao local de trabalho e na segunda, muito diferente), **transferência positiva** (transferência que conduz a melhorias no desempenho), **negativa** (as condições pioram) ou **zero** (as condições não mudam após a formação), **transferência geral e específica** (sendo a primeira relativa a uma formação que não encaixa num ponto específico das funções do colaborador adaptando-se a diversas situações, e a segunda a uma formação específica para determinada tarefa ou situação).

Dadas as dificuldades de obtenção de dados antes, durante e depois do processo, ou a questões de inexecutabilidade devidos a constrangimentos da própria empresa (Caetano, 2007), a avaliação da transferência das aprendizagens é muitas vezes negligenciada pelas empresas, ficando a avaliação do processo formativo incompleta. No caso específico da transferência das aprendizagens, Holton e Baldwin (2003) acrescentam que a investigação realizada nesta área tende a descurar a forma de intervenção para melhorar a transferência pelo que urge que se adoptem estratégias mais orientadas para a acção.

Sendo a formação fulcral para o sucesso de uma organização, com finalidades fundamentais como a consolidação dos conhecimentos existentes, acompanhar e facilitar a mudança e preparar o futuro (Meignant, 1991), é importante que, não só o levantamento de necessidades de formação e a concepção da acção sejam bem delineados, mas também que se proceda à avaliação do impacto da formação na organização.

As maiores barreiras identificadas na transferência das aprendizagens prendem-se com a falta de reforço ou apoio no emprego, com dificuldades relacionadas com o ambiente de trabalho, fraco suporte da cultura organizacional, percepção pelos colaboradores da falta de aplicabilidade prática dos conteúdos formativos ou desconforto na sua aplicação, choque relativamente ao contexto de formação, pobre orientação e desenho da formação, e pressão negativa dos pares (Newstrom, 1983).

Neste contexto, o desenvolvimento do *Learning Transfer System Inventory (LTSI)* em 2002 por Holton e Bates, veio preencher um *gap* existente na avaliação da aprendizagem e nos factores que influenciam e afectam a transferência das aprendizagens (Holton, Bates & Ruona, 2000), dando assim resposta a algumas solicitações das empresas.

Como sugerido por estes autores, o LTSI deverá ser muito mais que um questionário de investigação, mas um instrumento prático e utilizável que represente uma ajuda na actividade das empresas.

Este instrumento foi validado para Portugal por Velada em 2007. Entretanto, e dada a sua relevância teórica e prática e as boas qualidades psicométricas (Velada, 2007), o LTSI tem vindo a ser adaptado às realidades de outros países, nomeadamente Tailândia, Taiwan, Jordânia, Bélgica e Ucrânia, mantendo a sua validade de constructo *cross-cultural*.

Além das boas qualidades psicométricas, destaque para a abrangência deste instrumento, permitindo uma análise dos factores que influenciam a transferência das aprendizagens ao longo de 17 indicadores (na adaptação portuguesa), explicitados na tabela 1.

Tabela 1: Definições dos Construtos da Versão Portuguesa do LTSI (adaptado de Velada, 2007):

Factor	Definição
1. PREPARAÇÃO PRÉVIA DOS FORMANDOS	Grau em que os indivíduos estão preparados para participar na formação
2. MOTIVAÇÃO PARA TRANSFERIR	Direcção, intensidade e persistência do esforço na utilização da formação no local de trabalho
3. <i>OUTCOMES</i> PESSOAIS POSITIVOS	Grau em que a aplicação da formação no local de trabalho tem como consequência a obtenção de resultados que são positivos para o indivíduo
4. <i>OUTCOMES</i> PESSOAIS NEGATIVOS	Grau em que os indivíduos acreditam que a não aplicação da formação no local de trabalho tem como consequência a obtenção de resultados que são negativos
5. CAPACIDADE PESSOAL PARA TRANSFERIR	Grau em que os indivíduos têm tempo, energia e o espaço mental no seu trabalho diário para implementar mudanças necessárias à transferência da formação para o local de trabalho
6. SUPORTE DOS PARES	Grau em que os pares reforçam e suportam a utilização da formação no local de trabalho
7. SUPORTE DO SUPERVISOR	Grau em que os supervisores – gestores suportam e reforçam a utilização da formação no local de trabalho
8. SANÇÕES DO SUPERVISOR	Grau em que os indivíduos percebem respostas negativas (comportamentais e cognitivas) dos supervisores – gestores quando utilizam a formação no local de trabalho
9. PERCEPÇÃO DE VALIDADE DE CONTEÚDO	Grau em que os formandos consideram que o conteúdo da formação reflecte exactamente os requisitos da função

10. <i>DESIGN</i> DE TRANSFERÊNCIA	Grau em que (1) a formação foi concebida e implementada de modo a preparar os formandos para a transferência, e (2) as instruções da formação coincidem com os requisitos da função
11. OPORTUNIDADE PARA UTILIZAR A FORMAÇÃO	Grau em que é fornecido aos formandos no local de trabalho os recursos e as tarefas necessárias para a utilização da formação
12. TRANSFERIBILIDADE	Grau em que os formandos percebem que a formação e o seu contexto de trabalho os prepara para a transferência
13. ESFORÇO DE TRANSFERÊNCIA – EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO	A expectativa em que o esforço canalizado na transferência da formação resulte em mudanças no desempenho da função
14. DESEMPENHO – EXPECTATIVAS DE RESULTADOS	A expectativa de que as mudanças no desempenho da função tenham como consequência a obtenção de resultados valorizados pelo indivíduo
15. RESISTÊNCIA/ABERTURA À MUDANÇA	Grau em que as normas dominantes do grupo de trabalho são percebidas pelos indivíduos como resistentes e desencorajadoras da utilização da formação
16. AUTO-EFICÁCIA DE DESEMPENHO	A crença geral de um indivíduo de que é capaz de mudar o seu desempenho quando assim o desejar
17. FEEDBACK DE DESEMPENHO	Indicadores formais e informais da organização relativamente ao desempenho da função do indivíduo

Factores 1 a 12 referem-se ao Domínio Específico de Formação e os factores 13 a 17 aos Factores Gerais de Formação. Explicitação destes factores no ponto 3.2. deste trabalho.

1.5. O Sector Têxtil em Portugal

A Indústria Têxtil agrega as actividades relacionadas com a transformação de matérias-primas em vestuário e outros produtos têxteis. Em Portugal, as empresas desta área concentram-se especialmente no Norte do país (mais de 80%), embora estejam dispersas um pouco por todo o território³. Esta realidade tem-se alterado nos últimos anos, muito relacionada com a crise que este sector tem atravessado, com encerramento de fábricas e com o aumento do desemprego no sector.

Em 2007, e segundo dados do Anuário Estatístico de Portugal (2008), o sector da indústria têxtil e de couro⁴ empregava em Portugal 275.000 pessoas, das quais 229.400 na região Norte (83%) e apenas 6 mil no distrito de Lisboa.

³ Vide anexo C

⁴ Segundo a Classificação das Actividades Económicas (CAE REV – 2.1): DB + DC (anexo C)

De entre as características do sector têxtil, destacam-se (Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2005)⁵:

- ♦ Microempresas (1 a 9 trabalhadores): 59%, embora a maior percentagem de trabalhadores se encontre nas empresas com 10 a 49 trabalhadores, seguido das empresas entre 50 e 199;
- ♦ Cerca de 36% das pessoas estão no sector entre 1 e 9 anos, sendo a percentagem de pessoas acima dos 20 anos elevada (23%);
- ♦ Mais de 65% dos colaboradores do sector têm entre 25 e 44 anos;
- ♦ A formação profissional ministrada pelas empresas do sector encontra-se abaixo da média das empresas nacionais⁶.

Segundo o Relatório Sobre Acidentes de Trabalho do Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) (2008b), referente a dados de 2006, a prevalência de acidentes de trabalho no sector têxtil continua a ser elevada, com um total de 6373 acidentes registados nesse ano, sendo que a prevalência de acidentes de trabalho entre as empresas com dimensão entre 100 e 249 pessoas é de 1424⁷. As estratégias de gestão têm-se direccionado no sentido de aumentar a consciencialização das pessoas para a segurança no local de trabalho e para os procedimentos standardizados e em conformidade com normas e regras, nos últimos anos. Ainda assim, e como se observa, a prevalência destas questões continua a ser elevada.

1.6. Higiene e Segurança no Trabalho

Segundo Miguel (2005), a Segurança como sinónimo de Prevenção de Acidentes evoluiu de uma forma crescente, englobando um número progressivamente maior de factores e actividades, desde as primeiras acções de reparação de danos, até um conceito mais amplo que busca a prevenção de todas as situações geradoras de efeitos indesejados para o trabalho. Assim, a prevenção de acidentes de trabalho surge como um imperativo de consciência face à eventualidade de danos físicos, psíquicos e morais para a

⁵ Vide anexo D

⁶ Vide anexo E

⁷ Vide anexo F

vítima, que perderia a sua capacidade de ganho e a possibilidade de desfrutar de uma vida activa normal.

Desta forma, a prevenção assume uma função consultiva, na medida em que tem um objectivo claramente informativo, de aconselhamento, motivação e coordenação, sendo da competência da hierarquia, zelar pela protecção de todos os colaboradores da empresa (Miguel, 2005).

Neste contexto, e segundo o Decreto-Lei n.º 441/91 de 14 de Novembro, ***todos os trabalhadores têm direito à prestação de trabalho em condições de segurança, higiene e de protecção da saúde (art. 4.º)***. Também o empregador é **obrigado a assegurar aos trabalhadores estas condições em todos os aspectos relacionados com o trabalho (art. 8.º)**. Já o art. 12º evidencia a obrigatoriedade dos trabalhadores **receberem formação adequada e suficiente, tendo em conta as funções e o posto de trabalho**. Igualmente o art. 16.º sublinha a importância da formação nesta área nomeadamente nas escolas.

O surgimento de outros Decretos-Lei como o Decreto-Lei n.º 133/99 de 21 de Abril, o Decreto-Lei n.º 109/2000 de 30 de Junho ou o Decreto-Lei n.º 110/2000 de 30 de Junho, vêm corroborar e reforçar a obrigatoriedade de condições de higiene e segurança no posto de trabalho.

Esta temática é também abordada na Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro, reforçando a necessidade de todo o trabalhador ter direito à prestação de trabalho em condições de segurança, higiene e saúde asseguradas pelo empregador, e pela obrigação deste em organizar as actividades de segurança, higiene e saúde no trabalho que visem a prevenção de riscos profissionais e a promoção da saúde do trabalhador.

Desta forma, a empresa, se cumprir a legislação regulamentar das actividades de HST e as inscritas em sede de Legislação Laboral, tem de ter um plano definido no âmbito da Higiene e Segurança, com um serviço responsável pela gestão das comissões de Higiene e Segurança, Medicina do Trabalho e de Pessoal, de Manutenção e Engenharia Industrial, sendo recomendável que se situe na dependência directa do órgão executivo de mais elevado grau de decisão (Lei n.º 100/97, de 13 de Setembro).

As estatísticas disponíveis revelam que o número de acidentes de trabalho em Portugal tem vindo a diminuir ao longo dos últimos anos (Miguel, 2005), assim como dos acidentes mortais. A maior prevalência de acidentes de trabalho regista-se nas Indústrias Transformadoras (37,6%), seguido da Construção (23,0%) e do Comércio a Grosso e

Retailo, Reparação Veículos Automóveis e Motorizados e Bens de Consumo Doméstico (13,9%) (Miguel, 2005). Um enfoque nas indústrias transformadoras indica que os subsectores com mais percentagem de acidentes são o da Indústria Metalúrgica Base e Produtos Metálicos com 23,1, seguindo-se a Indústria de Produtos Minerais não Metálicos (10,5) e a Indústria Têxtil (9,9%).

Apesar das recomendações, a percentagem de empresas a realizar formação nesta área para os seus colaboradores é bastante baixa. Os dados do Gabinete de Estratégia e Planeamento relativos a 2004, evidenciam que no sector têxtil, apenas 1700 trabalhadores receberam formação na área de Higiene e Segurança. Esta percentagem é diminuta, já que este sector emprega cerca de 300 mil pessoas.

Nesta questão dos acidentes de trabalho, há a realçar a incontornável questão dos custos que os mesmos implicam para a empresa. A teoria clássica de H. W. Heinrich de 1931 distingue os custos em directos e indirectos, sendo que os primeiros são os custos seguros, directamente associados à ocorrência do acidente; os custos indirectos ou não-seguráveis são muito mais difíceis de mensurar uma vez que envolvem todas as consequências posteriores à ocorrência de um acidente de trabalho e que não estão cobertos pelo seguro de acidentes de trabalho, como os custos associados à paragem da linha, à substituição do colaborador sinistrado, os custos associados ao impacto psicológico nos outros colaboradores ou as perdas nas reparações dos equipamentos acidentados (Lima, 2006). Ainda segundo esta teoria, a proporção dos custos directos e indirectos por acidente de trabalho é de $\frac{1}{4}$ ou seja, os custos considerados pela empresa – quase exclusivamente os custos directos - são a parte visível do *iceberg* dos custos totais do acidente de trabalho.

1.7. A APPAREL

1.7.1. Gestão de Recursos Humanos

A APPAREL Ventures Europa Textil Lda., é uma empresa do sector têxtil que fabrica fatos de banho de senhora para exportação, maioritariamente para um cliente do Reino Unido. Nascida na década de 70 com capital português sob a denominação “Fábrica de Confecções VECA”, foi adquirida no fim da década de 90, pela APPAREL Norte-Americana. Em 2007, contava com 145 colaboradores (evolução do número de trabalhadores desde 2002 na figura 3), divididos pela Unidade da Abuxarda, Alcabideche,

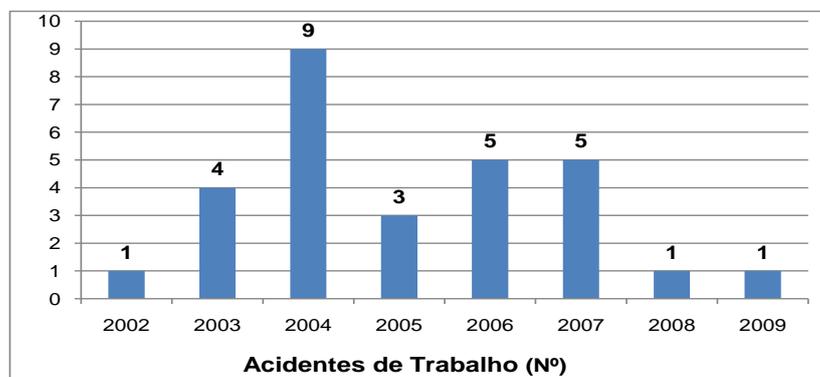
que acolhe também a sede, e pela unidade de Alburitel (Ourém). É classificada como empresa de média dimensão (Decreto-Lei nº 372/2007).

Figura 3: Evolução do número de colaboradores da APPAREL (2002-2009)



Estando implementada no mercado nacional há mais de 3 décadas, tem registado uma taxa de acidentes de trabalho baixa nos últimos anos (figura 4) e todos com pouca gravidade, contrariando as estatísticas nacionais já referidas, que colocam o subsector da indústria transformadora têxtil no topo, relativamente ao número de acidentes de trabalho.

Figura 4: Acidentes de Trabalho na APPAREL (2002-2009)

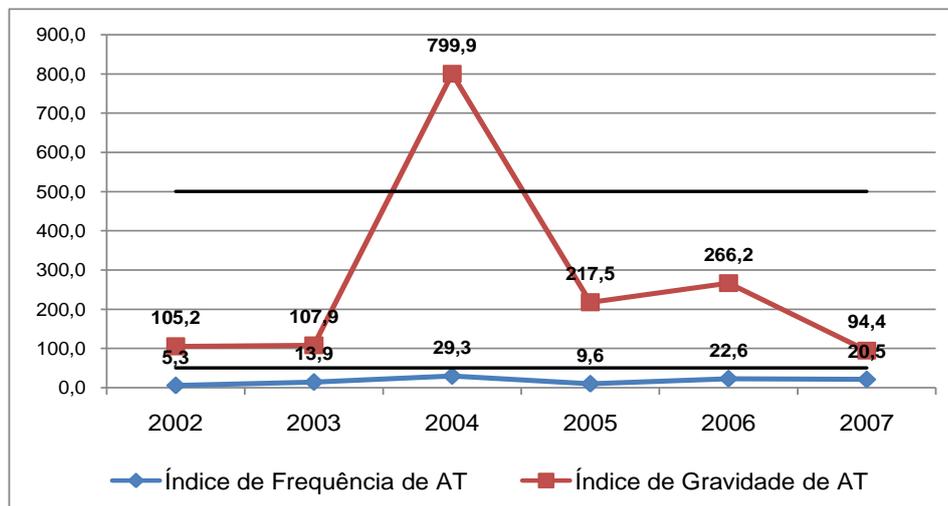


Em termos de indicadores, os valores do Índice de frequência e de gravidade de acidentes de trabalho médios entre 2002 e 2007 são, respectivamente de 16,9 e de 265,2, valores que, segundo a classificação da OIT, são classificados como Bons (Figura 5). O valor do Índice de frequência de acidentes de trabalho indica que por cada milhão de horas por homem de exposição ao risco, ocorrem, em média, 16,9 acidentes (com e sem lesão) por ano, valor que se situa muito abaixo do valor de referência da Organização Internacional do Trabalho (OIT) para este indicador (50 acidentes por milhão de horas por

homem). Relativamente ao valor do Índice de gravidade, o valor encontrado indica que por cada milhão de horas por homem de exposição ao risco, correspondem 265,2 dias de trabalho perdidos, valor que também se encontra abaixo do valor de referência da OIT (500 dias de trabalho perdidos por milhão de horas por homem). De salientar que o valor mais elevado obtido em 2004 no que respeita ao Índice de gravidade de acidentes de trabalho se poderá dever ao aumento considerável de colaboradores da empresa neste ano (Figura 3) além de que alguns destes acidentes, e os consequentes dias de baixa se reportam a acidentes *in itinere*, portanto não ligados à produção propriamente dita.

De um ponto de vista geral, os valores muito baixos nos indicadores indiciam que os custos com os acidentes de trabalho são também naturalmente, muito reduzidos.

Figura 5: Índice de Frequência e de Gravidade dos Acidentes de Trabalho (2002-2007)

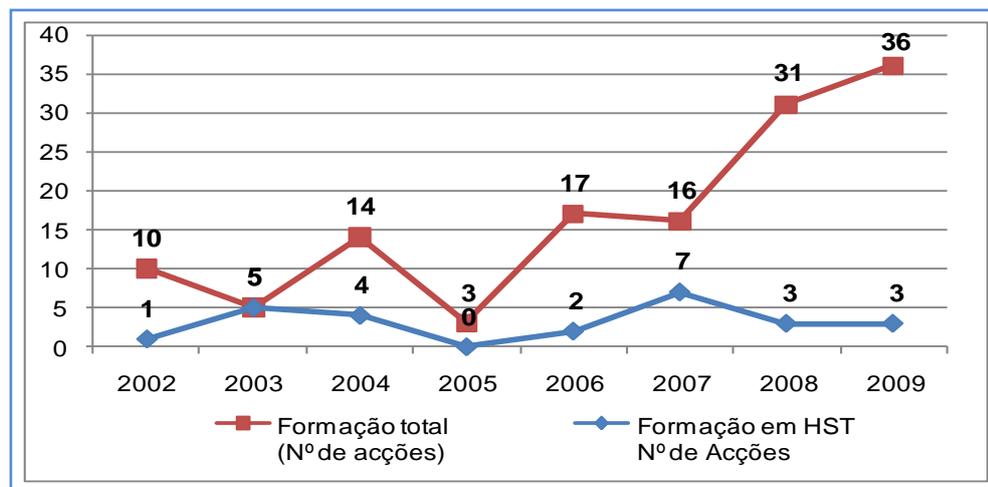


O investimento em formação nos últimos anos tem sido uma constante, com valores médios a rondar os 15 a 20 mil euros/ano⁸.

Este investimento tem dado uma particular atenção às áreas da prevenção dos acidentes de trabalho - Higiene e Segurança no Trabalho, com uma fatia significativa da formação a incidir nesta área (2002 com 1 acção para 11 formandos, 2003 com 5 acções para 58 formandos, 2004 – 4 acções para 41 formandos, 4 acções de 40 horas em 2006, para 63 formandos, 2007 com 7 acções para 98 formandos, 2008 com 3 acções para 44 formandos e 2009 com 3 acções para 41 formandos) (figura 6) – mas também à resolução, aquando da ocorrência dos mesmos - Primeiros Socorros (Socorrismo (24h) e/ou *Emergency First Response* (14h) (5 acções desde 2005, num total de 51 formandos).

⁸ Anexo G – Indicadores de Recursos Humanos da Apparel

Figura 6: Número de acções de formação Total e em Higiene e Segurança no Trabalho na APPAREL (2002-2009)



A introdução do programa FACES (de Formar, Acreditar, Comunicar, Envolver e Sensibilizar) na empresa contribuiu para a melhoria das condições gerais de trabalho ao introduzir pequenas medidas que levam à criação de mais-valias essenciais em qualquer organização, nomeadamente a melhoria do processo de comunicação entre colaboradores e os diversos níveis da hierarquia, o envolvimento das pessoas e das suas opiniões nos processos de decisão, a sensibilização das pessoas para causas de carácter social, a formação das pessoas em domínios que apresentem maiores carências e a crença nas pessoas, nas suas potencialidades e no contributo individual que podem trazer à empresa⁹.

Ainda no que respeita às políticas de recursos humanos, a APPAREL introduziu uma série de alterações no sentido de melhorar as condições de trabalho. Estas alterações, melhor explicitadas na entrevista realizada ao Director de Recursos Humanos da APPAREL¹⁰, contribuíram de forma decisiva para uma melhor organização dos processos internos da empresa.

Apesar da melhoria das condições nesta empresa, a APPAREL não é excepção no quadro de crise que atravessa o sector, tendo procedido em 2007 a um despedimento colectivo de 54 colaboradores, por quebras de produção e de vendas e em 2009 a um

⁹ Anexo H: Apresentação do programa FACES, elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos da APPAREL.

¹⁰ Anexo I: Entrevista ao Dr. Carlos Pereira, director de Recursos Humanos da APPAREL, realizada por Andrade e Sequeira no âmbito de um trabalho da cadeira de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Mestrado de Gestão, em Dezembro de 2008, intitulado *Um Olhar sobre a Gestão de Recursos Humanos*.

despedimento colectivo que abrange cerca de 50 pessoas, o que leva ao encerramento da fábrica de Alburitel e da Abuxarda, ficando a APPAREL reduzida a uma área de moldes e de um escritório com 14 pessoas. De notar que nestes processos, houve uma preocupação por parte da APPAREL e dos seus Recursos Humanos em acompanhar de perto os colaboradores, tendo efectuado junto destes uma série de acções de formação em diversas áreas (EFR – Emergency First Response, Higiene, Prevenção e Segurança no Trabalho, Higiene e Segurança Alimentar, Tecnologias de Informação – Windows e Aplicativos, Word Avançado e Excel Básico, PowerPoint, Gestão das Transições, Desenvolvimento de Competências Pessoais). Para além da formação profissional contínua e de actualização, destaca-se a aposta e incentivo dos colaboradores com menor grau de escolaridade na frequência de programas RVCC's (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências), sendo expectado que a média de escolaridade dos colaboradores passe de 6,22 anos em 2007 para 9 anos no final de 2009¹¹. Muitos dos colaboradores envolvidos no processo de despedimento foram integrados em programas de formação profissional (EFA's e formação profissional qualificante), ou encontram-se já a colaborar em outras empresas.

A APPAREL tem também tido um importante papel em termos de Responsabilidade Social (RS), como destacado por Santos e colaboradores (2006), nomeadamente na adopção de um conjunto de práticas que se reflectem no bem-estar na empresa e fora desta. De entre estas práticas, a autora destaca:

- ♦ Programa “*Mexa-se*”, um programa que incentiva a prática regular da actividade física, como forma de reduzir o stress e melhorar a saúde e forma física dos colaboradores;
- ♦ Programa de Estágios e concessão de bolsas de estudo, em colaboração com o CIVEC (Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confecção) e IEFP, com o objectivo de proporcionar a todos uma experiência profissional antes da entrada no mercado de trabalho, trazendo novas competências e formas de pensar para a empresa;
- ♦ Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens e com o CRIF (Centro de Recuperação Infantil de Fátima), como forma de integrar pessoas com diferença e de mudar o estigma social destas pessoas;

¹¹ Anexo H: Apresentação do programa FACES, elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos da APPAREL.

- ♦ Participação em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana e políticas ambientais activas, que visa a inserção na cultura organizacional de uma forte consciencialização ambiental, que se reflecte na adopção de práticas amigas do ambiente como a diminuição do índice de desperdício, a introdução de ecopontos e a formação e sensibilização ambiental.

De acrescentar que as boas práticas quer em termos de Recursos Humanos, quer em termos de Responsabilidade Social na APPAREL têm sido reconhecidas, seja através das diversas distinções ao Director de Recursos Humanos (Prémio Rh2005 e 2006), como ao nível das revistas da especialidade (Human, Março 2009; RH Magazine, Setembro 2009).

1.7.2. Análise Económico-Financeira

Em termos financeiros, a APPAREL apresenta uma evolução com tendência decrescente dos resultados líquidos do exercício, mais visível a partir de 2007, quando se deu início à reestruturação da estrutura, que culminou com a deslocação da estrutura produtiva para a China em 2009 (figura 7).

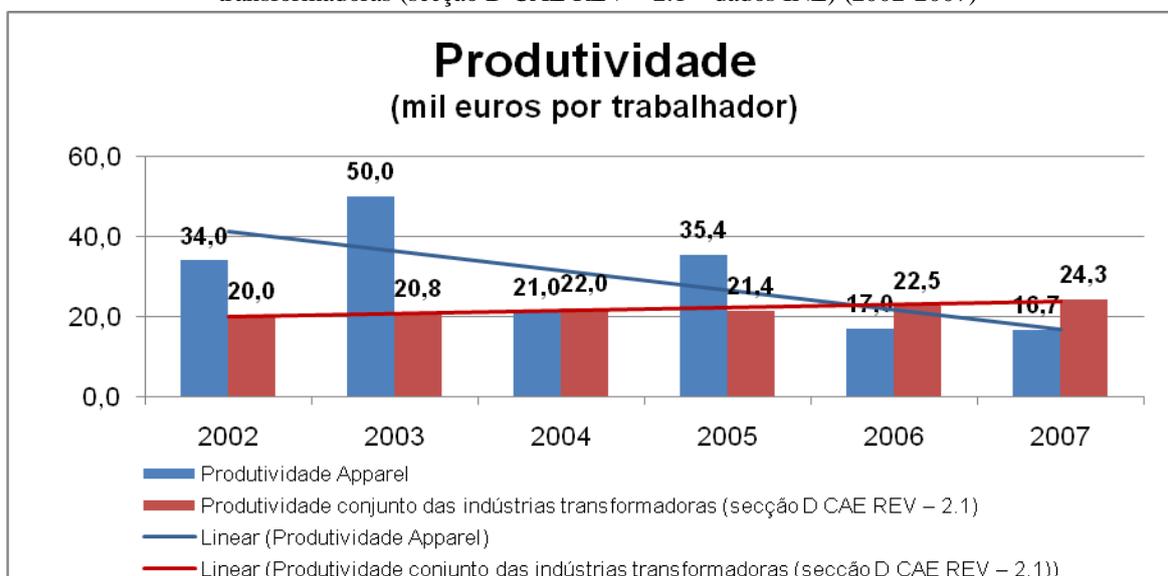
Figura 7: Evolução dos Resultados Líquidos da APPAREL (2002-2007)



O rácio de produtividade do trabalho, que mede a contribuição produtiva do pessoal utilizado pela empresa (Valor Acrescentado Bruto / Número de Trabalhadores), indica uma evolução com tendência decrescente, como se pode constatar na figura 8. A comparação destes valores com a média do subsector das indústrias transformadoras

demonstra que até 2005 os valores da APPAREL se posicionam, em média, acima dos valores do sector com uma degradação deste indicador a partir de 2006.¹²

Figura 8: Rácio de Produtividade na APPAREL e comparação com conjunto das indústrias transformadoras (secção D CAE REV – 2.1 – dados INE) (2002-2007)



Como já foi referido anteriormente, a empresa encontra-se desde 2007 num processo de reestruturação. A recente decisão de deslocalização da unidade de produção para a China com a manutenção em Portugal apenas de um escritório de representação, tomada em conjunto pela gerência Norte Americana e Portuguesa, foi alvo de um estudo de económico de viabilidade para a manutenção das instalações produtivas em Portugal, ou pelo menos de parte delas.¹³

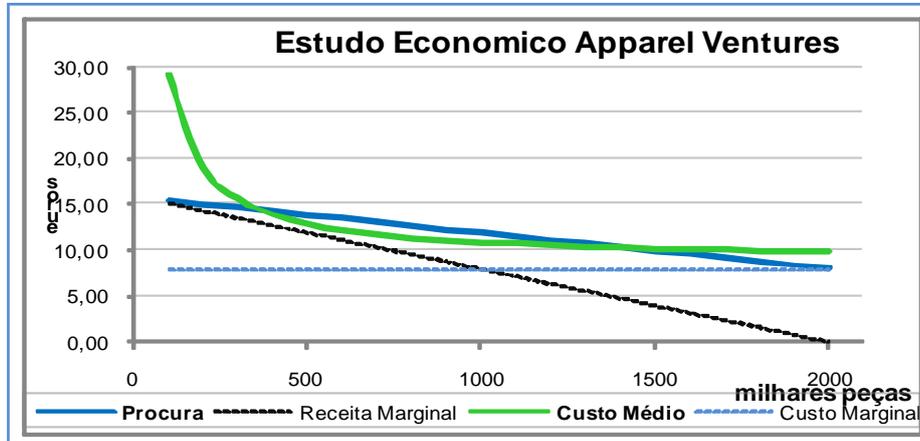
Este estudo aponta como principais conclusões que a deslocalização da unidade produtiva para a China poderia ser feita de forma parcial, já que a unidade portuguesa apresenta boas margens, se se verificarem determinadas condições. Assim, a unidade da China, se ficasse responsável pelo maior cliente da empresa, e a unidade Portuguesa, responsável por encomendas menores com uma aposta na diferenciação e qualidade (decorrentes dos maiores custos de produção), além de serviços inovadores, a APPAREL poderia manter as instalações produtivas nos dois países com margens interessantes (figura 9). Para que a margem de lucro fosse maximizada, bastava que fossem produzidas na

¹² Anexo J – Indicadores Económico-Financeiros da Apparel

¹³ Ver Anexo K para todos os dados deste estudo.

unidade portuguesa 875.000 peças/ano a um preço de venda unitário de € 12,50, mantendo o custo marginal nos 8 euros/peça.

Figura 9: Curvas da Procura, Receita Marginal, Custo Médio e Custo Marginal no cenário estudado pelo Departamento Financeiro da APPAREL em Portugal (2008)



Apesar deste estudo e dos esforços para salvar a unidade produtiva em Portugal, a empresa encontra-se em fase de reestruturação, tendo procedido ao despedimento de todos os colaboradores relacionados com a produção no decurso do ano de 2009.

II. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

A formação tem sido uma aposta crescente das organizações ao longo dos últimos anos, com o número de acções de formação e de formandos a crescer significativamente, com 30% dos trabalhadores a terem acesso à formação em (2005), contra os 13% em 1993 e os 16% em 1999. Esta taxa tem vindo sempre a crescer, e os dados para 2006 situam-na nos 33,3% e 37,3% em 2007 (GEP, 2008a, 2009).¹⁴ A obrigatoriedade legal da formação profissional poderá ser um elemento fomentador deste crescimento. Contudo, as empresas dão sinais de encarar cada vez mais a formação como uma forma de melhorar o desempenho dos seus colaboradores, e a própria performance da organização.

Neste trabalho, parte-se de um caso concreto de uma empresa (APPAREL) inserida num sector de actividade severamente atingido pela crise económica ao longo destes anos, mas com um histórico considerável em termos de formação ministrada aos colaboradores, e tenta-se apurar qual o papel desta formação profissional, enquanto actividade geradora de mais-valias para a organização, e de melhoria das condições de trabalho.

Nesse sentido, importa perceber o que está por detrás da transferência das aprendizagens da formação, e qual o retorno da formação no local de trabalho e na vida dos colaboradores. É de suma importância que a empresa tenha uma noção do valor acrescentado para a empresa da formação profissional aos colaboradores, como forma de corrigir aspectos menos conseguidos ou de planear os passos seguintes.

No que respeita à situação em específico da formação em Higiene e Segurança no Trabalho, será oportuno perceber qual o papel que esta desempenha no seio da organização como indutora de práticas responsáveis, como é que esta área em específico influencia o dia-a-dia dos colaboradores e, conseqüentemente, qual a sua importância em termos de bem-estar organizacional.

Tratando-se de um estudo com carácter exploratório e descritivo, não se pretende generalizar qualquer conclusão a um grupo mais geral, além da própria empresa. No entanto, apesar do recente encerramento da unidade produtiva da APPAREL em

¹⁴ Anexo A

Portugal, os resultados verificados poderão dar pistas importantes para o desenvolvimento da actividade desta empresa noutros contextos, e servir de reflexão para outros contextos mais gerais, ou mesmo como ponto de partida para futuros estudos nesta área.

III. METODOLOGIA

3.1. Amostra

Do universo dos colaboradores da APPAREL, foi seleccionada uma amostra por conveniência, de acordo com o critério de frequência de, pelo menos, uma acção de formação em Higiene e Segurança no Trabalho, para a aplicação do LTSI.

Assim, foram seleccionados 55 colaboradores que cumprem este critério.

3.2. Instrumentos

3.2.1. O Learning Transfer System Inventory (LTSI)

O Questionário LTSI, validado em 2007 para a realidade portuguesa por Velada, a partir do original de Holton e Bates (2002), é um instrumento que permite medir não só os factores de transferência das aprendizagens de uma formação específica para o local de trabalho como permite perceber os factores que levam à transferência da formação em termos gerais, possibilitando um feedback fidedigno da aderência dos colaboradores à formação e da sua importância no contexto geral dos colaboradores¹⁵.

O Questionário LTSI é composto por 89 itens com resposta fechada (escala Likert de 1 a 5, sendo 1, discordo totalmente e 5, concordo totalmente), divididos em duas secções - específica e geral - agrupados em 17 indicadores, 12 do domínio específico e 5 para o domínio geral.

Para medir os factores de transferência das aprendizagens de uma formação específica, o LTSI dispõe de 12 factores que resultam do tratamento da informação contida nos 63 itens que compõem a primeira parte do questionário. No que respeita o apuramento dos factores da transferência da formação em termos gerais, este efectua-se através de 5 factores adicionais que correspondem aos 26 itens que compõem a parte final do questionário, sendo a divisão dos itens pelos factores, a apresentada na tabela 2:

¹⁵ Ver o questionário utilizado no anexo L.

Tabela 2: Factores específicos e gerais e itens correspondentes

	Factores	Nº itens	Itens
Domínio Específico de Formação	1. Preparação Prévia dos Formandos	3	9, 10, 13
	2. Motivação para Transferir	4	2, 3, 4, 5
	3. <i>Outcomes</i> pessoais positivos	7	6, 16, 7, 8, 15, 18, 22
	4. <i>Outcomes</i> pessoais negativos	4	14, 21, 23, 24
	5. Capacidade pessoal para transferir	5	19, 26, 11*, 12*, 20*
	6. Suporte dos Pares	4	28, 29, 30, 31
	7. Suporte do Supervisor	6	32, 33, 37, 39, 40, 43
	8. Sanções do Supervisor	9	Dimensão Comportamental: 38, 34, 35, 36, 41 Dimensão Cognitiva: 44, 45, 46, 42
	9. Percepção da Validade do Conteúdo	3	47, 48, 49
	10. <i>Design</i> de Transferência	3	53, 54, 55
	11. Oportunidade para utilizar a Formação	5	56, 60, 61*, 63*, 50
	12. Transferabilidade	5	58, 59, 52, 51, 57
Domínio Geral de Formação	13. Esforço de Transferência – Expectativas de Desempenho	4	65, 66, 69, 71
	14. Desempenho – Expectativas dos Resultados	5	64*, 67, 68, 70, 72
	15. Resistência/Abertura à Mudança	6	73*, 74*, 75, 76*, 77*, 78
	16. Auto-eficácia de Desempenho	3	83, 84, 85
	17. Feedback de Desempenho	7	79, 86, 87, 89, 80, 81, 88

* Indicadores invertidos

O Questionário LTSI encontra-se validado para a realidade portuguesa¹⁶. Esta validação introduziu algumas alterações na estrutura e cotação originais nomeadamente ao retirar 6 itens que não saturam em nenhum factor, factores esses que comprometeriam a validade interna. A versão portuguesa introduz também uma nova dimensão, a transferabilidade, e subdivide a dimensão sanções do supervisor em sanções de dimensão comportamental e sanções de dimensão cognitiva. Destaque ainda para os indicadores invertidos, cotados de forma oposta, nos itens 11, 12, 20, 61, 63, 64, 73, 74, 76 e 77.

3.2.2. Entrevista

Para complementar e melhor enquadrar os resultados do LTSI foram realizadas entrevistas directas informais a alguns dos sujeitos da amostra. Recorreu-se a uma entrevista não estruturada sendo seus objectivos dissecar algumas das principais questões relacionadas com a transferência, proporcionando um suporte aos resultados alcançados no LTSI, e o de perceber as principais dificuldades dos colaboradores relacionadas com a formação profissional. As entrevistas foram realizadas a um máximo de 20% dos sujeitos da amostra.

3.2.3. Relatório de avaliação da formação das entidades formadoras

Os dados fornecidos pelas entidades formadoras respeitam aos resultados dos questionários de reacção utilizados nas diversas acções de formação. Estes dados são pertinentes já que introduzem indicações que reportam ao momento específico em que decorreu a formação além de darem algumas pistas acerca do funcionamento da mesma¹⁷.

3.3. Procedimento na recolha e tratamento de dados

A recolha dos dados suportou-se em dois momentos distintos: um primeiro na unidade da APPAREL em Alburitel, em Ourém, e um segundo momento na unidade da Abuxarda, em Cascais.

A metodologia de recolha em ambos os momentos foi a mesma: por forma a causar o menor impacto sobre a unidade de trabalho, foram constituídos grupos de 12

¹⁶ Os indicadores de qualidade do LTSI para a realidade portuguesa encontram-se no anexo M.

¹⁷ Ver Anexo N, para um relatório completo da entidade formadora.

colaboradores. Começou-se pela aplicação dos questionários numa sala com capacidade para 12 sujeitos e a cada grupo foi dado um *briefing* inicial sobre o objecto do questionário, instruções de preenchimento, assim como o esclarecimento de questões iniciais.

À medida que os sujeitos concluíram o preenchimento do questionário, procedeu-se a uma breve conversa informal e individual, com o intuito de perceber as principais dificuldades sentidas, quer no preenchimento do questionário, quer num âmbito mais geral, a fim de perceber qual o seu feedback relativamente à formação recebida.

Os questionários foram posteriormente numerados e verificados em termos da validade do seu preenchimento, e incluídos numa base de dados SPSS, para posterior tratamento estatístico. As conversas informais foram compiladas numa lista, por forma a perceber quais as questões mais recorrentes, para serem alvo de discussão neste trabalho.

3.3.1. Procedimentos estatísticos

Os procedimentos estatísticos utilizados foram os seguintes:

Em primeiro lugar, realizou-se uma análise descritiva da amostra. De seguida, procedeu-se à constituição dos factores a partir de uma base adaptada cedida pelo Professor António Caetano (“*como a amostra recolhida não é suficientemente grande para se realizar uma análise factorial fidedigna, utilizou-se a distribuição factorial padrão para a versão portuguesa*”).

Efectuou-se, em seguida, o cálculo dos *alphas* de *cronbach* dos factores como forma de aferir da aderência dos itens aos factores respectivos e de proceder a correcções que possibilitassem uma melhoria da validade interna.

Em quarto lugar, procedeu-se à análise descritiva dos factores, análise exploratória e comparativa dos factores (correlações entre factores, diferenças entre grupos), como forma de se poderem tirar conclusões ou encontrar eventuais factos que permitam uma posterior discussão.

Em termos dos dados das entrevistas informais e dos relatórios de avaliação das entidades formadoras, estes foram essencialmente tidos em conta na fase da discussão, como forma de ajudar a perceber os dados obtidos no tratamento estatístico dos dados.

IV. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1. Análise Descritiva da Amostra

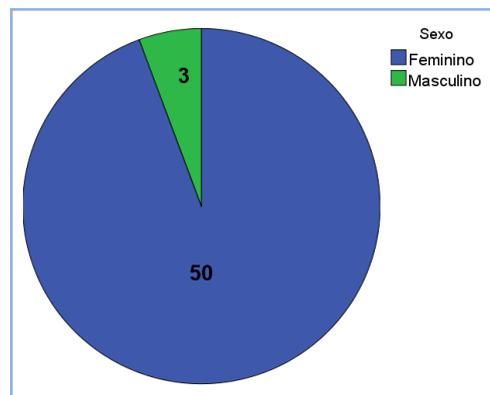
Dos 55 sujeitos seleccionados e que responderam ao questionário, 2 foram excluídos por preenchimento inválido do questionário e 10 foram apenas considerados para análise dos dados sobre o Domínio Geral de Formação – 2ª parte do questionário - pois responderam apenas à parte do questionário referente à formação em geral, por terem afirmado não se recordar de ter frequentado o curso de Higiene e Segurança no Trabalho. Assim, a amostra a considerar para os resultados do Domínio específico da Formação é de 43 sujeitos e, no Domínio Geral da Formação é de 53.

Dos 53 sujeitos da amostra do Domínio Geral da Formação, 50 são do sexo feminino e 3 do sexo masculino. Da amostra de 43 sujeitos do Domínio Específico da Formação, 41 são do sexo feminino e 2 do masculino. A idade média dos sujeitos da amostra (com 53 sujeitos) é de 38,9 anos, sendo a moda de 47 anos e a mediana de 38 anos.

A análise descritiva da amostra, representada na figura 10 e seguintes, permite apurar:¹⁸

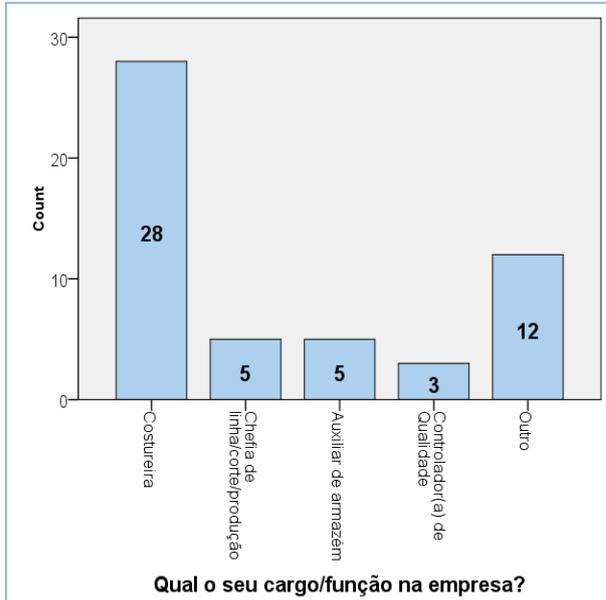
- ♦ Em relação ao género, 94,3% são do sexo feminino e 5,7% são do sexo masculino.

Figura 10: Distribuição da amostra por género



¹⁸ Ver anexo O, para análise descritiva detalhada.

Figura 11: Distribuição da amostra por cargo ou função



- ♦ A distribuição dos sujeitos pelo cargo ou função desempenhados mostra que mais de metade (53%) ocupam o cargo de Costureira e os restantes 47% distribuem-se por funções quer directamente relacionadas com a actividade *core* da empresa, nomeadamente: 4% (9) são chefias intermédias (chefe de linha/corte/produção), 5,7% contrladores (as) de qualidade, 1,9% ajudante de corte, 3,8% estendedora,

1,9% assistente de produção e 1,9% conferente, e 24,6% por outras funções não directamente relacionadas com a actividade *core* – 9,4% auxiliar de armazém, 3,8% responsável pelo gabinete técnico, 3,8% escriturária, 1,9% afinador de máquinas, 1,9% distribuidor e 1,9% motorista.

- ♦ Segundo o grau de escolaridade, constata-se que 81,1% (43) dos sujeitos da amostra têm até ao 9º ano de escolaridade, 18,9% têm habilitações ao nível do Ensino Secundário, com o 12º ano completo.

Figura 12: Distribuição da amostra por escolaridade

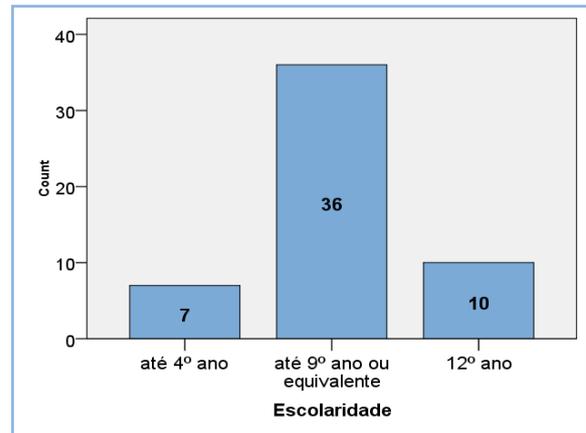
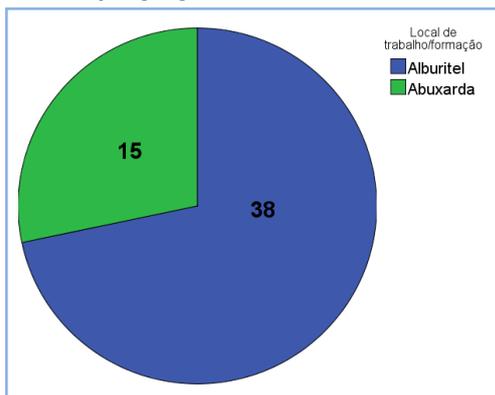


Figura 13: Distribuição da amostra pela localização geográfica



- ♦ Segundo a Localização Geográfica do Local de Trabalho/Formação, apuramos que 71,7% dos sujeitos pertencem à unidade de Alburitel e 28,3% pertencem à unidade da Abuxarda.

- ♦ Em termos de distribuição etária da amostra, cerca de 38% têm idades entre os 35 e 44 anos, 32% encontram-se entre 25 e 34 anos, 24,5% têm entre 45 e 54 anos, 3,8% mais de 55 anos e 1,9% menos de 24 anos.

Figura 14: Distribuição da amostra pelas faixas etárias

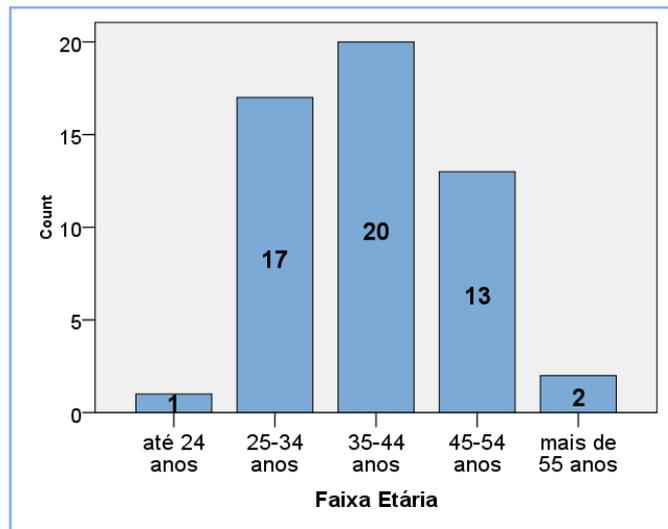
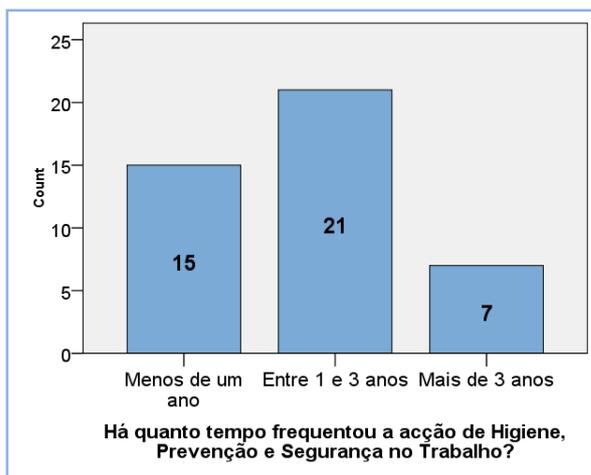


Figura 15: Distribuição da amostra pela distância temporal relativamente à frequência da acção de Higiene e Segurança no Trabalho



- ♦ Da análise da figura 15 apura-se que 28,3% (15) dos sujeitos da amostra frequentaram o curso de Higiene e Segurança no Trabalho há menos de um ano, 39,6% (21) entre 1 e 3 anos, 13,2% (7) há mais de 3 anos e os restantes 18,9% (10) não indicaram a frequência de qualquer formação em Higiene e Segurança no Trabalho;

- ♦ A figura 16 ilustra a distribuição amostral relativa à antiguidade dos colaboradores na empresa. Assim, cerca de 60% (32) dos colaboradores estão na APPAREL entre 5 e 10 anos, 13,2% (7) entre 10 e 15, 11,5% estão há menos de 5 anos, 11,5% estão há mais de 20 anos e 3,8% (2) estão na empresa entre 15 e 20 anos;

Figura 16: Distribuição da amostra pela antiguidade da sua colaboração com a empresa

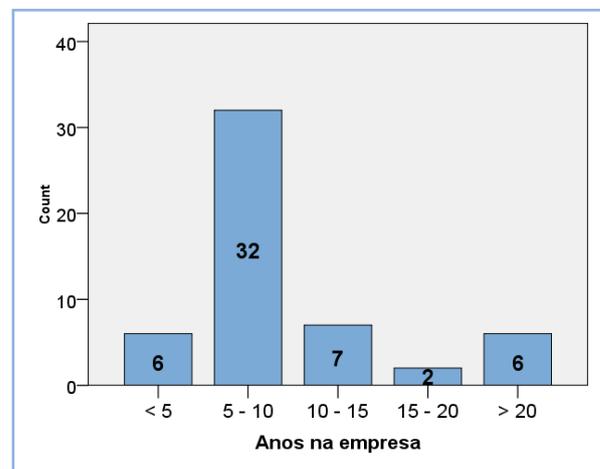
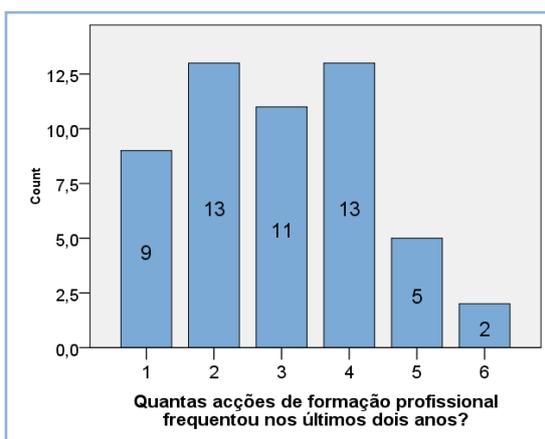


Figura 17: Número de acções de formação frequentadas nos últimos dois anos, na amostra



♦ Da leitura da figura 17 conclui-se que, nos últimos dois anos, todos os sujeitos frequentaram pelo menos uma acção de formação, sendo que a maioria (86,8%) (46) frequentaram entre 1 e 4 acções de formação. Desta percentagem, 24,5% frequentaram 2 acções e 24,5% frequentaram 4.

4.2. Aferição da consistência interna dos factores

São os seguintes os resultados relativos ao *alphas* de *cronbach* obtidos nos 17 factores:

Tabela 3: Alphas de cronbach dos factores

Factor	Alpha de cronbach
1. PREPARAÇÃO PRÉVIA DOS FORMANDOS	0,730
2. MOTIVAÇÃO PARA TRANSFERIR	0,779
3. <i>OUTCOMES</i> PESSOAIS POSITIVOS	0,785
4. <i>OUTCOMES</i> PESSOAIS NEGATIVOS*	0,592
5. CAPACIDADE PESSOAL PARA TRANSFERIR*	0,484
6. SUPORTE DOS PARES	0,818
7. SUPORTE DO SUPERVISOR	0,909
8. SANÇÕES DO SUPERVISOR – DIMENSÃO COMPORTAMENTAL	0,905
SANÇÕES DO SUPERVISOR – DIMENSÃO COGNITIVA	0,821
9. VALIDADE DE CONTEÚDO PERCEBIDA	0,846
10. <i>DESIGN</i> DE TRANSFERÊNCIA	0,910

11. OPORTUNIDADE PARA USAR A FORMAÇÃO*	0,621
12. TRANSFERIBILIDADE	0,865
13. ESFORÇO DE TRANSFERÊNCIA – EXPECTATIVA DE DESEMPENHO	0.709
14. DESEMPENHO – EXPECTATIVAS DE OUTCOME*	0,583
15. ABERTURA/RESISTÊNCIA À MUDANÇA*	0,685
16. AUTO-EFICÁCIA DE DESEMPENHO	0,721
17. FEEDBACK DE DESEMPENHO	0,847

* Itens com consistência interna baixa (inferior a 0,70).

Verifica-se que a maioria dos factores tem boas consistências internas, superiores a 0,7. Com valores inferiores a 0,70 apuram-se 5 factores: Abertura/Resistência à Mudança (0,685), Oportunidade para usar a Formação (0,621), *Outcomes* pessoais negativos (0,592), Desempenho – Expectativas de *Outcome* (0,583) e Capacidade Pessoal para Transferir (0,484). O procedimento de retirar itens dos factores como forma de aumentar a consistência interna revelou-se eficaz no caso do factor Capacidade Pessoal para Transferir, em que a extracção do item 26, fez com que a consistência interna aumentasse para os 59,4%, e no factor Desempenho – Expectativas de *Outcome* que, com a retirada do item 72 aumentou o *alpha* para 0,611.¹⁹

Apesar das relativamente baixas consistências destes 5 factores, estes serão alvo de análise, com as devidas ressalvas, já que não é objectivo deste trabalho a generalização à população além da empresa em estudo. Além disso, estes valores não são muito problemáticos em termos de consistência, já que não são muito inferiores ao nível mínimo exigido para a consistência interna de 0,70.

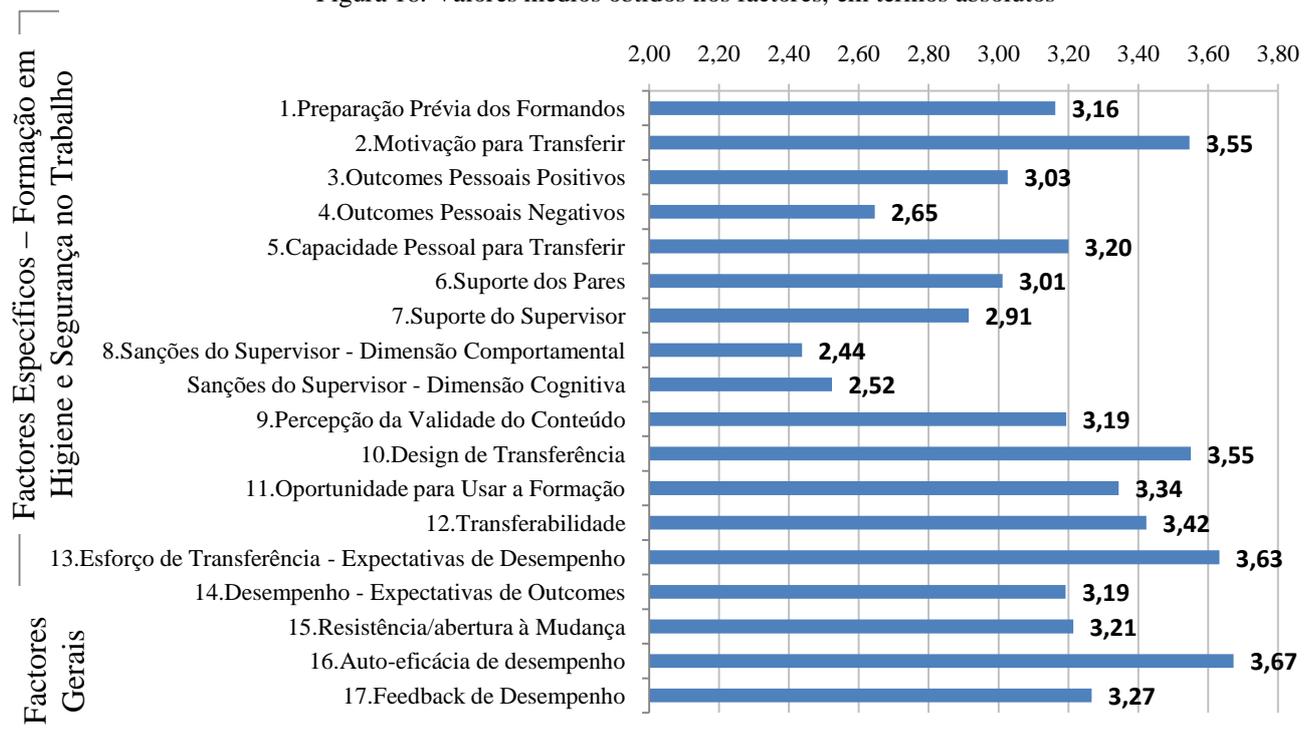
4.3. Análise Descritiva dos Factores

Apuraram-se as seguintes médias dos 17 factores (figura 18)²⁰.

¹⁹ Ver anexo P para todos os detalhes relativos à análise das Consistências Internas dos Factores.

²⁰ O anexo Q inclui todas as estatísticas descritivas dos factores.

Figura 18: Valores médios obtidos nos factores, em termos absolutos



Os factores com pontuações médias mais elevadas são:

- ◆ Motivação para Transferir (3,55) e *Design* de transferência (3,55), em termos específicos, da formação em Higiene e Segurança no Trabalho;
- ◆ Auto-eficácia de desempenho (3,67), Esforço de Transferência – Expectativas de Desempenho (3,63), em termos gerais de formação;

No outro extremo, os factores com uma média mais baixa são:

- ◆ Sanções do Supervisor – Dimensão Comportamental (2,44) e Dimensão Cognitiva (2,52) e *Outcomes* Pessoais Negativos (2,65), na dimensão específica da formação em Higiene e Segurança no Trabalho.
- ◆ No cômputo das formações em geral, não se verificam valores com médias inferiores a 3,19.

4.4. Análise Correlacional dos Factores

Em termos correlacionais os resultados demonstram que vários factores apresentam relações entre si, sendo esta relação apresentada na figura 19:

Figura 19: Correlações entre os factores

	Preparação Prévia dos Formandos	Motivação para Transferir	Outcomes Pessoais Positivos	Outcomes Pessoais Negativos	Capacidade Pessoal para Transferir	Suporte dos Pares	Suporte do Supervisor	Sanções do Supervisor - Comportamental	Sanções do Supervisor - Cognitiva	Percepção da Validade do Conteúdo	Design de Transferência	Oportunidade para Usar a Formação	Transferibilidade	Esforço de Transferência - Expectativas de Desempenho	Desempenho - Expectativas de Outcomes	Resistência/abertura à Mudança	Auto-eficácia de desempenho	Feedback de Desempenho
Preparação Prévia dos Formandos	1																	
Motivação para Transferir	0,5284	1																
Outcomes Pessoais Positivos	0,5735	0,4460	1															
Outcomes Pessoais Negativos	0,3842	0,2067	0,3923	1														
Capacidade Pessoal para Transferir	-0,021	0,0223	0,3009	0,4435	1													
Suporte dos Pares	0,2645	0,0724	0,4274	0,2199	-0,073	1												
Suporte do Supervisor	0,2309	0,0722	0,2414	0,4366	-0,005	0,5001	1											
Sanções do Supervisor – Comportamental	-0,254	-0,178	-0,156	0,1694	0,3047	-0,049	0,0632	1										
Sanções do Supervisor – Cognitiva	-0,203	-0,191	-0,082	0,2780	0,4479	-0,080	-0,055	0,8117	1									
Percepção da Validade do Conteúdo	0,5303	0,2308	0,4769	0,2940	0,0614	0,3588	0,3376	-0,225	-0,230	1								
Design de Transferência	0,2778	0,0466	0,4775	0,1753	0,1866	0,2850	0,1890	-0,308	-0,253	0,5719	1							
Oportunidade para Usar a Formação	0,1550	0,1427	0,3025	0,1342	0,3257	0,1610	0,1396	0,0746	0,1299	0,4062	0,3509	1						
Transferibilidade	0,4737	0,3341	0,5471	0,2437	0,1396	0,3492	0,3010	-0,211	-0,305	0,7882	0,6970	0,5465	1					
Esforço de Transferência - Expectativas de Desempenho	0,2882	0,1790	0,3750	0,2262	-0,059	0,4543	0,3348	-0,201	-0,266	0,6855	0,5013	0,3029	0,5945	1				
Desempenho - Expectativas de Outcomes	0,2791	0,2535	0,4269	0,2579	0,1349	0,4478	0,2460	0,1078	0,1666	0,3801	0,0332	0,3017	0,3588	0,4178	1			
Resistência/abertura à Mudança	0,1502	0,1337	0,2087	0,2081	0,0694	0,1879	-0,097	0,4257	0,4849	0,0256	-0,221	0,1605	0,0886	0,0056	0,2964	1		
Auto-eficácia de desempenho	0,2320	0,1642	0,3238	-0,007	-0,180	0,4031	0,3711	-0,266	-0,372	0,5648	0,5119	0,2857	0,5873	0,5648	0,4250	0,0986	1	
Feedback de Desempenho	0,0476	-0,058	0,2357	0,1186	-0,042	0,5878	0,5943	-0,054	-0,188	0,3248	0,2472	0,1323	0,3440	0,4610	0,4265	0,1585	0,5207	1

Legenda:

 Correlação significativa com um nível de significância de 0,01

 Correlação significativa com um nível de significância de 0,05

Uma análise mais detalhada, permite-nos verificar:

O factor 1 - Preparação Prévia dos Formandos – apresenta uma correlação directa significativa com os factores:

- ◆ 3 – *Outcomes* Pessoais Positivos (0,5735);
- ◆ 9 – Percepção da Validade do Conteúdo (0,5303);
- ◆ 2 – Motivação para Transferir (0,5284);
- ◆ 12 – Transferabilidade (0,4737);
- ◆ 4 – *Outcomes* Pessoais Negativos (0,3842).

O factor 2 – Motivação para Transferir – além da correlação com o factor 1, apresenta também correlações significativas com os factores:

- ◆ 3 – *Outcomes* Pessoais Positivos (0,446);
- ◆ 12 - Transferabilidade (0,3341).

O factor 3 – *Outcomes* Pessoais Positivos – além das correlações já verificadas no factor 1 e 2, apresenta também correlações nos factores:

- ◆ 12 – Transferabilidade (0,5471);
- ◆ 10 – *Design* de Transferência (0,4775);
- ◆ 9 – Percepção da Validade de Conteúdo (0,4769);
- ◆ 6 – Suporte dos Pares (0,4274);
- ◆ 14 - Desempenho – Expectativas de *Outcomes* (0,4269) (factor geral);
- ◆ 4 – *Outcomes* Pessoais Negativos (0,3923);
- ◆ 13 – Esforço de Transferência – Expectativas de Desempenho (0,375) (factor geral);
- ◆ 16 – Auto-eficácia de Desempenho (0,3238) (factor geral);
- ◆ 11 – Oportunidade para Usar a Formação (0,3025);
- ◆ 5 – Capacidade Pessoal para Transferir (0,3009).

O factor 4 - *Outcomes* Pessoais Negativos – apresenta, além das correlações com os factores 1 e 3, as seguintes correlações:

- ◆ Factor 5 – Capacidade Pessoal para Transferir (0,4435);
- ◆ Factor 7 – Suporte do Supervisor (0,4366).

O factor 5 – Capacidade Pessoal para Transferir, além das correlações com os factores 3 e 4, apresenta também correlações com os seguintes factores:

- ◆ 9 – Sanções do Supervisor (D. Cognitiva) (0,4479);
- ◆ 11 – Oportunidade para Usar a Formação (0,3257);
- ◆ 8 – Sanções do Supervisor (D. Comportamental) (0,3047).

O factor 6 – Suporte dos Pares – apresenta correlações nos seguintes factores (além da correlação com o factor 3):

- ◆ 17 – Feedback de Desempenho (0,5878) (factor geral);
- ◆ 7 – Suporte do Supervisor (0,5001);
- ◆ 13 – Esforço de Transferência – Expectativa de Desempenho (0,4543) (factor geral);
- ◆ 14 – Desempenho – Esxpectativas de *Outcomes* (0,4478) (factor geral);
- ◆ 16 – Auto-eficácia de Desempenho (0,4031) (factor geral);
- ◆ 9 – Percepção da Validade do Conteúdo (0,3588);
- ◆ 12 – Transferabilidade (0,3492).

O factor 7 – Suporte do Supervisor – além das correlações com os factores 4 e 6, apresenta também correlações significativas com os factores:

- ◆ 17 – Feedback de Desempenho (0,5943) (factor geral);
- ◆ 16 – Auto-eficácia de Desempenho (0,3711) (factor geral);
- ◆ 9 – Percepção da Validade do Conteúdo (0,3376);
- ◆ 13 – Esforço de Transferência – Expectativas de Desempenho (0,3348) (factor geral);
- ◆ 12 – Transferabilidade (0,3010);

O factor 8 – Sanções do Supervisor (Dimensões Comportamental e Cognitiva) – apresenta, além da correlação com o factor 5, as seguintes correlações:

- ◆ Factor 15 – Resistência/abertura à mudança (0,4257 na Dimensão Comportamental, 0,4849 na Dimensão Cognitiva) (factor geral);
- ◆ 10 – *Design* de Transferência (-0,308 na Dimensão Comportamental);
- ◆ 12 – Transferabilidade (-0,305 na Dimensão Cognitiva).

O factor 9 – Percepção da Validade do Conteúdo apresenta além das correlações com os factores 1, 3, 6 e 7, as seguintes correlações:

- ◆ 12 – Transferabilidade (0,7882);
- ◆ 13 – Esforço de Transferência – Expectativas de Desempenho (0,6855) (factor geral);
- ◆ 10 – *Design* de Transferência (0,5719);
- ◆ 16 – Auto-eficácia de Desempenho (0,5648) (factor geral);
- ◆ 11 – Oportunidade para Usar a Formação (0,4062);
- ◆ 14 – Desempenho – Expectativas de *Outcomes* (0,3801) (factor geral);
- ◆ 17 – Feedback de Desempenho (0,3248) (factor geral).

O factor 10 – *Design* de Transferência – apresenta correlações com os factores 3, 8 (Dimensão Comportamental) 10 e:

- ◆ 12 – Transferabilidade (0,6970);
- ◆ 16 – Auto-eficácia de Desempenho (0,5119) (factor geral);
- ◆ 13 – Esforço de Transferência - Expectativas de Desempenho (0,5013) (factor geral);
- ◆ 11 – Oportunidade para Usar a Formação (0,3509).

O factor 11 – Oportunidade para usar a Formação – além das correlações com os factores 3, 5, 9 e 10, apresenta também correlações significativas com os factores:

- ◆ 12 – Transferabilidade (0,5465);
- ◆ 13 – Esforço de Transferência – Expectativas de Desempenho (0,3029) (factor geral);
- ◆ 14 – Desempenho – Expectativas de *Outcomes* (0,3017) (factor geral).

O factor 12 (Transferabilidade) apresenta correlações significativas com quase todos os factores (só não apresenta com os factores 4, 5, 8 (comportamental) e 15). As correlações superiores a 0,50 encontram-se nos factores 9- Percepção da Validade do Conteúdo (0,7882), 10- Design de Transferência (0,697), 13 - Esforço de Transferência – expectativas de Desempenho (0,5945) (factor geral), 16 - Auto-eficácia de Desempenho (0,5873) (factor geral), 3- *Outcomes* Pessoais Positivos (0,5471) e 11- Oportunidade para Usar a Formação (0,5465).

O factor 13 – Esforço de Transferência – Expectativas de Desempenho – apresenta, além das correlações com os factores 3, 6, 7, 9, 10, 11 e 12 (factores específicos), correlações com:

- ♦ 16 – Auto-eficácia de Desempenho (0,5648);
- ♦ 17 – Feedback de Desempenho (0,461);
- ♦ 14 – Desempenho – Expectativas de *Outcomes* (0,4178).

O factor 14 – Desempenho – Expectativas de *Outcomes* – apresenta correlações com os factores 3- *Outcomes* Pessoais Positivos (0,4269), 6- Suporte dos Pares (0,4478), 9- Percepção da Validade do Conteúdo (0,38), 11- Oportunidade para Usar a Formação (0,3017), 12- Transferabilidade (0,3588), 13- Esforço de Transferência – Expectativas de Desempenho (0,4178), 15- Resistência/abertura à mudança (0,2964), 16- Auto-eficácia de Desempenho (0,425) e 17- Feedback de Desempenho (0,4265).

O factor 15 – Resistência/abertura à Mudança - apresenta correlações com os factores 8 (especifico) e 14 (geral).

O factor 16 – Auto-eficácia de Desempenho – apresenta correlações significativas com os factores 3, 6, 7, 8 (Dim. Cognitiva), 9, 10, 12, 13, 14 e 17- Feedback de Desempenho (0,5207).

O factor 17 apresenta correlações significativas com os factores 6, 7, 9, 12, 13, 14 e 16.

4.5. Análise Inferencial

Foi efectuada ainda a análise inferencial com as diversas variáveis independentes do estudo – género, cargo na empresa, escolaridade, localização geográfica, faixa etária, frequência de formação em HST, antiguidade na empresa e número de acções

frequentadas nos últimos dois anos - para tentar perceber se existiriam diferenças entre os diversos grupos. As conclusões desta análise inferencial não são expressivas, não se tendo verificado quaisquer diferenças estatisticamente significativas (para um nível de significância de 0,05).

4.6. Análise das Entrevistas Informais

A entrevista informal realizada aos sujeitos, aquando da aplicação do LTSI, revela algumas tendências. Assim, são de destacar os seguintes aspectos, abordados pelos sujeitos de forma mais ou menos recorrente:

- ◆ Formação com objectivos pouco claros (aplicabilidade) do ponto de vista profissional (formações com vertente mais virada para a vida além do trabalho e com o objectivo de melhorar os *skills* pessoais e sociais dos colaboradores);
- ◆ Por vezes, formações muito rápidas sem tempo de consolidação ou com pouca possibilidade de aplicação num espaço temporal pós-formação, quer seja no local de trabalho, quer seja na vida diária das pessoas, fora do local de trabalho: exemplo das acções em tecnologias de informação (Windows, Word, Excel);
- ◆ Dificuldade de percepção do objectivo último de algumas formações, o que inviabiliza, à partida, um maior investimento e um melhor desempenho na formação.

4.7. Análise dos Relatórios das Entidades Formadoras

Os resultados dos questionários utilizados pelas entidades formadoras no final das acções de formação (avaliação de reacção) indicam, por um lado, que os formandos sentem a necessidade de, de forma geral, ter mais horas de formação nas diversas temáticas e necessidade de mais horas para aplicação dos conhecimentos (exercícios práticos); por outro lado, a avaliação global dos aspectos relacionados com o formador, coordenador, conteúdos, condições ambientais e aspectos de organização da acção pontuam de forma positiva.

V. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo baseia-se numa amostra maioritariamente do género feminino (cerca de 95%), traduzindo a realidade empresarial (em 2007, a APPAREL contava com 141 colaboradores do sexo feminino e 9 do sexo masculino, ou seja, 94% dos colaboradores da empresa são mulheres).

Em termos de função desempenhada, 78% dos sujeitos estão em funções directamente relacionadas com o *core business* da empresa (costureiras, chefias de linha/corte/produção, auxiliares de armazém, controladores de qualidade), o que vem reforçar a característica principal desta amostra como sendo representativa da realidade da empresa alvo deste estudo.

A escolaridade é predominantemente baixa nesta amostra, com a grande maioria dos sujeitos (81%) a terem como grau máximo de escolaridade o 9º ano. Ainda assim, é de salientar que grande parte desta percentagem se encontra a realizar cursos de requalificação profissional (RVCC e EFA), e que, por esse motivo, o grau de escolaridade médio na empresa tem vindo a aumentar gradualmente. Este esforço de qualificação e de aumento de competências dos colaboradores tem sido especialmente visível nos últimos anos com um investimento claro nessa área²¹, tendo obtido resultados muito positivos quer em termos de motivação e afiliação para com a empresa, quer em termos sociais e pessoais, já que representa uma mais-valia para cada colaborador enquanto pessoa²².

Em termos de idade, a distribuição amostral é homogénea, com a grande maioria (94,3%) dos sujeitos a situarem-se na faixa entre os 25 e os 54 anos. Relativamente à antiguidade na empresa, verifica-se que a maioria dos colaboradores tem um vínculo entre os 5 e os 10 anos, com 28,3% dos colaboradores com vínculos superiores a 10 anos, com destaque para a antiguidade dos colaboradores da unidade da Abuxarda, que tende a ser em média, superior à dos colaboradores de Alburitel, facto facilmente explicável tendo em conta a antiguidade de cada unidade (Abuxarda – cerca de 33 anos, Alburitel – 10 anos).

²¹ Anexo G

²² Anexos H e I

No que concerne ao número de acções frequentadas nos últimos dois anos pelos colaboradores, todos os colaboradores realizaram pelo menos uma acção e mais de metade dos sujeitos afirma que realizaram pelo menos 3 acções nos últimos dois anos.

De notar que, da amostra de 53 sujeitos com registo de frequência de pelo menos uma acção de Higiene e Segurança no Trabalho, 10 não se recordam de ter frequentado qualquer acção com este conteúdo no decurso da sua colaboração com a empresa. Dos restantes 43 que se recordam de ter frequentado, a maioria (83%) fizeram-no à menos de 3 anos.

A formação tem tido um importante papel na empresa como elemento agregador, motivador e demonstrador de confiança pelas pessoas²³. No entanto, e de acordo com os dados das entrevistas informais denota-se, por vezes, que os sujeitos não percebem bem qual o objectivo último de determinado curso ou qual o interesse que este poderá ter no desempenho das suas funções. Os objectivos nem sempre claros da formação, assim como a curta duração dos cursos, são outros pontos que os sujeitos levantam como limitadores da aplicabilidade real destes na vida profissional e pessoal.

A análise das médias dos factores do LTSI permite-nos perceber que, em termos da transferência da formação de Higiene e Segurança para o local de trabalho, os factores considerados mais importantes pelos sujeitos são a Motivação para transferir (ou seja a direcção, intensidade e persistência do esforço na utilização da formação em local de trabalho) e o *Design* de Transferência (Grau em que a formação foi concebida e implementada de modo a preparar os formandos para a transferência, e as instruções da formação coincidem com os requisitos da função). No extremo oposto, os factores percebidos como menos determinantes na eficaz transferência da formação para o local de trabalho são as Sanções do Supervisor (Grau em que os indivíduos percebem respostas negativas dos supervisores/gestores quando utilizam a formação no local de trabalho) e os *Outcomes* Pessoais Negativos (Grau em que os indivíduos acreditam que a não aplicação da formação no local de trabalho tem como consequência a obtenção de resultados que são negativos).

Verifica-se assim que é de grande importância a motivação que a formação desperta, o interesse e aplicabilidade, assim como a melhoria que essa formação pode introduzir em termos de condições de trabalho e de qualidade no desempenho das funções,

²³ Programa FACES e Trabalho *Um Olhar sobre a Gestão de Recursos Humanos*, respectivamente anexos H e I, e ponto 1.7 deste trabalho

quer seja no local de trabalho, quer fora deste. O elevado destaque atribuído ao factor *Design* de Transferência, realça a importância do planeamento da formação, do levantamento das necessidades em termos formativos e da estruturação dos conteúdos de acordo com a realidade da empresa e dos colaboradores. A elevada pontuação atribuída a este factor indicia que, pelo menos em relação à área de Higiene e Segurança, os colaboradores sentem a sua utilidade e aplicabilidade.

A baixa importância atribuída ao factor *Sanções do Supervisor* revela que os colaboradores não sentem a transposição das aprendizagens da formação para o local de trabalho como algo difícil, obrigatório, ou objecto de sanções por não ser aplicado, mas como algo importante e que é expectável naturalmente. A baixa pontuação atribuída ao factor *Outcomes* Pessoais Negativos, revela que os sujeitos transferem naturalmente a aprendizagem para o local de trabalho, mas não têm consciência que a não aplicação da formação pode trazer resultados negativos. Esta aparente contradição pode ter como explicações, por um lado, a forma como foram dados a conhecer os objectivos e a utilidade da formação; por outro lado, a percepção do controlo por parte dos supervisores em termos de transferência da formação. Quando este controle não é percebido, os colaboradores podem não sentir necessidade de pôr em prática os conhecimentos que adquiriram em contexto de formação.

Debruçando-nos sobre as médias obtidas nos factores gerais, apura-se que não há propriamente uma grande dispersão de valores. Ainda assim, dois factores obtêm pontuações médias mais elevadas. São eles: Auto-eficácia de Desempenho e Esforço de Transferência – Expectativas de Desempenho. O primeiro refere-se à expectativa em que o esforço canalizado na transferência da formação resulta em mudanças no desempenho da formação e o segundo à crença geral de um indivíduo de que é capaz de mudar o seu desempenho quando assim o desejar. Parece assim óbvio que, em termos da transferência da formação em geral, os sujeitos da amostra atribuem uma elevada importância ao desempenho, tanto na qualidade como na quantidade do mesmo. Uma ressalva ao facto de estes factores estarem directamente relacionados com prémios e recompensas já que um melhor desempenho é factor diferenciador e garante uma melhor posição no seio da empresa (política de promoções)²⁴.

²⁴ Ver trabalho *Um Olhar sobre a Gestão de Recursos Humanos* (Anexo I), para outros dados sobre a política de remunerações e recompensas

Passando à análise das correlações obtidas, no âmbito do contexto específico da formação em Higiene e Segurança, observa-se que muitos factores apresentam correlações estatisticamente significativas entre si. Ainda assim, e tendo em conta as limitações deste estudo, importa perceber quais destas correlações se adequam ao objecto do estudo e quais aquelas que fazem sentido em termos da conjuntura da empresa.

Assim, apura-se que o factor Preparação prévia dos formandos está directamente relacionado com a Motivação para Transferir, com os Resultados Pessoais Positivos e com a Percepção da Validade de Conteúdo. Dissecando estas correlações percebe-se que o grau de preparação dos formandos para a formação está relacionado com a motivação para a utilização da formação no local de trabalho, com a expectativa dos resultados positivos que daí advenham e com a percepção de que o conteúdo da formação vai ao encontro dos requisitos da sua função.

O suporte dos pares apresenta uma correlação significativa com o suporte do supervisor, indiciando que a transferência é tão mais bem sucedida, quanto maior for o suporte percebido por parte dos colegas e superiores hierárquicos.

De igual modo, e apesar de se tratar de correlações menos significativas, verifica-se que, de um modo geral, as Sanções do Supervisor têm uma correlação inversa com os restantes factores de transferência da formação, ou seja, a percepção por parte dos colaboradores de que os supervisores respondem negativamente (comportamental e cognitivamente) à transferência da formação leva a que a motivação, expectativas de resultados e desempenho desçam. Neste contexto específico percebe-se que as sanções não levam a um aumento da transferência da formação e conseqüentemente a mudanças de comportamento no local de trabalho.

Ainda sobre as Sanções do Supervisor, apura-se que, num contexto geral, a resistência à mudança está directamente relacionada com a existência de sanções. Assim, para que haja abertura à mudança e conseqüentemente, transferência de aprendizagens para o local de trabalho, o colaborador deve sentir o suporte do supervisor e não a sua reprovação.

A Transferabilidade, ou seja o grau em que os formandos percebem que a formação e o seu contexto de trabalho os prepara para a transferência, apresenta correlações elevadas com quase todos os factores. Infere-se que este factor, talvez por ser um pouco lato em termos na sua definição, é influenciado significativamente por outros

factores como a Oportunidade para usar a formação, o Design de Transferência, a Percepção da Validade de Conteúdo, a Motivação para transferir, a Expectativa de Resultados Pessoais Positivos ou o Suporte de Pares e Supervisor. Novamente os factores relacionados com as Sanções do Supervisor apresentam uma correlação inversa com este factor, ou seja, a percepção de que a formação e o contexto de trabalho preparam os formandos para a transferência é afectada pela existência ou não de sanções pela parte do supervisor. Assim, quando existem sanções, esta percepção de transferibilidade será mais baixa do que quando não existem sanções.

A percepção de Resultados Positivos decorrentes da aplicação da formação no local de trabalho está directamente relacionada com o grau de Preparação prévia dos formandos, com a Motivação, Suporte dos Pares, Percepção da Validade do Conteúdo da Formação e com o Design de Transferência. Pode-se assim inferir que a percepção de que os Resultados da formação serão Positivos no local de trabalho está dependente da informação disponível e do próprio desenho da formação, da Motivação intrínseca e extrínseca, que inclui obviamente o suporte dos colegas.

Desta forma, os resultados indiciam que a Transferência da Formação e, conseqüentemente, a mudança de comportamentos no local de trabalho, está directamente relacionada com a Motivação, com a percepção da utilidade da formação, com o suporte dos colegas e superiores hierárquicos e com o próprio clima facilitador da transferência. Por outro lado, a transferência de aprendizagens conducente a comportamentos mais seguros no local de trabalho é inibida pelas sanções dos superiores ou pela percepção de falta de informação relativa à formação ou aos resultados que daí possam advir, nomeadamente se estes forem percebidos como sendo negativos. De salientar que a mudança de comportamento no local de trabalho pode estar comprometida pela baixa escolaridade dos colaboradores, dificultando quer a percepção da utilidade da formação, quer a sua motivação para aplicar as aprendizagens no decurso da sua actividade profissional.

No âmbito das correlações no domínio geral de formação, observa-se que os factores estão todos correlacionados entre si. Ainda assim, as correlações estatisticamente mais significativas verificam-se entre os 4 factores relacionados com o Desempenho (Esforço de Transferência – Expectativas de Desempenho, Desempenho – Expectativas de *Outcomes*, Auto-eficácia de Desempenho e *Feedback* de Desempenho), sendo todas superiores a 0,41.

O único factor geral que não apresenta correlações significativas com os restantes é o factor Resistência/Abertura à mudança, deduzindo-se assim, que em termos da formação em geral, a expectativa de melhoria de desempenho não está directamente relacionada com a Resistência à mudança.

A análise inferencial não permitiu chegar a quaisquer conclusões, nomeadamente a diferenças entre os diversos grupos das variáveis independentes do estudo.

As entrevistas informais apontam na mesma direcção dos resultados obtidos com o LTSI na medida em que reforçam a importância da informação da utilidade e objectivos da formação que irão receber para que fiquem motivados antes, durante e após a formação. Reforça também o papel social que a formação profissional assume, na relação com os pares e superiores hierárquicos, no sentimento de pertença à organização e na aquisição de *skills* essenciais, tanto a nível profissional, como a nível pessoal, já que muitos dos colaboradores da APPAREL são pessoas com baixa escolaridade e com carências a nível social.

Por outro lado, a indicação dada pelos formandos de que em algumas formações específicas faltou informação acerca dos cursos de formação que iriam frequentar e sobre os seus objectivos, poderá levar-nos a deduzir que o diagnóstico das necessidades, o desenho da formação ou a comunicação interna não foram os mais adequados para a população-alvo em estudo.

Ainda relativamente aos resultados das entrevistas informais, há a indicação, por parte de alguns sujeitos, do desejo de aprofundar algumas áreas (como por exemplo a informática). Este facto também está evidenciado nos resultados dos questionários de reacção da entidade formadora, na medida em que, recorrentemente, os sujeitos aludem à necessidade de mais horas de formação para aprofundarem conhecimentos. Neste sentido, e como forma de ir ao encontro das pistas dadas pelos seus colaboradores, as acções que foram ministradas durante o ano de 2009 recaíram de forma significativa sobre o aprofundamento dos conhecimentos em tecnologias de informação (1/3 das acções foram nesta área em 2009).

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A APPAREL está em Portugal há cerca de 30 anos. Ao longo do seu historial passou de empresa nacional de tipo familiar, a subsidiária com sede nos EUA, sendo fornecedora de artigos têxteis para clientes espalhados por Portugal e Europa, e empregadora de centenas de pessoas que, ao longo do tempo, estabeleceram relações profissionais que foram sendo transformadas em relações com um forte pendor pessoal.

Contribuíram para esta situação as políticas adoptadas nos diversos vértices da Gestão, nomeadamente a adopção do programa FACES, com a melhoria dos níveis de produtividade e de satisfação com a empresa e com a aposta na formação profissional de âmbito técnico, comportamental e transversal.

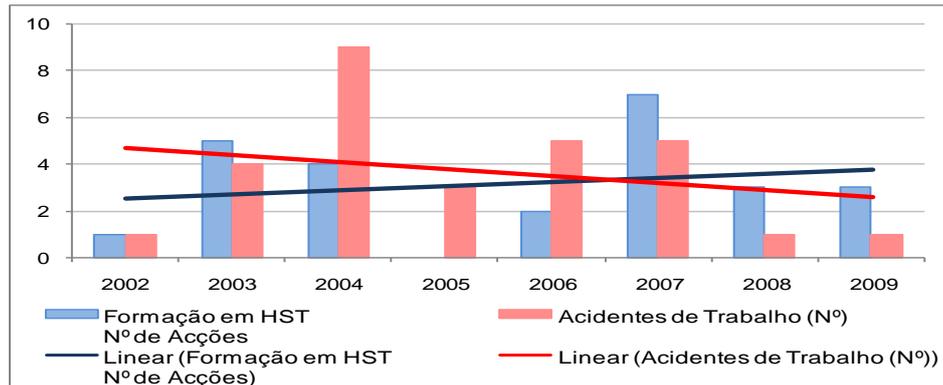
Em termos da formação profissional ministrada, os dados revelam que esta cumpriu um importante papel na organização: além de desenvolver os conhecimentos dos colaboradores, deu-lhes também ferramentas com apreciável valor, dentro e fora da organização. De salientar que os sujeitos reconhecem claramente a importância da formação profissional enquanto potenciador de melhorias no desempenho, assim como a sua utilidade no desempenho das suas funções.

Em termos da formação em Higiene e Segurança, é de destacar que a transferência das aprendizagens, ou seja a adopção dos comportamentos aprendidos durante a formação e sua transposição para o posto de trabalho, estará relacionada com a motivação para transferir, com a informação disponível sobre o conteúdo e objectivos da formação, assim como com o suporte de pares e supervisores. Os factores mais referidos como inibidores da transferência são os que se relacionam com as sanções ou com as expectativas negativas. Infere-se assim, que um bom suporte social no local de trabalho potencia a adopção dos comportamentos aprendidos na formação, a adopção de condutas seguras, em contraposição com um ambiente de trabalho repressivo e/ou desmotivador.

Uma associação directa entre o aumento do número de acções na área da Higiene e Segurança no Trabalho e a redução nos acidentes de trabalho não foi verificada estatisticamente, embora os indícios indiquem que a maior informação leva a que o número de acidentes seja reduzido, e que, estes quando acontecem, são de pouca gravidade. A figura 20 apresenta o número de acções de formação em Higiene e Segurança no Trabalho

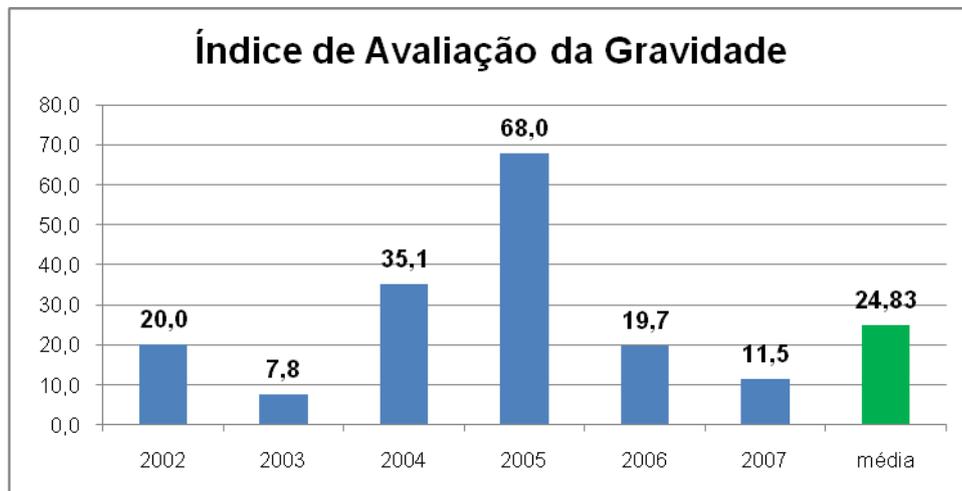
desde 2002 a 2009 e o número de acidentes de trabalho no mesmo período. As linhas de tendência lineares correspondentes demonstram que se tem verificado uma tendência de aumento da formação em Higiene e Segurança no Trabalho em contraponto com a tendência de diminuição do número de acidentes de trabalho.

Figura 20: Número de ações em Higiene e Segurança no Trabalho, número de acidentes de trabalho e respectivas linhas de tendência lineares (2002-2009)



A gravidade dos acidentes de trabalho existentes na APPAREL pode ser verificada pelo Índice de Avaliação da Gravidade dos Acidentes de Trabalho (Figura 21). Assim verifica-se que, em média, por acidente de trabalho ocorrido, perdem-se 24,8 dias úteis. Ainda assim, a incidência de acidentes de trabalho, tendo em conta a dimensão da empresa é muito baixa, diminuindo ainda mais esta proporção se se considerarem os valores dos acidentes de trabalho com baixa.²⁵ A este facto não será alheio o investimento em formação na área da Segurança e Higiene no Trabalho.

Figura 21: Índice de Avaliação da Gravidade dos Acidentes de Trabalho (2002-2007)



²⁵ Anexo G

Relativamente à ausência de diferenças entre os diversos grupos das variáveis independentes, como a idade ou a escolaridade (análise inferencial), esta poder-se-á dever a: tamanho da amostra que não permite realizar uma análise mais fidedigna nomeadamente recorrendo à utilização de testes paramétricos, que são mais potentes que a alternativa não paramétrica utilizada neste estudo; podem não existir de facto diferenças entre os diversos grupos das variáveis independentes, embora os resultados de estudos anteriores indiquem algumas diferenças em algumas variáveis como a idade, género e escolaridade (Velada, 2007). Em futuros estudos, deverá ser estudada uma amostra com maiores dimensões que, eventualmente, permitirá perceber estas diferenças entre grupos. De salientar que nesta amostra a distribuição dos sujeitos em termos de escolaridade e faixa etária é relativamente homogénea, sem grande dispersão de valores, pelo que estas diferenças para se verificarem, teriam que ser muito acentuadas. Além disso, a ausência de sujeitos na amostra com um grau de escolaridade superior ao 12º ano deixa um espaço no sentido de se perceber se uma escolaridade superior é um factor diferenciador no caso da transferência da formação.

Apesar de todo este investimento em formação dos colaboradores e de todos os resultados positivos que daí advêm, estes apontam como um limitador da aplicação dos conhecimentos adquiridos na formação o facto de existir pouca informação acerca da mesma e do desfasamento entre a formação e aquilo que é a sua realidade diária (tanto profissional como pessoal). Esta crítica recorrente pode ter várias leituras: o design da formação escolhido não ser o mais adequado às características da população-alvo; deficiências na comunicação dos objectivos da formação por parte dos responsáveis; dificuldades ao nível do levantamento de necessidades de formação; estratégia formativa menos adequada, etc. Pode inferir-se assim que, embora o princípio de dar formação a e para todos os colaboradores seja bom, e se opte por uma formação generalista de carácter transversal, os seus objectivos e aplicação dos conhecimentos adquiridos quer no local de trabalho, quer no quotidiano do formando ou em futuras actividades profissionais desenvolvidas nem sempre é entendida pelos que a recebem.

Em termos instrumentais, e tendo como base os resultados dos questionários de reacção das entidades formadoras, os sujeitos revelam um grau de satisfação elevado com a organização da acção, formadores e coordenadores, realçando recorrentemente o interesse das temáticas e a utilidade das mesmas para a sua actividade profissional, mas também para a vida pessoal. Apontam sistematicamente como sugestão a necessidade de mais horas

de formação para aplicação prática dos conhecimentos, o que poderá indiciar que, por vezes, o que é aprendido na formação de forma teórica, poderá não ser directamente aplicado na prática por desconhecimento, falta de oportunidade ou falta de tempo para aperfeiçoar as técnicas aprendidas. A corroborar este facto estão as médias elevadas alcançadas nos factores Percepção da Validade de Conteúdo e *Design* de Transferência no LTSI, que indiciam que os formandos atribuem elevada importância à similaridade entre contexto de formação e local de trabalho e à oportunidade para transferirem as aprendizagens para o local de trabalho.

Esta situação pode ser sintomática de um desenho da formação pouco sistematizado, pouco ajustado à realidade dos colaboradores e ao seu quotidiano profissional e pessoal, levando a que os resultados sejam inferiores aos desejados. Também é de sublinhar que a baixa escolaridade aliada a um défice de competências sociais, profissionais e pessoais poderá ser um inibidor significativo da transferência das aprendizagens da formação para o local de trabalho, daí a ambiguidade de alguns resultados.

Ainda assim, é de salientar que de um modo geral os colaboradores da APPAREL associam a formação profissional a melhorias de desempenho, e criam expectativas à volta dos resultados da formação como forma de melhorarem o seu desempenho geral.

Partindo para uma análise da situação da APPAREL a um nível geral, os dados económico-financeiros disponibilizados apontam para uma degradação progressiva da situação económica da empresa ao longo dos últimos anos. No entanto, o estudo económico elaborado pela direcção financeira em 2008 sugere outra estratégia empresarial como forma de contrariar esta depreciação, apontando alternativas passíveis de sucesso, e que evitariam a tomada de decisão relacionada com a deslocalização da unidade de produção para a China, com as importantes repercussões a nível social que tiveram. Do que se conclui que o encerramento das instalações da APPAREL em Portugal poderia ter sido evitado, dando a entender que a decisão tomada poderá não ter sido a mais correcta, não só em termos sociais, mas também em termos estratégicos do grupo, uma vez que a opção de deslocalização para a China não é completamente isenta de riscos.

Esta situação ainda se torna mais incisiva já que, para além da perda dos postos de trabalho e das questões daí decorrentes, se fechou a porta a uma empresa que tinha uma

boa base de trabalho, boas condições para os colaboradores e clientes e potencial de crescimento.

A realidade encontrada na APPAREL é sintomática da realidade nacional das PME's. Se, por um lado, existe uma maior consciência dos direitos e deveres das organizações e dos seus colaboradores, por outro lado, percebe-se que muitas decisões são pouco planeadas ou são tomadas de forma pouco informada e rigorosa. Os entraves colocados à actividade das empresas são também, muitas vezes, externos. Segundo a Associação Nacional das PME's (2007), as maiores dificuldades que as PME's enfrentam prendem-se com a elevada carga fiscal, com uma legislação laboral obsoleta, com os custos associados à produção e à falta de competitividade, burocracia e custos de contexto, a falta de institutos públicos de apoio ao investimento e inovação, falta de formação e às dificuldades na obtenção de crédito. Sendo o nosso país composto na sua esmagadora maioria por PME's - cerca de 75% dos empregos, 99,5% do tecido empresarial e 60% do volume de negócios nacional (Associação Nacional das PME's, 2007) -, mais vulneráveis à crise, seria importante incentivar um maior empreendedorismo, reduzir as burocracias e incentivar a formação qualificante mas de forma consciente, a fim de se combaterem alguns destes problemas. O que se verifica é, porém, bastante diferente, apesar das medidas aprovadas pelo Governo para combater a crise nas PME's ao longo dos últimos anos, como a redução da carga fiscal e incentivos financeiros vários para apoio às empresas em dificuldades.

No caso específico da formação profissional, e no âmbito das PME's, a avaliação da formação profissional enfrenta dificuldades acrescidas, já que, na maioria das vezes, a inserção dos colaboradores em acções de formação não tem por base um levantamento das necessidades efectivas de formação ou verifica-se a ausência de um Plano de Formação elaborado de acordo com os pressupostos e boas práticas, bem como a ausência de um Plano Individual de Formação desenhado de acordo com as necessidades de formação individuais e o seu enquadramento com os objectivos estratégicos da empresa, ou ainda, a ausência de planos estratégicos das próprias empresas.

Seria interessante fazer um acompanhamento da situação da APPAREL nos próximos anos, como forma de apurar o grau de sucesso das decisões tomadas, nomeadamente no que respeita ao processo de deslocalização da produção para a China, à comparação das políticas e das necessidades em termos de Recursos Humanos em dois

contextos tão distintos e com especificidades tão diferentes como Portugal e China ou ainda aplicando os resultados desta investigação à realidade da APPAREL na China.

Igualmente, seria pertinente aplicar este mesmo procedimento mas debruçando-se sobre outras áreas de formação que não a HST. Interessante também seria a replicação deste estudo com uma amostra mais diversificada, quer em termos de escolaridade, quer em termos de género ou idade.

A investigação na área da avaliação da formação profissional nas empresas tem tido desenvolvimentos interessantes no passado recente, facto explicável pela maior importância atribuída a esta área de estudos face à consciência do seu peso para o sucesso das políticas de recursos humanos e da gestão em geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Nacional das PME's, *Estrutura Empresarial – Portugal*, in <http://www.ctoc.pt/fotos/editor2/EstruturaEmpresarial.pdf> acedido em 2009.03.24.

Baharim, S. B. (2008), *The Influence of Knowledge Sharing on Motivation to Transfer Training: A Malaysian Public Sector Context*. PhD. Thesis, School of Management, Faculty of Business and Law, Victoria University.

Bettencourt, P. O. (2007), *Código do Trabalho e legislação complementar (5ª ed.)*. Lisboa: Quid Juris?

Bilhim, J. (2007), *Gestão e Boas Práticas de Investimento em Capital Intelectual no Sector Hoteleiro*. Lisboa: UTL – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brinkerhoff, R. O. (1987), *Achieving results from training: How to evaluate human resource development to strengthen programs and increase impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Caetano, A. (2007), *Avaliação da Formação – Estudos em Empresas Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Cardim, J. e R. Miranda (coordenação), (1998). *Práticas de Formação Profissional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Universidade Técnica de Lisboa).

Diário da República I - Série A n.º 212 de 13-09-1997, 4910-4917.

Diário da República I - Série A n.º 262 de 14-11-1991, 5826-5833.

Diário da República 1ª Série n.º 30 de 12-02-2009, 926-1029.

Direcção de serviços de qualidade e acreditação (DGERT) (2007), *Guia de Apoio ao Utilizador - versão 1.07*. Lisboa: Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.

Gabinete de Estratégia e Planeamento (2008a), *Inquérito à formação profissional contínua*. Lisboa: Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.

Gabinete de Estratégia e Planeamento (2008b), *Acidentes de Trabalho 2006*. Lisboa: Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.

Gabinete de Estratégia e Planeamento (2009), *Inquérito ao Impacte da Formação Profissional nas Empresas 2005-2007*. Lisboa: Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.

Holton III, E. (1996), The Flawed Four-Level Evaluation Model. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 7, no. 1, Spring 1996, 5-21.

Holton III, E. e T. Baldwin (2002), *Improving Learning Transfer in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Holton III, E. e R. Bates (2002), *The LTSI administration's guide*. Baton Rouge, LA: School of Human Resource Education and Workforce Development.

Holton III, E., R. Bates e W. Ruona (2000), Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 11, no. 4, Winter 2000, 333-360.

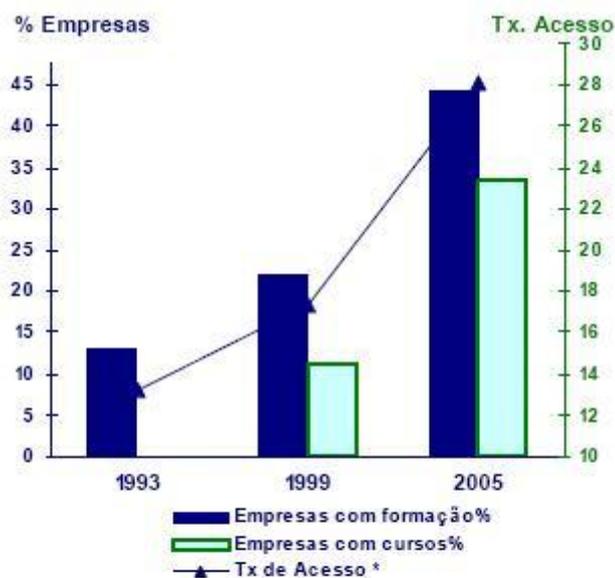
- Huber, G. (1991), Organizational learning: The contributing processes and literatures. *Organization science*, 32, 88-115.
- Instituto Nacional de Estatística (2008), *Anuário Estatístico de Portugal 2007*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística. *Empresas em Portugal 2006 e 2007*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística. *Estatísticas das Empresas 2002, 2003 e 2004*. Lisboa: INE.
- Instituto para a Qualidade na Formação (2004), *Guia para a concepção de Cursos e Materiais Pedagógicos*. Lisboa: IQF.
- Kirkpatrick, D. (1994), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D. e J. Kirkpatrick (2005), *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Lewis, M. M. (2005), The drama of international business: Why cross-cultural training simulations work? *Journal of European Industrial Training*, 29 (7), 593-598.
- Lima, P. (2006), *Sebenta de Apoio à Disciplina de Segurança e Saúde (IPS – ESCE)*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Meignant, A. (2003), *A Gestão da Formação*. Lisboa: Dom Quixote.
- Miguel, A. (2005), *Manual de Higiene e Segurança no Trabalho (5ª ed.)*. Porto: Porto Editora
- Newstrom, J. W. (1983), The management of unlearning: Exploding the “clean slate” fallacy. *Training and Development Journal*, 37(8), 36-39.
- Noe, R. A., J. Hollenbeck, B. Gerhart e P. Wright (2003), *Human resource management. Gaining a competitive advantage (4ª ed.)*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE) (2008), *Education at a Glance 2008*. OECD: OECD Publishing.
- Organização para a Cooperação e desenvolvimento económicos (OCDE) (2003), *Os sistemas de qualificação e do seu impacto na Aprendizagem ao Longo da Vida*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Observatório do Emprego e Formação Profissional (2005), *Diálogo Sectorial sobre o Têxtil e o Calçado*, in http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Publicacoes/Dialogos_Sectoriais/97ce1208-4d3f-4338-a779-511130aff969.pdf, acedido em 2009.03.25
- Santos, M. J. N. (Coord.), A. M. Santos, E. N. Pereira e J. L. Almeida (2006), *Responsabilidade Social nas PME – casos em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Taylor, P. e M. O’Driscoll (1998), A new integrated framework for training needs analysis. *Human Resource Management Journal*, 8 (2), 29-50.
- Tomás, M., A. Antunes, M. C. Campos, M. S. S. Silva, e M. L. Sousa (2001), *Terminologia de Formação Profissional, Alguns Conceitos de Base – III*. Lisboa: Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional.

Velada, A. R. (2007), *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações: ISCTE.

Velada, A. R. e A. Caetano (2007), *Motivação para transferir a formação para o local de trabalho*. In Caetano, A. (coord.), *Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

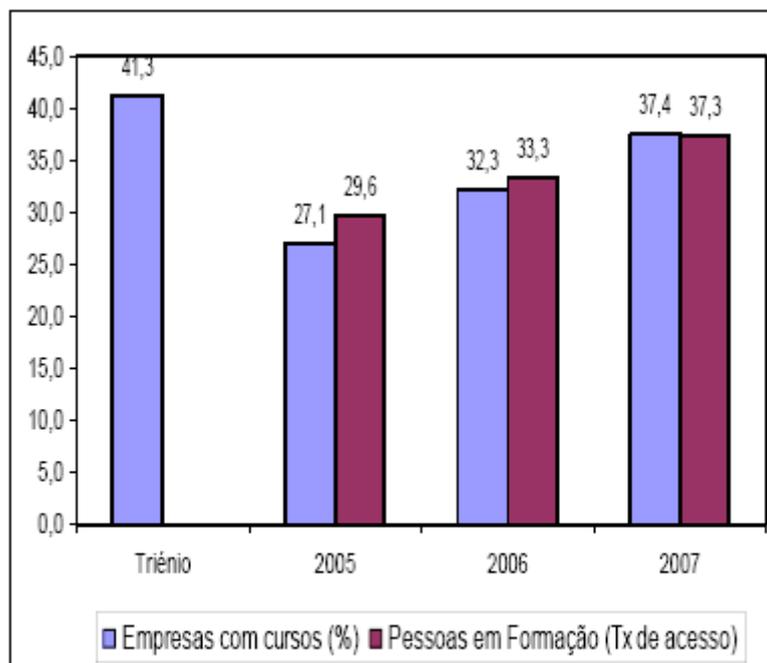
ANEXOS

Anexo A - Evolução da formação profissional em Portugal entre 1993 e 2005 e 2005 e 2007 (GEP-MTSS)



Não existe disponível, para 1993, a percentagem de empresas com cursos.

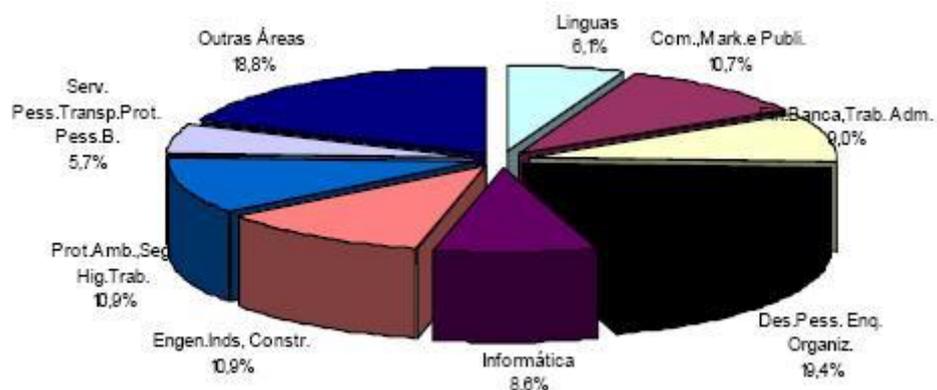
Tx.de acesso – n° participantes/n° de trabalhadores no universo de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço * 100



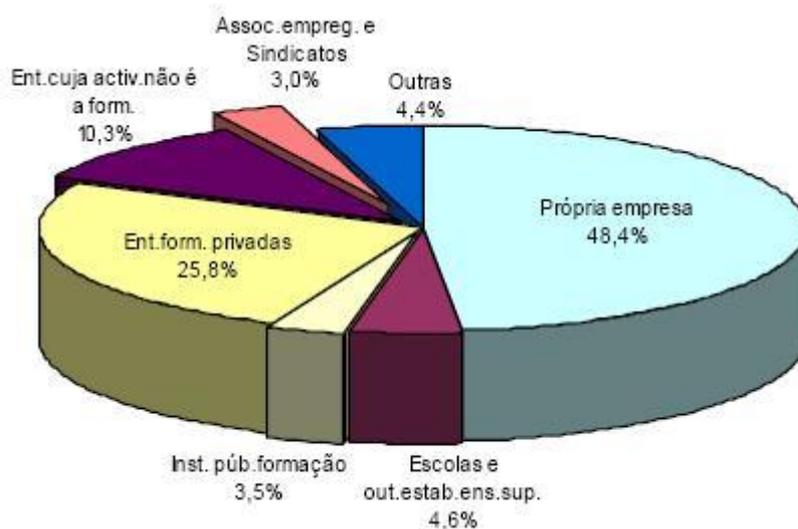
Tx.de acesso – n° pessoas em formação/n° de trabalhadores no universo de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço * 100

Anexo B - Distribuição percentual das horas de formação, segundo as áreas de formação e entidades formadoras (2005)

Distribuição percentual das horas de formação, segundo as áreas de formação (dados GEP MTSS 2005)



Distribuição percentual das horas de formação, segundo as entidades formadoras (dados GEP MTSS 2005)



Anexo C - Pessoal ao serviço nas empresas da indústria transformadora segundo o ramo de actividade económica (CAE-Rev. 2.1) (2005-2007).

Unidade: milhares		Unit: thousands									
	Total CAE: C - F	C + E	DA	DB + DC	DD + DE	DF - DI	DJ	DK + DL	DM	DN	F
Portugal											
2000	1 733,7	46,1	119,2	369,3	135,0	132,4	110,2	101,0	48,9	77,7	593,8
2005	1 566,6	43,9	107,4	289,8	124,8	123,9	109,1	88,2	51,5	74,0	554,1
2006	1 577,2	43,7	111,0	282,1	123,0	124,3	120,3	89,0	51,4	79,3	553,0
2007											
Portugal	1 577,8	53,0	113,0	275,0	117,0	124,0	111,8	92,4	51,0	69,9	570,8
Continente	1 520,5	49,8	104,0	271,9	113,6	123,7	109,5	92,3	50,8	69,7	535,2
Norte	704,4	18,3	29,5	229,4	52,0	34,0	50,6	38,4	14,2	44,8	193,2
Centro	403,3	9,7	34,2	35,6	27,0	50,8	31,1	27,4	15,5	12,6	159,4
Lisboa	283,0	12,5	25,6	6,0	25,2	30,7	19,5	21,8	17,3	9,2	115,3
Alentejo	85,6	7,7	12,1	0,7 §	7,2	6,1	5,5	4,6	3,3 §	2,6 §	35,8
Algarve	44,2	1,6 §	2,7 §	0,3 §	2,1 §	2,2 §	2,8 §	0,0 §	0,5 §	0,6 §	31,4
R. A. Açores	28,8	1,6 §	7,1	0,3 §	1,3 §	0,2 §	1,0 §	0,1 §	0,1 §	0,1 §	17,0
R. A. Madeira	28,5	1,6 §	1,9 §	2,7 §	2,1 §	0,2 §	1,3 §	0,0 §	0,1 §	0,1 §	18,7
	Total NACE: C - F	C + E	DA	DB + DC	DD + DE	DF - DI	DJ	DK + DL	DM	DN	F

© INE, Portugal, 2008, Anuário Estatístico de Portugal 2007/Statistical Yearbook of Portugal 2007. Informação disponível até 30 de Setembro de 2008. Information available till 30th September, 2008.

Fonte: INE, Inquérito ao Emprego.

Source: INE, Labour Force Survey.

Notas: O Inquérito ao Emprego é um inquérito por amostragem, pelo que as estimativas obtidas envolvem uma margem de erro. O erro relativo de amostragem (coeficiente de variação) é diminuto na maioria das variáveis consideradas nesta publicação (<10%). Em alguns casos, nomeadamente em variáveis de menor expressão quantitativa, aquele limiar pode ser excedido. Os casos em que o coeficiente de variação excede ligeiramente os 20% estão assinalados (§) e a sua análise deve ser feita com as devidas reservas.

Os dados foram calibrados tendo por referência as estimativas da população calculadas a partir dos resultados definitivos dos Censos 2001 e a nova nomenclatura das regiões (NUTS 2002).

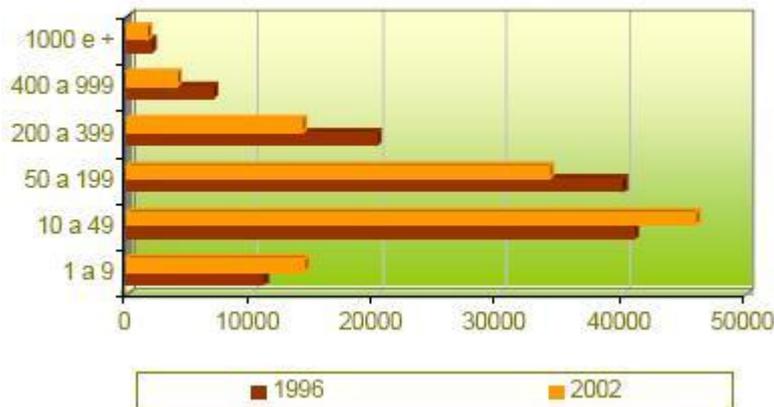
Notes: The Labour Force Survey is a sample survey and the resulting estimates imply a certain inaccuracy. The relative standard deviation (coefficient of variation) is very small for the majority of variables considered in this publication (<10%). However, occasionally and especially for some variables of minor quantitative importance, it may exceed the threshold of 20%. When the threshold of 20% is slightly exceeded, data are marked (§) and should be analysed carefully.

Data were recomputed from population estimates which, in turn, were calculated from the final results of Census 2001; it was also considered the new Nomenclature of Territorial Units (NUTS 2002).

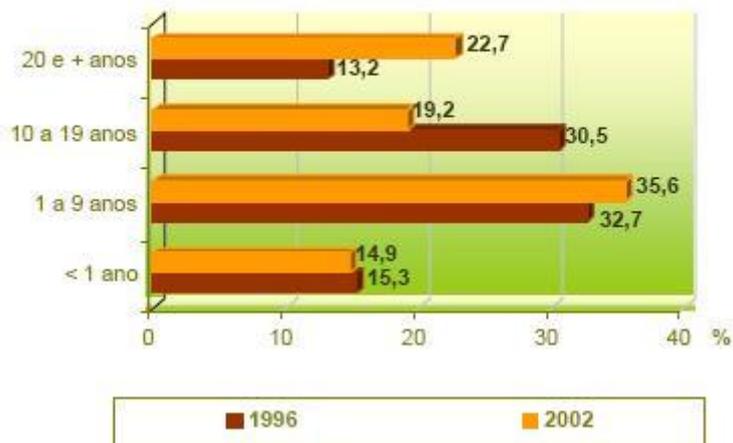
Anexo D - Estatísticas Observatório Emprego e Formação Profissional – Sector Têxtil (2002)



Indústria do Vestuário - N.º pessoas ao serviço segundo o escalão de dimensão da empresa



Peso das pessoas ao serviço na Indústria do Vestuário segundo a antiguidade na empresa





Anexo E - Número de participantes em acções de formação profissional em 2004, por actividade económica, segundo a área de formação.

CONTINENTE		(Em Milhares)								
ACTIVIDADES (CAE REV - 2)		TOTAL	C	D	DA	DB	DC	DD	DE	DF
ÁREAS DE FORMAÇÃO										
	TOTAL	766,4	1,4	170,1	26,3	15,6	1,7	4,1	18,0	
0	PROGRAMAS GERAIS									
	01 010 Programas de base	o	-	-	-	-	-	-	-	-
	08 080 Alfabetização	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	09 090 Desenvolvimento pessoal	55,4	o	10,6	1,4	1,0	0,1	0,3	0,7	
1	EDUCACAO									
	14 Form.prof./formadores e cienc.educ	13,6	-	0,8	0,1	o	-	-	o	
2	HUMANISTICAS E ARTES									
	21 Artes									
	211 /212 Belas artes/Artes do espectáculo	o	-	-	-	-	-	-	-	-
	213 Audiovisuais e produção dosmedia	2,2	-	1,2	o	o	o	-	0,9	
	214 Design	0,3	-	0,2	o	0,1	-	-	o	
	215 Artesanato	0,1	-	o	-	-	-	-	-	
	22 Humanidades									
	221 Religiao e teologii	0,3	-	-	-	-	-	-	-	
	222 /223 Linguas e literaturas	25,2	o	7,5	1,7	0,7	0,3	0,1	0,7	
	224 /228 História e Filosofia	0,3	-	-	-	-	-	-	-	
3	CIÊNCIAS SOCIAIS, COMERCIO E DIREITO									
	31 310 Ciências sociais e do comportament	0,2	-	o	-	-	-	-	-	
	32 Informacao e Jornalismo									
	321 Jornalismo e reportagen	o	-	o	-	-	-	-	-	
	322 Bibliotec., arquivo e documentaçã	0,2	-	o	-	-	-	-	-	
	34 Ciências Empresariais									
	341 Comércio	88,5	o	5,2	2,0	0,7	0,1	o	0,8	
	342 Marketing e publicidade	33,5	o	1,9	0,4	0,1	0,1	o	0,1	
	343 Finanças, banca e seguro:	79,1	o	0,2	0,1	0,0	-	-	0,1	
	344 Contabilidade e fiscalidade	13,7	o	2,2	0,2	0,1	0,1	0,4	0,2	
	345 Gestao e administracã	47,1	0,1	12,3	1,8	1,1	0,2	0,3	2,7	
	346 Secretariado e trabalho administrativ	13,6	0,1	0,5	0,1	0,1	-	o	0,1	
	347 Enquadramento na organiz./empres	56,7	0,1	21,4	1,6	4,1	0,3	0,5	2,0	
	38 380 Direito	9,8	o	2,4	0,3	0,1	o	0,1	0,2	
4	CIENCIAS									
	42/44/46 Cien. da vida/C.fisicas/Matem. e Estatist	4,2	-	2,6	-	-	-	-	-	
	48 Informatica									
	481 Ciências informaticas	16,6	o	2,8	1,1	0,1	o	o	0,3	
	482 Informatica na óptica do utilizadoc	41,2	0,1	11,1	1,5	1,3	0,3	0,1	1,4	
5	ENGENHARIA, IND. TRANSFORM. E CONSTRUCAC									
	52 Engenharia e técnicas afins									
	521 Metalurgia e metalomecânico	12,5	0,1	10,2	0,1	0,2	-	0,1	0,3	
	522 Electricidade e energi:	8,2	o	2,2	0,1	0,0	-	o	o	
	523 Electronica e automaçã	19,2	-	6,1	0,5	0,1	-	o	0,3	
	524 Tecnologia dos processos quimico:	4,2	o	2,9	o	0,1	-	o	0,1	
	525 Construção e reparação de veiculos a motr	22,2	o	8,6	-	-	-	-	-	
	54 Industrias transformadoras									
	541 Industrias alimentares	14,1	-	7,8	7,8	-	-	o	-	
	542 Têxtil, vestuários, calçado e coun	2,8	-	2,8	-	2,6	0,1	-	-	
	543 Mat. (madeira,cortica,papel,plastico,vidrc	11,0	-	10,8	-	o	-	1,0	4,9	
	544 Industrias extractivas	0,3	0,2	-	-	-	-	-	-	
	58 Arquitectura e construçao									
	581 Arquitectura e urbanismc	0,1	-	o	-	-	-	o	-	
	582 Construção e engenharia civ	6,5	-	0,6	o	-	-	0,2	o	
6	AGRICULTURA									
	62 Agricultura, silvic.pessoas	-	-	-	-	-	-	-	-	
	64 640 Ciências Veterinarias	-	-	-	-	-	-	-	-	
7	SAUDE E ASSISTENCIA SOCIAL									
	72 Saude	20,9	o	2,7	0,5	0,3	o	0,1	o	
	76 Servicos sociais	19,5	-	o	-	o	-	-	-	
8	SERVICOS									
	81 Servicos pessoais									
	811 Hotelaria e restauraçã	6,2	-	o	o	-	-	-	-	
	812/813 Turismo e Lazer/Desport	0,3	-	-	-	-	-	-	-	
	814/815 Servicos domésticos/cuidados de beleza	0,4	-	-	-	-	-	-	-	
	84 840 Servicos de transporte	34,1	o	3,2	0,6	o	-	0,1	0,7	
	85 850 Protecção do ambiente	13,7	o	7,0	1,5	1,0	-	0,1	0,1	
	86 Servicos de segurancia									
	861 Protecção de pessoas e ben:	17,5	-	4,5	0,9	0,1	-	0,3	1,1	
	862 Segurancia e higiene no trabalh	51,1	0,5	17,3	2,0	1,7	0,1	0,4	0,8	
9	99 999 NAO CONHECIDO OU ESPECIFICADC	-	-	-	-	-	-	-	-	

* os participantes são contabilizados tantas vezes quantas as acções em que participam

Fonte: DGEPP (Inquérito à Execução das Acções de Formação Profissional - 2004)

Anexo F - Número total de acidentes de trabalho, por actividade económica, segundo o escalão de dimensão da empresa (2006)

dados do INE

CAERev.2.1	Total	Contínente - Homens e Mulheres							
		1 a 9 pessoas	10 a 19 pessoas	20 a 49 pessoas	50 a 99 pessoas	100 a 249 pessoas	250 a 499 pessoas	500 e mais pessoas	Ignorado
TOTAL	227336	61701	28314	36675	24465	25221	13462	25457	12041
A. AGRICULT., PROD. ANIMAL, CAÇA, SILVICULTURA	6574	3497	630	612	215	104	10	0	1506
B. PESCA	1682	542	464	205	66	52	12	42	259
C. INDÚSTRIAS EXTRACTIVAS	1923	392	361	568	270	223	53	42	14
CA Extração de produtos energéticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CB Ind. extractivas, com excl. de extração prod. energéticos	1923	392	361	568	270	223	53	42	14
D. INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS	73265	13637	9777	15054	10984	11473	5769	5099	1272
DA Ind. alimentares, das bebidas e do tabaco	8231	905	834	1524	1231	1974	964	734	65
DB Ind. têxtil	6373	564	640	1200	1044	1424	795	669	37
DC Ind. do couro e dos produtos do couro	1990	229	264	464	437	362	109	97	6
DD Ind. da madeira e da cortiça e suas obras	6161	2261	1099	1173	732	373	160	123	250
DE Ind. de pasta, de papel e cartão, e seus artigos	2265	270	266	480	315	536	136	247	13
DF Fab. coque, prod. petrolif. refinados e combust. nuclear	16	0	2	0	0	0	0	14	0
DG Fab. prod. químicos e de fibras sintéticas ou artificiais	1112	67	105	231	207	325	136	35	4
DH Fab. de artigos de borracha e matérias plásticas	2663	170	216	598	457	729	326	163	4
DI Fab. de outros produtos minerais não metálicos	7357	1186	1139	1571	876	1023	689	839	34
DJ Ind. metalúrgicas de base e produtos metálicos	16628	4634	2673	3457	2314	1957	614	355	624
DK Fab. de máquinas e de equipamentos, n.e.	6359	760	766	1631	1362	1098	551	167	22
DL Fab. de equipamento eléctrico e de óptica	2003	220	185	262	251	361	417	285	22
DM Fab. de material de transporte	4555	210	324	587	691	806	673	1260	4
DN Ind. transformadoras, n.e.	7552	2361	1270	1876	1067	485	197	111	185
E. PROD. E DISTRIB. ELECTRICIDADE, GÁS E ÁGUA	1013	115	29	205	350	194	1	119	0
F. CONSTRUÇÃO	47377	19132	7675	7408	3841	2822	1554	1011	3934
G. COM. GROSSO E RETALHO, REP. VEIC. AUTO MOTO, E BENS DE USO PESS. DOMÉSTICO	35800	13285	4782	4680	2543	2354	1058	5606	1492
H. ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO	10929	4099	1204	1498	763	832	514	1575	440
I. TRANSPORTES, ARMAZEN. E COMUNICAÇÕES	3977	1592	732	1042	721	920	629	4208	133
J. ACTIVIDADES FINANCEIRAS	775	216	27	23	36	33	60	307	73
K. ACTIVIDADES IMOBILIÁRIAS, ALUGUERES E SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS	13781	1995	700	1053	1070	2235	1617	4811	300
L. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURANÇA SOCIAL OBRIGATÓRIA	7156	641	609	1590	1296	1535	637	272	576
M. EDUCAÇÃO	2051	229	307	541	267	278	69	97	263
N. SAÚDE E ACÇÃO SOCIAL	8487	528	633	1523	1499	1407	963	1677	257
O. OUT. ACTV. DE SERV. COL. SOC. E PESSOAIS	4578	948	364	671	538	719	516	587	215
P. FAMÍLIAS COM EMPREGADOS DOMÉSTICOS	828	438	0	0	2	0	0	0	388
Q. ORG. INTERN. E O. INST. EXTRA-TERRITORIAIS	11	0	0	2	0	0	0	0	9
CAE Ignorada	1129	215	0	0	4	0	0	0	910

Anexo G - Dados de Recursos Humanos da APPAREL

dados do Balanço Social da Apparel

Ano	Colaboradores (em 31.12)	Formação total (Nº de acções)	Formação em HST Nº de Acções	Formação em HST Nº de Formandos	Acidentes de Trabalho (Nº)
2002	106	10	1	11	1
2003	149	5	5	58	4
2004	184	14	4	41	9
2005	134	3	0	0	3
2006	141	17	2	25	5
2007	145	16	7	98	5
2008	84	31	3	44	1
2009		36	3	41	1
média	134,71	16,50	3,13	39,75	3,63

dados do Balanço Social da Apparel

Ano	Investimento em formação profissional (euros)
2002	19.741,00 €
2003	6.148,00 €
2004	19.366,50 €
2005	18.982,45 €
2006	15.025,00 €
2007	21.903,75 €
2008	
média	16.861,12

dados do Balanço Social da Apparel

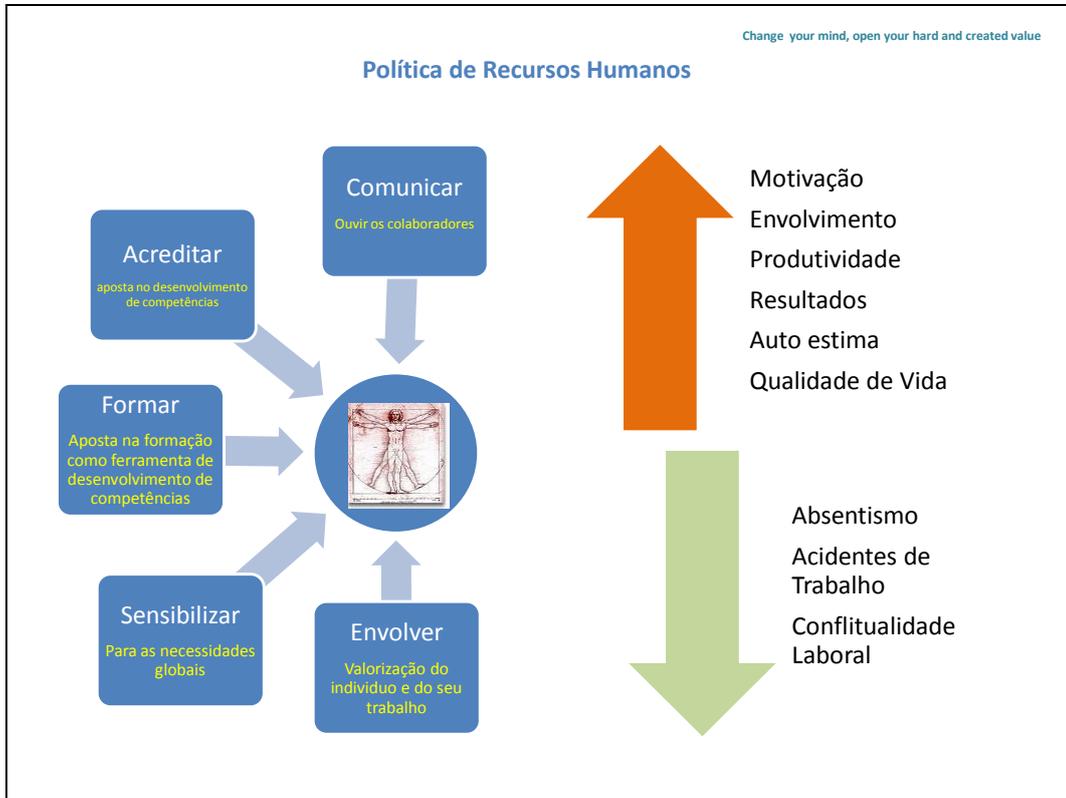
Ano	Nº total de acidentes	Nº acidentes com baixa	Nº dias perdidos por baixa	Horas efectivamente trabalhadas	Índice de Frequência de AT (IF)	Índice de Gravidade de AT (IG)	Índice de Avaliação da Gravidade (IAG)
2002	1	1	20	190034	5,3	105,2	20,0
2003	4	4	31	287313	13,9	107,9	7,8
2004	9	7	246	307523	22,8	799,9	35,1
2005	3	1	68	312624	3,2	217,5	68,0
2006	5	3	59	221640	13,5	266,2	19,7
2007	5	2	23	243521	8,2	94,4	11,5
média	4,50	3,00	74,50	260442,50	11,15	286,05	24,83

$$I_F = \frac{N.^{\circ} \text{acidentes trabalho com baixa} \times 1000000}{N.^{\circ} \text{horas-homem trabalhadas}}$$

$$I_G = \frac{N.^{\circ} \text{dias perdidos} \times 1000000}{N.^{\circ} \text{horas-homem trabalhadas}}$$

$$I_{AG} = \frac{I_G}{I_F}$$

Anexo H - Apresentação do Programa FACES da APPAREL



Change your mind, open your hard and created value

FORMAR

A
C
E
S

Principais Áreas de Formação

- Ⓢ Higiene e Segurança no Trabalho
- Ⓢ Básico de Socorrismo
- Ⓢ Emergency First Response (*)
- Ⓢ Plano de Emergência
- Ⓢ Chefias Intermédias
- Ⓢ Costura Aperfeiçoamento
- Ⓢ Qualidade
- Ⓢ Técnicas de Motivação e Liderança
- Ⓢ Tecnologias de Informação
- Ⓢ Direito do Trabalho
- Ⓢ Língua Inglesa
- Ⓢ *Coaching e Liderança*

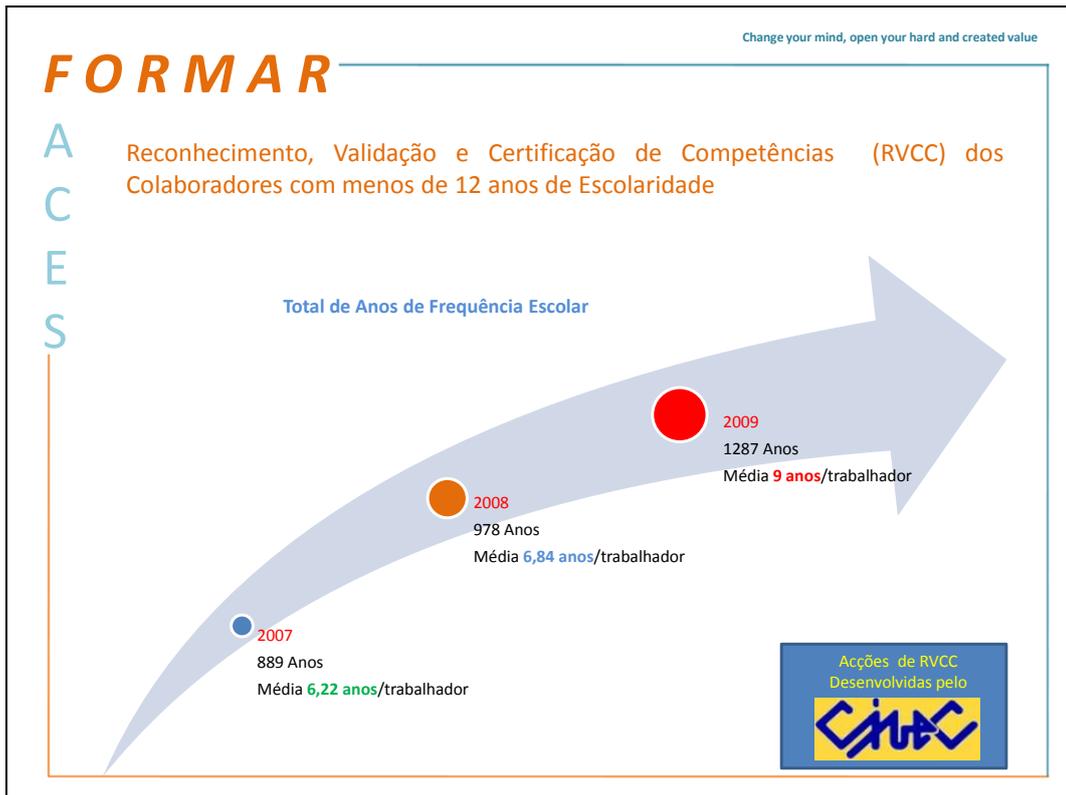


Formação por Grupos Profissionais

	Quadros Superiores	Técnicos Nivel Intermédio	Administrativos	Operários
1999	29%	36%	14%	21%
2000	9%	15%	18%	59%
2001	17%	11%	28%	44%
2002	4%	9%	9%	78%
2003	7%	9%	13%	51%
2004	1%	11%	6%	82%
2005	2%	12%	8%	78%
2006	10%	5%	3%	82%
2007	2%	12%	8%	78%
2008 (*)	1%	5%	1%	94%

(*) até 10 de Novembro de 2008

(*) Certificação Internacional



Change your mind, open your hard and created value

FORMAR

ACES

Projecto de Formação para 2008/2009

Formação Nível 3

60 acções – 20 Cursos

33.328 Horas – 97.000 €

Formação Nível 5

2 acções – 2 Cursos

5.320 Horas - 40.000 €

R.V.C.C.

10 diplomas Para 6.º ano

50 diplomas do 9.º ano

20 diplomas do 12.º ano

F A C E S

ACREDITAR

- Combate ao *Turnover*
- Reconversão profissional
- Informação
- Quebra de Preconceitos
- Negociação
- Condições mais favoráveis que CCT

“Burro velho não aprende línguas”
“Está cá para trabalhar não para pensar”
Elas não percebem nada”
“Não podemos aumentar o ordenado
senão faltam muito”

F A E S

COMUNICAR

- ✱ Utilização verso recibo como forma privilegiada de comunicação
- ✱ Cartazes
- ✱ Manual de Acolhimento
- ✱ Caixa de sugestões
- ✱ Consultas aos colaboradores sobre assuntos importantes da relação laboral
- ✱ Inquérito periódico (Clima e Cultura Organizacional)

APPAREL VENTURES

Comunicar

- Reduz o Stress
- Facilita a Vida
- Melhora a Relação
- Aumenta a Satisfação
- Aumenta a Produtividade

Colabore!
Deposite aqui as suas sugestões...

F
A
C
S

ENVOLVER



- ☀ Postal e prenda de Aniversário
- ☀ Postal de Natal para colaboradores e filhos
- ☀ Comemoração do dia Internacional da Mulher
- ☀ Aumento do rendimento através de protocolos com entidades externas
- ☀ levantamento de necessidades/preferências dos trabalhadores
- ☀ Preocupação com o bem estar individual e familiar

F
A
C
E

SENSIBILIZAR



- ⊕ Promoção de dinâmica Social entre os colaboradores (Projecto Tampinhas, campanha donativos Liga Portuguesa Contra o Cancro, Etc.)
- ⊕ Colaboração com Organismos Locais de Solidariedade Social / Educação
- ⊕ Acolhimento de Programas de Estágio
- ⊕ Preocupação Ambiental
- ⊕ Preocupação com os trabalhadores dispensados

Práticas da Política de Recursos Humanos

Prática	F	A	C	E	S	Objectivo
Inquério à satisfação e diagnóstico de clima			★	★	★	Escuta activa das necessidades dos colaboradores, verificar o ajuste com os padrões culturais definidos
Divulgação de informação acerca da Gripe			★		★	Controlo do stress situacional, diminuição do absentismo
Caixa de sugestões			★	★	★	Envolvimento e escuta activa dos trabalhadores
Projecto "TAMPINHAS"	★				★	Criação de dinâmica social, aquisição de competências sociais
Fornecimento Fatos de Banho a escolas/outros	★				★	Contribuir para o bem estar da sociedade
Programa de formação Técnica e transversal	★	★	★	★	★	Para além das competências técnicas, treinamos competências transversais, promovendo o desenvolvimento do indivíduo. Mais do que cumprir a Lei, o programa de formação é um instrumento que contribui para o desenvolvimento técnico e social de cada um dos trabalhadores e como tal para o desenvolvimento da empresa.
Protocolos com entidades Externas				★	★	Criar condições para que os trabalhadores aumentem o seu nível de vida
Recolha selectiva de resíduos	★			★	★	Contribuir para a melhoria do ambiente, criar e desenvolver competências sociais/ecológicas
Carta "Dia Internacional da Mulher"				★		97% dos colaboradores da AVE são do sexo feminino...
Postal de Natal para os filhos dos colaboradores				★		Pretende ser um agradecimento àqueles que mais sofrem com a ausência dos seus pais/mães durante o período normal de trabalho, mas sobretudo com os períodos extraordinários
Mensagem de Natal				★		Agradecer ao trabalhadores o esforço desenvolvido
Postais e prenda de Aniversário				★		Todas as pessoas gostam de ser lembradas pelo seu aniversário

Práticas da Política de Recursos Humanos

Prática	F	A	C	E	S	Objectivo
Utilização do verso do recibo como forma privilegiada de comunicação			★			Comunicar de forma eficiente e gestão dos recursos
Afixação de cartazes			★			Comunicar de forma eficiente e gestão dos recursos
Programas de estágios profissionais	★	★		★	★	Promover desenvolvimento social e partilha
Campanha de Vacinação Antigripal (Vacinação gratuita para Todos)	★	★	★	★	★	Ao mesmo combatemos o absentismo, promovemos o bem estar dos colaboradores, bem como aumentamos o nível de conhecimento sobre a doença.
Promoção do Projecto Microsoft (R) Literacia Digital (fase embrionária)	★	★	★	★	★	Promover o combate à infoexclusão ao mesmo tempo em que criamos/aumentamos as competências técnicas certificadas que permitam a obtenção de créditos académicos
Entrega das declarações de IRS aos colaboradores		★	★	★		
Certificação de Competências (RVCC)	★	★	★	★	★	Aumentar o nível de qualificação académica dos trabalhadores.
Condições mais favoráveis que o CCT		★				As melhores condições para os melhores trabalhadores
Consulta aos trabalhadores sobre questões fundamentais		★	★	★		Escuta activa e envolvimento dos colaboradores
Transparência da informação sobre questões laborais			★	★		Aumento da confiança, do sentido de pretensa e da motivação
Empréstimos aos Colaboradores		★		★		Dar resposta a necessidades pontuais dos colaboradores.

Ações esporádicas que solidificam a Política de Recursos Humanos

Prática	F	A	C	E	S	Objectivo
6.ª Campanha de Solidariedade com Cabo Verde (C. M. Palmela / INDE)					★	Sensibilização dos trabalhadores para os problemas globais
Participação no projecto <i>b-sapiens</i>	★	★	★	★	★	Ser pioneiro, dar resposta às necessidades da organização, criar emprego de forma criativa, nomeadamente na gestão do conhecimento.
Campanha para a inscrição dos colaboradores no Registo Português de Medula Óssea					★	Criação de dinâmica social, aquisição de competências sociais
Angariação de Fundos para a Neonatologia da Maternidade Dr. Alfredo da Costa					★	Sensibilização dos trabalhadores para os problemas globais
Donativos Liga Portuguesa Contra o Cancro	★	★	★	★	★	Criação de dinâmica social, aquisição de competências sociais
Projecto <i>b-Sapiens</i>	★				★	Criação de dinâmica social, aquisição de competências sociais
Fornecimento Fatos de Banho a escolas/outros	★				★	Contribuir para o bem estar da sociedade
Informação adicional aos trabalhadores que abandonam a empresa	★				★	Criar condições para diminuir o tempo de desemprego
Campanha de adesão/inscrição nos sítios dos organismos públicos <i>e-financas e Segurança Social Directa</i>		★	★	★	★	
Projecto <i>e-veste</i>	★	★	★	★	★	Promover a infoexclusão ao mesmo tempo em que criamos/aumentamos as competência técnicas
Projecto <i>e-change</i>	★	★	★	★	★	Ser pioneiro, dar resposta às necessidades da organização, criar emprego de forma criativa

Change your mind, open your hard and created value

Participações relevantes em projectos EQUAL

<http://www.e-veste.com>

e-VESTE uma oportunidade de celebração da aprendizagem ao longo da vida
 Desenvolver projectos em parceria, apoiados por Iniciativas Comunitárias, é uma esplêndida experiência e oportunidade colocada ao dispor dos portugueses e portuguesas. Quando se reúnem numa Parceria de Desenvolvimento, organizações com propósitos de vontade colaborativa e de espírito de servir, esse projecto constitui-se como um espaço de prazer e de satisfação, na busca de auto-realização das pessoas que o integram.
 A coordenação de um projecto como o e-VESTE é, assim, um espaço de satisfação e alegria renovadas quotidianamente, na dinâmica própria de processos criativos facilitados pelo labor de todos e de cada um.
 Uma Parceria de Desenvolvimento que integra o CIVEC (um centro de Formação para a Indústria Têxtil e de Vestuário), a ANIVEC/ARIV (uma associação representativa do sector empresarial), a FESETE (uma federação de sindicatos representativa do sector), o CESAE (um centro tecnológico, de desenvolvimento e de formação de competências, reconhecido nacionalmente) e uma Universidade, a da Beira Interior (a UBI), que têm uma missão ambiciosa a cumprir, balizada por metas e objectivos, numa metodologia de projecto, não é nunca um problema, antes uma fonte de aprendizagem, de progresso e de valorização que se coloca ao serviço dos seus cidadãos, em geral e do sector do ITV, em particular.
 O e-VESTE é um Projecto da Iniciativa Equal que, na Acção 2, concretizou metodologias e processos de intervenção, para a formação de activos e desempregados, do sector do ITV, assumindo, na modalidade de formação a distância (em situação de "blended-learning"), uma oferta inovadora, mas eficiente e adequada, para as empresas e para as pessoas que a ele aderem.
 Entre elas, merece relevo o apoio relevante e incondicional recebido da empresa Unilopes,Lda, e das suas pessoas, com quem contrariámos o mito de que pessoas com baixas qualificações, não aprendem através da tecnologia.
 Na Acção 3, já em curso, propõe-se a Parceria de Desenvolvimento do e-VESTE, oferecer oportunidades de formação a distância com os cursos desenvolvidos, visando fornecer competências a alcançar através dos objectivos pedagógicos definidos.
 Contribuir para o esforço de qualificação do sector e reforçar a consciência empresarial para a competitividade, no respeito pela responsabilidade social e pela igualdade de oportunidades, será o foco do esforço desta PD nos próximos meses.

<http://www.aerlis.pt>

projecto visa o desenvolvimento de metodologias de formação on job, flexíveis e interactivas, absolutamente centradas na dinâmica pessoal e profissional de cada individuo - célula prima do capital humano empresarial - enquadradas num processo de gestão de conhecimento organizacional. Pretende-se desenvolver um modelo de coaching empresarial, capaz de potenciar as competências dos trabalhadores mais velhos num processo de valorização de conhecimentos adquiridos, necessários à melhoria da performance e de competitividade empresariais.

A parceria de Desenvolvimento é constituída por: ISQ - Interlocutor, AERLIS, IAFE, Team Works Consultores, Universidade Católica Portuguesa.

As principais actividades da AERLIS centram-se na Sensibilização de Empresários para práticas inovadoras de formação on-job; Organização de workshops com coaches para troca de experiências e promover o empowerment e Identificação de empresas interessadas em constituir uma rede de incorporadoras de práticas inovadoras de formação on-job.

Para mais informações: e.oliveira@aerlis.pt

<http://www.aerlis.pt>



Os principais objectivos dos projectos são:
 - Contribuir para consolidar as vantagens positivas das novas formas de emprego junto das populações mais vulneráveis;

- Identificar novos modelos de partilha de RH;
- Estruturação de agrupamentos de empresas na partilha de RH;
- Identificação de novas formas de representação dos trabalhadores;
- Formulação de novos modelos de alternância entre actividades produtivas e não produtivas;
- Melhorar instrumentos de mediação;
- Ensaiar novas propostas de conciliação.

Neste projecto estão envolvidos os seguintes parceiros: INDE - entidade interlocutora; AERLIS, DGEEP, Joca Metalomecânica, Lda; Fundação Portugal Telecom; Modelo- Continente.

As principais actividades da AERLIS são:

- Sensibilização de Responsáveis de RH para novas formas de criação de trabalho e articulação de recursos com outras empresas;
- Identificação, selecção, implementação e acompanhamento num grupo de 10 empresas da metodologia de partilha de trabalhadores.

Para mais informações: e.oliveira@aerlis.pt



Anexo I - Trabalho *Um Olhar sobre a Gestão de Recursos Humanos da APPAREL*



Mestrado de Gestão
U.C. Gestão Estratégica de Recursos Humanos
Docente: Prof. Dr. Albino Ramos

UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

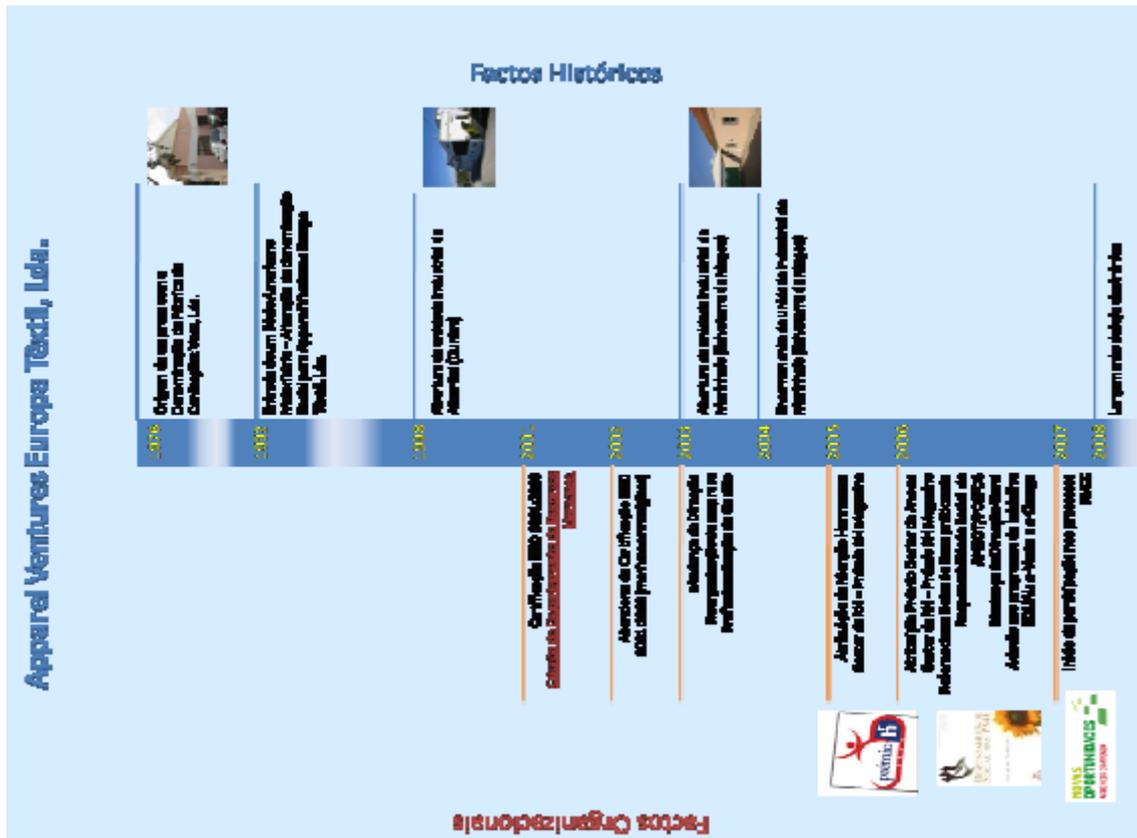
Colaboração: Dr. Carlos Pereira
Director de Recursos Humanos da APPAREL Ventures Europa Textil

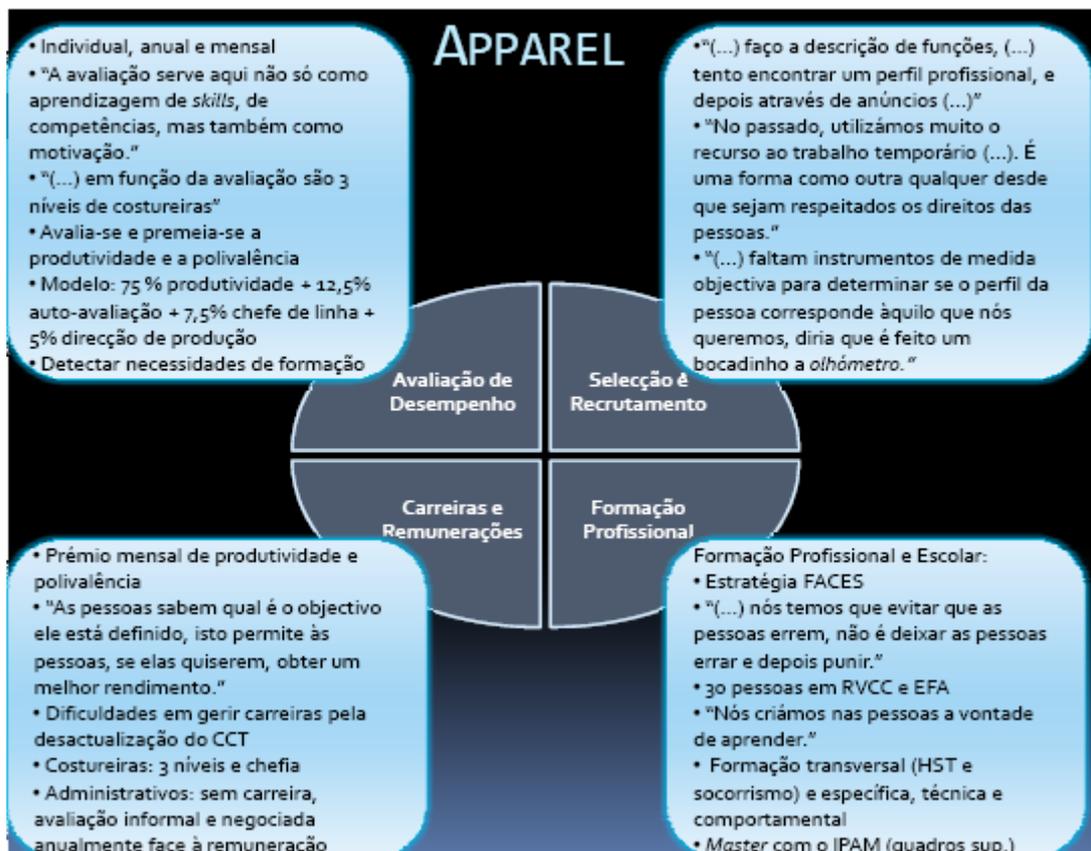
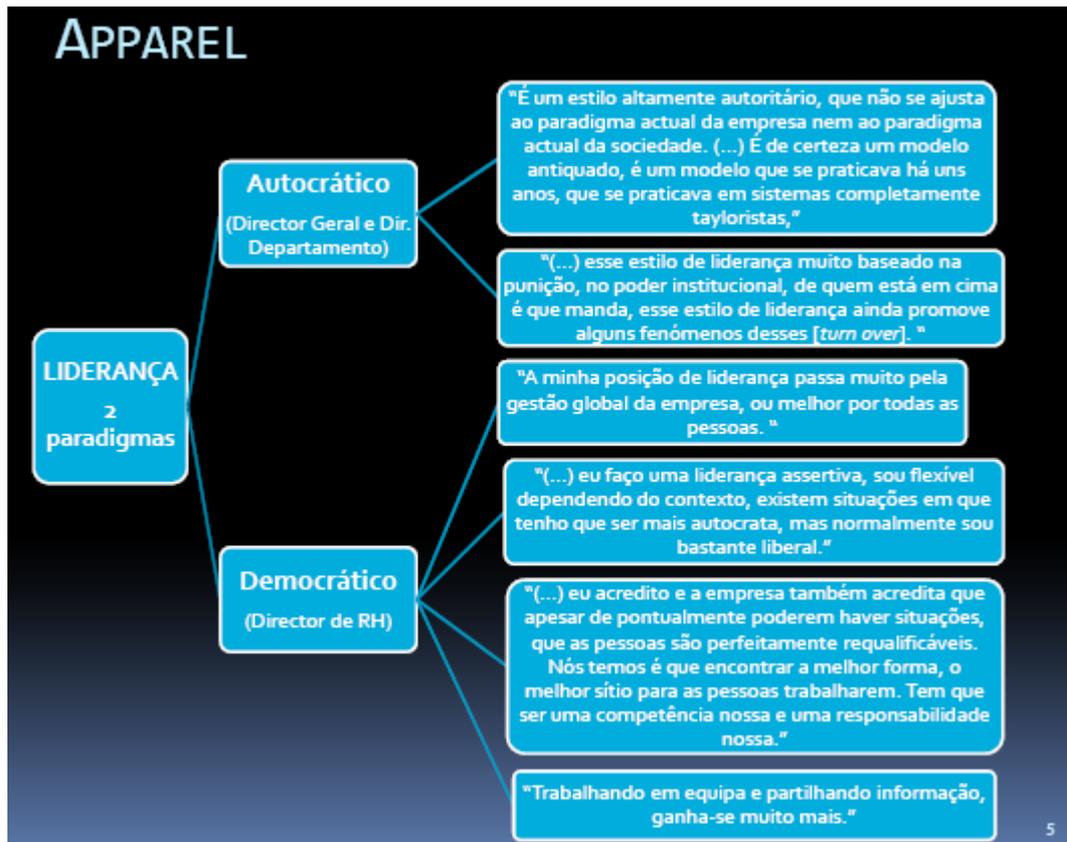
Bruno Andrade (5109) & Maria João Sequeira (4692)
Dezembro de 2008

1

SUMÁRIO

- A empresa
- Modelo Teórico
 - Definição dos conceitos
 - Análise do caso Apparel face aos conceitos
- Capital Intelectual
 - Decomposição do conceito
 - Análise do caso Apparel face ao capital intelectual
 - Análise quantitativa





APPAREL

Comprometimento

- "No fundo tento manter estas pessoas um pouco alinhadas com os objectivos e critérios da empresa."
- "(...) fizemos um acompanhamento [das 51 pessoas despedidas] a-anteriori, fizemos contactos com centros de emprego, com entidades locais, afixávamos anúncios para as pessoas... e depois, a partir de dia 31 de Outubro tenho tentado receber feed-backs, para perceber como correu, e tenho um inquérito preparado."
- "(...) (FACES), que foi uma estratégia de participação dos colaboradores, de envolvimento dos colaboradores (...)"
- "(...) comecei a imprimir no verso do recibo, mensagens importantes de auto-ajuda, de estímulo, etc."
- "Depois temos alguns cartazes afixados com mensagens claras, objectivas."
- "Primeiro é preciso ouvir as pessoas e depois então fazer, trabalhar."
- "Depois, o envolver, porque pessoas mais envolvidas, são pessoas mais produtivas."
- "(...) a dinâmica social está criada, estas pessoas têm necessidade de participar nestes projectos [de responsabilidade social]."
- "A avaliação serve aqui não só como aprendizagem de skills, de competências, mas também como motivação."
- "Agora, tem é que ser explicado à pessoa as regras. E as pessoas compreendem-nas."

7

APPAREL

Política de Comunicação

Interna	<p>"(...) (FACES), que foi uma estratégia de participação dos colaboradores, de envolvimento dos colaboradores (...)"</p> <p>"Nós começámos a utilizar um meio preferencial [de comunicação] que é os recibos de ordenado. (...) comecei a imprimir no verso do recibo, mensagens importantes de auto-ajuda, de estímulo, etc. (...) Depois temos alguns cartazes afixados com mensagens claras, objectivas."</p> <p>"Mas a GRH é muito próxima da população, isto porque para nós, comunicar é essencialmente ouvir. (...) E nesse sentido desenvolvi um inquérito de cultura e clima organizacional, que é aplicado todos os anos e que nos dá um importante feed-back."</p> <p>"(...) acho que o grande problema da empresa é a questão da comunicação. Ainda existe aquela ideia da departamentalização, da quinta."</p> <p>"(...) nós somos certificados pela ISO 9001 e tínhamos protocolos, relatórios para gerir a informação. Só que estas coisas quando não são compreendidas, não passam, não servem de nada. E têm que ser compreendidas e aceites pela estrutura de topo, caso contrário, ninguém faz."</p> <p>"(...) existem algumas pessoas na empresa (...) que acham que ter informação é ter poder."</p> <p>"Muitas vezes, não se sabe quem é que trata o quê. Apesar de existirem organogramas, em termos de comunicação, frequentemente vamos à pessoa errada."</p> <p>"Trabalhando em equipa e partilhando informação, ganha-se muito mais."</p>
Externa	<p>"Só para terem uma ideia, há um ano atrás, o nosso director financeiro, assumiu a guerra de que não falava com o cliente Marks&Spencer. Ele tomou a iniciativa de que não falava com o cliente."</p>

8

APPAREL

Redes	
Comunidade	<p>Participação em projectos de responsabilidade social, com o envolvimento dos colaboradores:</p> <p>"E por fim o 5 de Sensibilizar, sito porque acreditamos que não estamos sozinhos no mundo, a minha empresa é apenas uma pequena parte da sociedade, aliás eu acredito que a empresa não existe: a empresa é um conjunto de <i>stake-holders</i> e a sociedade. Seja aqui o vizinho da frente, a escola ou a junta de freguesia. Esta questão da sensibilização tem sido muito importante, nós temos feito algumas campanhas de sensibilização notáveis, para uma empresa da nossa dimensão."</p> <p>"Antes de entregar [os pijamas do projecto Pijaminha, do IPO], estamos a pensar nós comprarmos tecido e utilizar os nossos recursos para dar um contributo. Já tenho voluntárias para fazer, linhas é o que não falta, tendo em conta as que vão para o lixo, e se nos juntarmos todos e cada um der 1 euro compramos 100 metros de tecido. "</p>
Clientes	"Só para terem uma ideia, há um ano atrás, o nosso director financeiro, assumiu a guerra, de que não falava com o cliente Marks&Spencer. Ele tomou a iniciativa de que não falava com o cliente."
Fornecedores	-

9

CAPITAIS INTELECTUAIS



10

1. CAPITAL DE INDIVÍDUOS/ TALENTOS

- *Estratégia (FACES), que é uma estratégia de participação dos colaboradores, de envolvimento dos colaboradores:*
 - *uma aposta clara na FORMAÇÃO;*
 - *uma aposta clara em ACREDITAR nas pessoas;*
 - *depois COMUNICAR com as pessoas, muita comunicação com as pessoas;*
 - *ENVOLVER, porque pessoas mais envolvidas, são pessoas mais produtivas;*
 - *SENSIBILIZAR, isto porque acreditamos que não estamos sozinhos no mundo, a minha empresa é apenas uma pequena parte da sociedade, aliás eu acredito que a empresa não existe: a empresa é um conjunto de stake-holders e a sociedade.*

11

1. CAPITAL DE INDIVÍDUOS/ TALENTOS

- *Nós não temos um processo disciplinar ou uma advertência escrita há 5 anos, porque nós temos que evitar que as pessoas errem, não é deixar as pessoas errar e depois punir;*
- *Eu acho que o FACES mudou as pessoas. Isto é a prova disso. As pessoas estavam muito viradas para o umbigo delas, e perceberam através desta empresa, que existe mais.*

12

1. CAPITAL DE INDIVÍDUOS/ TALENTOS

- *Nós criámos nas pessoas a vontade de aprender. A vontade de conhecer, de conhecer o mundo;*
- *Neste momento das 51 pessoas que saíram, tem concerteza 30 pessoas em formação, seja através dos EFA (Educação e Formação de Adultos), seja através dos RVCC.*

13

1. CAPITAL DE INDIVÍDUOS/ TALENTOS

- *Temos o master, que não sendo revolucionário, é inovador, uma vez que só tem sido feito por grandes empresas. Numa PME com a nossa dimensão e no nosso sector, é concerteza inovador. Vai revolucionar o paradigma destas cabecinhas e vai pôr as pessoas a pensar de outra maneira;*
- *As pessoas merecem ter a oportunidade que não tiveram quando eram mais novas.*

14

2. CAPITAL DE EQUIPA

- *Eu acredito e a empresa também acredita que, apesar de pontualmente poderem haver situações, que as pessoas são perfeitamente requalificáveis;*
- *A dificuldade de contratar uma costureira tem a ver com a questão da socialização à empresa, de compreender os fenómenos da empresa, porque para aprender a coser à máquina, treina-se. Fazer as pessoas trabalharem em equipa, fazer as pessoas compreenderem o processo, e as pessoas compreenderem o cliente, é que demora muito tempo.*

15

2. CAPITAL DE EQUIPA

- *Em 2004/2005, e de acordo com a equipa de gestão da altura, eu propus uma estratégia (FACES), que é uma estratégia de participação dos colaboradores, de envolvimento dos colaboradores;*
- *Chegávamos a envolver as pessoas na organização do próprio trabalho, e temos casos de sucesso, temos uma pessoa que era costureira e que não se sentia bem a costurar, devido a problemas da vida, mudança de objectivos, e que nós por envolvimento do grupo decidimos tirá-la da costura e pô-la numa função intermédia entre a chefe de linha e a linha.*

16

2. CAPITAL DE EQUIPA

- *A questão da sensibilização tem sido muito importante, nós temos feito algumas campanhas de sensibilização notáveis, para uma empresa da nossa dimensão;*
- *Nós o ano passado fizemos um processo de RVCC (reconhecimento, validação e certificação de competências) nesta sala a 14 costureiras. É fantástico ver pessoas com 50 e muitos anos a terminar o 9º ano.*

17

2. CAPITAL DE EQUIPA

- *Estamos a falar de pessoas que saíram da escola com 10-12 anos, 4ª classe, 6º ano etc., e com competências, até sociais muito duvidosas;*
- *Onde também temos investido muito na formação (...) a maior parte das nossas chefias intermédias nasceram da costura;*
- *Eu acho que as pessoas merecem ter a oportunidade que não tiveram quando eram mais novas;*
- *No final da acção percebi que o que elas não gostavam era do estilo de vida, das condições de representação social que a costura representa. Mas somos nós, funcionários, que fazemos as profissões, não são as profissões que nos fazem a nós. É um estigma que tem que mudar.*

18

3. CAPITAL DE PROCESSOS

- *A GRH é muito próxima da população, isto porque para nós, comunicar é essencialmente ouvir;*
- *Desenvolvi um inquérito de cultura e clima organizacional, que é aplicado todos os anos e que nos dá um importante feed-back. Digamos que é a materialização da escuta que vou fazendo ao longo do ano;*
- *Aquilo que nós temos vindo a reparar é que a evolução da nossa eficiência está em consonância com a quantidade de formação que nós fazemos. A avaliação serve aqui não só como aprendizagem de skills, de competências, mas também como motivação.*

19

3. CAPITAL DE PROCESSOS

- *Nós temos muita formação que não contabilizamos como formação profissional que é mais aprendizagem. Todas as costureiras, quando há um processo novo, fazem formação para o posto de trabalho;*
- *A experiência é: se a costureira vai evoluindo, nós não temos problema em trocar de função para uma função superior.*

20

3. CAPITAL DE PROCESSOS

- *Quanto aos prémios, estes são, de acordo com a produtividade, calculados individualmente. São uma métrica que sai do sistema de produção.*
- *Então para premiarmos a polivalência e para as pessoas quererem fazer a polivalência, nós criámos o factor do prémio, que premeia isso. Há um incentivo a que as pessoas rodem pelas máquinas.*
- *Uma pessoa que não é eficiente sistematicamente e que continua a ser costureira, concerteza que precisa de formação em algumas áreas.*

21

3. CAPITAL DE PROCESSOS

- *A avaliação que nós fizemos diariamente do trabalho das pessoas, tem uma consequência directa, tem um prémio. As pessoas sabem qual é o objectivo ele está definido, isto permite às pessoas, se elas quiserem, obter um melhor rendimento.*

22

4. CAPITAL DE CLIENTES

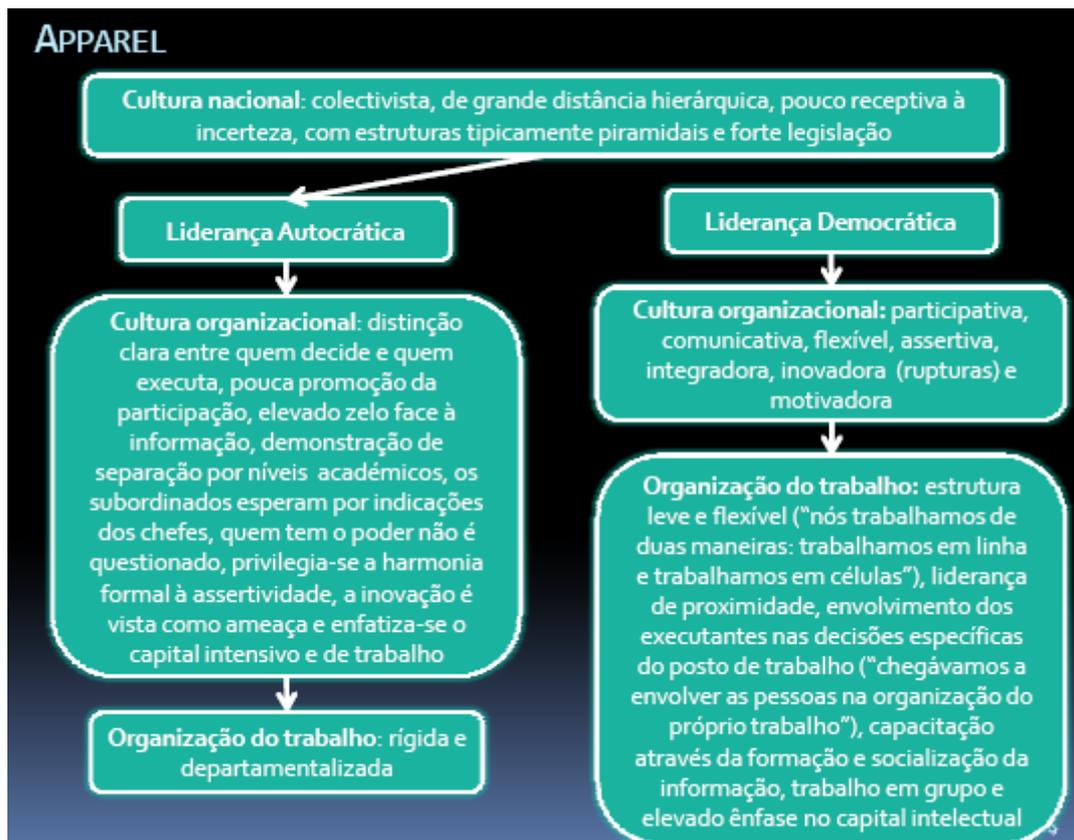
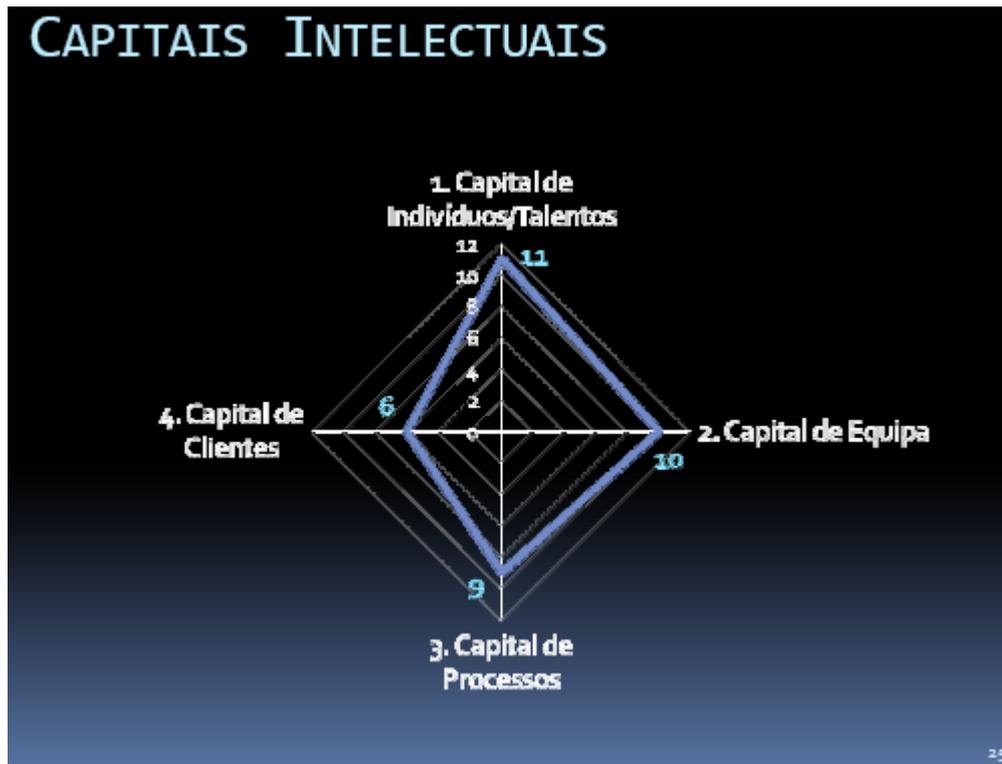
- *Acho que o grande problema da empresa é a questão da comunicação interna e externa;*
- *Há um ano atrás, o nosso director financeiro, assumiu a guerra, de que não falava com o cliente Marks & Spencer;*
- *A informação existe, não é é partilhada;*
- *Isto porque ainda existem algumas pessoas na empresa, e tristemente, pessoas novas e com formação que acham que ter (in)formação é ter poder. E não é. Poder é a forma como utilizamos a informação. Alguns departamentos fecham a informação em caixinhas. Esse é um dos nossos calcanhares de Aquiles.*

23

4. CAPITAL DE CLIENTES

- *Já conseguimos grandes passos em termos de RH, com o facto de as pessoas participarem. A comunicação é outro objectivo que tenho.*
- *(o master) É destinado a quadros médios e superiores. Essencialmente para o pessoal de escritório. São os que neste momento têm mais necessidades sem dúvida nenhuma. Nós temos uma inversão clara da pirâmide de competências: o director geral é claramente quem menos competências tem no quadro de pessoal.*

24



GUIÃO DA ENTREVISTA

1. A Empresa

- a. Identificação (denominação; quando se constituiu; o que faz)
- b. Mercado geográfico em que trabalha (perceber o crescimento/evolução)
- c. Organização (organograma)

2. Liderança, Organização do Trabalho e Comprometimento

- a. Como caracteriza a sua liderança, quanto à flexibilidade, autonomia, responsabilização e participação?
- b. Quais as estratégias utilizadas para envolver os colaboradores?
- c. Pode-se afirmar que estes estão envolvidos na empresa? Porquê?

3. Selecção e Recrutamento

- a. Em que consiste o processo de recrutamento? (entrevistas, avaliação curricular, ...)
- b. Como são definidos os critérios de selecção? (competências pessoais e profissionais)

4. Carreiras e Remunerações

- a. Como são definidos os postos de trabalho?
- b. Os postos de trabalho têm carreiras correspondentes?
- c. Quais as formas de motivar e recompensar os colaboradores? (aumento da remuneração; prémios; regalias; ...)

5. Avaliação de Desempenho

- a. Como é avaliado o desempenho de todos os colaboradores? (indicadores; entrevistas; individual/grupo; dirigentes e não dirigentes; avaliação por objectivos)
- b. Quem avalia?
- c. Periodicidade
- d. A avaliação é negociada no início de cada período?
- e. Como são comunicados os resultados?
- f. Quais os efeitos da avaliação? (progressão na carreira; formação específica; mudança de procedimentos internos; ...)

6. Formação Profissional

- a. Promove-se formação profissional para todos os colaboradores?
- b. Como é desenhada? (identificação de necessidades)
- c. O impacto da formação é avaliado? Como?
- d. Há rotatividade dos colaboradores? (saídas da empresa; dentro da empresa) Qual o objectivo?

7. Comunicação e Rede

- a. Como funciona a comunicação?
 - i. Externa (clientes e fornecedores)

- ii. Interna (entre departamentos e nos grupos de trabalho)
- b. Como contribuem para o desenvolvimento da empresa
 - i. Os colaboradores (líderes e não líderes)
 - ii. Os clientes
 - iii. Os fornecedores

SINOPSE DA ENTREVISTA AO DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DA APPAREL

Conceitos de GRH	Excertos da entrevista
<p>ORGANIZAÇÃ O DO TRABALHO</p>	<p>“Nós temos uma estrutura bastante <i>light</i>, temos um director geral, temos 4 departamentos, um comercial, industrial/apoio à produção, financeiro, e desenvolvimento, e depois temos mais dois níveis em alguns sítios só temos mais um nível, em outros temos mais 2 na estrutura que são as chefes de linha e as operárias.”</p> <p>“(…) a organização é em linha. Aliás nós trabalhamos de duas maneiras: trabalhamos em linha e trabalhamos em células. Neste momento estamos a trabalhar em linha, por questões de optimização de produção. Mas por exemplo, no ano passado trabalhámos em células (…). A liderança da célula é feita por uma chefe de linha, portanto a célula acaba por ser um apêndice da linha. Tem a ver com colecções mais pequenas, ou grupos de séries mais pequenas, que necessitam de um maior cuidado ou habilidade.”</p> <p>“Sou o líder mais próximo das pessoas sem dúvida nenhuma. (…) Ele é o meu director, portanto eu acabo por o ter que substituir. (…) Normalmente, ele não interfere sequer. Deixa-me à vontade para fazer. Estamos em consonância, muitas vezes se houver discordância nós negociamos, mas estou perfeitamente à vontade.”</p> <p>“Nós temos é que encontrar a melhor forma, o melhor sítio para as pessoas trabalharem.”</p> <p>“51 pessoas (…) Foi um processo de despedimento colectivo, foi negociado, nós pagámos ligeiramente acima do que a lei previa. Um dos fundamentos do despedimento colectivo tem a ver com as definições estratégicas do accionista dos EUA que definiu que era para decidir e nós temos que despedir.”</p> <p>“Tenho alguma autonomia [relativamente à gestão de topo] para tomar decisões.”</p> <p>“E muitas vezes, não tem acontecido tanto nos últimos tempos devido à mudança de estilo de gestão da direcção, chegávamos a envolver as pessoas na organização do próprio trabalho, e temos casos de sucesso, temos uma pessoa que era costureira e que não se sentia bem a costurar, devido a problemas da vida, mudança de objectivos, e que nós por envolvimento do grupo decidimos tirá-la da costura e pô-la numa função intermédia entre a chefe de linha e a linha. Essa pessoa, como é uma pessoa muito disposta e isso, o input que ela fez na produtividade foi superior àquilo que nós ganhávamos por ela estar na linha. Isto só é possível porque envolvemos toda a linha, isto para tentar perceber onde é que esta colaboradora podia ser inserida, para aproveitarmos a sua força, a capacidade anímica que ela tem. Ela está lá há 4 anos com resultados fabulosos.”</p> <p>“(…) para premiarmos a polivalência e para as pessoas quererem fazer a polivalência, nós criámos o factor do prémio (…). O que nós pretendemos para balancear as linhas, porque em teoria cada costureira faz uma operação destas, aquilo vai passando em série, ter sempre pessoas capazes de dar resposta às necessidades da operação, porque esta tanto pode demorar um segundo, como pode demorar 10 segundos a operação seguinte, e a seguinte 20 segundos. Ora, se temos o mesmo número de peças, vamos precisar de muitas mais pessoas na operação que dura 20 segundos. Temos que ter pessoas polivalentes para essas funções. Ou tínhamos pessoas paradas, à espera das necessidades, ou tínhamos pessoas que vão respondendo às diversas necessidades. Não nos podemos dar ao luxo de ter pessoas paradas, por isso promovemos esta polivalência.”</p> <p>“Ainda existe aquela ideia da departamentalização, da quinta. (…) Muitas vezes, não se sabe quem é que trata o quê. Apesar de existirem organogramas, em termos de comunicação, frequentemente vamos à pessoa errada. (…) Trabalhando em equipa e partilhando informação, ganha-se muito mais.”</p>
<p>LIDERANÇA</p>	<p>“(…) eu acho que acabo por ser um líder informal da empresa, portanto acabo por combater algumas falhas de liderança, e muitas que a nossa direcção geral tem (…). A minha posição de liderança passa</p>

Conceitos de GRH	Excertos da entrevista
	<p>muito pela gestão global da empresa, ou melhor por todas as pessoas. No fundo tento manter estas pessoas um pouco alinhadas com os objectivos e critérios da empresa.”</p> <p>“Sou o líder mais próximo das pessoas sem dúvida nenhuma.”</p> <p>“(…) o nosso director financeiro é tecnicamente uma pessoa muito boa, mas na parte do terreno tem algumas dificuldades. Na parte mais humana.”</p> <p>“Em termos de direcção geral, o problema é mais grave, porque tem mesmo a ver com competências de base de gestão e com o estilo de gestão apreendido pela prática profissional, e como só conhece aquele, só pratica aquele. É um estilo altamente autoritário, que não se ajusta ao paradigma actual da empresa nem ao paradigma actual da sociedade. (...) É de certeza um modelo antiquado, é um modelo que se praticava há uns anos, que se praticava em sistemas completamente tayloristas, hoje em dia a sociedade não funciona com pressupostos tayloristas, é um modelo que não tem consistência, pode ser aplicado, é aplicado e tem que ser aplicado, mas pontualmente, mas não continuamente, como regra. As pessoas já não estão para isso. As coisas mudaram. O mercado é agressivo. Apesar de haver falta de trabalho, as pessoas estão conscientes dos direitos delas, e há coisas que já não funcionam, os sistemas tayloristas já não funcionam em empresas como a nossa. (...) Essas políticas [tayloristas] acabam por ter como consequência o <i>turn-over</i> e fenómenos do género.”</p> <p>“(…) eu acredito e a empresa também acredita que apesar de pontualmente poderem haver situações, que as pessoas são perfeitamente requalificáveis. Nós temos é que encontrar a melhor forma, o melhor sítio para as pessoas trabalharem. Tem que ser uma competência nossa e uma responsabilidade nossa. Porque os recursos são escassos, e a dificuldade de contratar uma costureira tem a ver com a questão da socialização à empresa, de compreender os fenómenos da empresa, porque para coser à máquina, treina-se. Mas fazer as pessoas trabalharem em equipa, fazer as pessoas compreenderem o processo, e as pessoas compreenderem o cliente, é que demora muito tempo. E estar a admitir para depois despedir...”</p> <p>“(…) esse estilo de liderança muito baseado na punição, no poder institucional, de quem está em cima é que manda, esse estilo de liderança ainda promove alguns fenómenos desses [<i>turn over</i>]. Pontualmente, vamos tentando dar a volta, mas nem sempre é possível.”</p> <p>“(…) eu faço uma liderança assertiva, sou flexível dependendo do contexto, existem situações em que tenho que ser mais autocrata, mas normalmente sou bastante liberal.”</p> <p>“(…) nós não temos um processo disciplinar ou uma advertência escrita há 5 anos, porque nós temos que evitar que as pessoas errem, não é deixar as pessoas errar e depois punir. É obvio que só conseguimos acreditar, se formarmos as pessoas e também se houver alguma relação de proximidade.”</p> <p>“(…) desenvolvi um inquérito de cultura e clima organizacional, que é aplicado todos os anos e que nos dá um importante <i>feedback</i>. (...) E dá para aferir se estamos no caminho certo, etc.”</p> <p>“Nós criámos nas pessoas a vontade de aprender.”</p> <p>“Muitos dos problemas de depressão surgem com o <i>eu não consigo e eu sempre fiz desta maneira</i>. Não têm a visão porque não lhes foi ensinada, a visão <i>isto é possível fazer de outra maneira</i>.”</p> <p>“Agora, tem é que ser explicado à pessoa as regras. E as pessoas compreendem-nas.”</p> <p>“(…) para premiarmos a polivalência e para as pessoas quererem fazer a polivalência, nós criámos o factor do prémio (...)”</p> <p>“Trabalhando em equipa e partilhando informação, ganha-se muito mais.”</p> <p>“Nós temos uma inversão clara da pirâmide de competências: o director geral é claramente quem menos competências tem no quadro de pessoal. Não que as competências académicas se traduzam linearmente em conhecimento, mas se a escola existe, para alguma coisa é. Pelo menos para dar o bê-a-bá. São questões que não fazem sentido mesmo numa pessoa com o 12º ano, quanto mais a alguém com bacharelato etc.. (...) Não há uma lógica de empresa, há uma lógica de cada um por si.”</p> <p>“Mas somos nós, funcionários, que fazemos as profissões, não são as profissões que nos fazem a nós. É um estigma que tem que mudar. Se calhar esse é o meu projecto mais radical.”</p>
SELECÇÃO E RECRUTAMENTO	<p>“Essas políticas [tayloristas] acabam por ter como consequência o <i>turn-over</i> e fenómenos do género. (...) Eu durante, 7 anos, portanto o tempo que cá estou, nos 3 primeiros anos tinha um <i>turn-over</i> elevadíssimo. Com a mudança da gestão, e a mudança de paradigma, tivemos 3 anos sem uma única saída da empresa, portanto um combate ao <i>turn-over</i>, houve vá duas ou três saídas em que as pessoas</p>

Conceitos de GRH	Excertos da entrevista
	<p>saíram por opção natural. Mas portanto, opção de saída por parte da empresa, em três anos, não teve uma única.”</p> <p>“(…) quando há um processo novo, faz-se formação para o posto de trabalho.”</p> <p>“Temos dois tipos de recrutamento: a dos administrativos e a industrial. A industrial, eu não intervenho, sinceramente, porque não percebo muito da área. O recrutamento administrativo passa por mim, faço a descrição de funções, com essa descrição tento encontrar um perfil profissional, e depois através de anúncios, das formas clássicas, respondemos. Foi prática na empresa, não é neste momento porque não temos admitido ninguém. No passado, utilizámos muito o recurso ao trabalho temporário como forma de recrutamento. É uma forma como outra qualquer desde que sejam respeitados os direitos das pessoas. Para nós é insignificante se é branco, se é mulher, o nosso quadro de pessoal é 97% senhoras, portanto não há cá questões de discriminação, há questões de competência técnica essencialmente. Confesso que faltam instrumentos de medida objectiva para determinar se o perfil da pessoa corresponde àquilo que nós queremos, diria que é feito um bocadinho a <i>olhómetro</i>, mas tem resultado. Também utilizamos muito os estágios profissionais como forma de recrutamento e temos 3 ou 4 pessoas que ficaram na empresa, e outras não ficaram porque escolheram elas fazer outros voos.”</p>
<p>FORMAÇÃO PROFISSIONAL</p>	<p>“(…) eu acredito e a empresa também acredita que apesar de pontualmente poderem haver situações, que as pessoas são perfeitamente requalificáveis. Nós temos é que encontrar a melhor forma, o melhor sítio para as pessoas trabalharem. Tem que ser uma competência nossa e uma responsabilidade nossa.”</p> <p>“É assim, em 2004/2005, e de acordo com a equipa de gestão da altura, eu propus um estratégia (FACES), que foi uma estratégia de participação dos colaboradores, de envolvimento dos colaboradores, que foi formá-los, portanto, uma aposta clara na formação, uma aposta clara em acreditar nas pessoas, havia muita conflitualidade laboral que não fazia sentido, e que podia ser evitado, nós não temos um processo disciplinar ou uma advertência escrita há 5 anos, porque nós temos que evitar que as pessoas errem, não é deixar as pessoas errar e depois punir. É obvio que só conseguimos acreditar, se formarmos as pessoas e também se houver alguma relação de proximidade. Uma relação de um para um. Tendo sempre uma visão global do grupo, mas temos que estar perto das pessoas.”</p> <p>“Nós o ano passado fizemos, isto tem a ver com uma questão que é transversal, todos os <i>skills</i>, um processo de RVCC (reconhecimento, validação e certificação de competências) nesta sala a 14 costureiras. E é fantástico ver pessoas com 50 e muitos anos a terminar o 9º ano.”</p> <p>“Nós criámos nas pessoas a vontade de aprender.”</p> <p>“Neste momento das 51 pessoas que saíram, tem com certeza 25/26 pessoas em RVCC, seja através dos EFA (Educação e Formação de Adultos) seja através dos RVCC. Tem mais, deve ter umas 30 pessoas nesse processo.”</p> <p>“Nós temos formação transversal. HST, socorrismo, são transversais. Depois temos formação específica para as costureiras, órgãos de gestão etc. Mas identificadas as necessidades, é para toda a gente. Há uma coisa que eu fiz e que custou bastante, só para a secção administrativa e de gestão, porque a nossa direcção geral não queria, aliás o inquérito foi-me proibido a uma determinada altura e acabei por fazer a revelia, pois não podia trabalhar de outra maneira. Como é que me era exigido para saber as necessidades de formação das pessoas se não tinha instrumentos para medir? A questão da formação, se reparar a maior parte da formação que fazemos é para os quadros mais baixos, porque elas (90 e muitos por cento são mulheres) têm maiores necessidades de actualizar os conhecimentos. Estamos a falar de pessoas que saíram da escola com 10-12 anos, 4ª classe, 6º ano etc., e com competências, até sociais muito duvidosas. Pessoas com grande coração mas que não conseguem dar a volta. Muitos dos problemas de depressão surgem com o <i>eu não consigo e eu sempre fiz desta maneira</i>. Não têm a visão porque não lhes foi ensinada, a visão <i>isto é possível fazer de outra maneira</i>.”</p> <p>“Em termos de chefias, que é onde temos o nosso maior problema, e onde também temos investido muito na formação, a maior parte das nossas chefias intermédias nasceram da costura. Ou seja têm todos os vícios e têm o poder. E o poder é um dos problemas das relações humanas. Portanto temos também que investir muito na formação das chefias [ao nível] humano, comportamental.”</p> <p>“(…) quando há um processo novo, faz-se formação para o posto de trabalho.”</p>

Conceitos de GRH	Excertos da entrevista
	<p>“Nós temos dois modelos de avaliação [do impacto da formação]: um modelo mais clássico de avaliação dos RH, através de questionários, etc., e temos um outro, que é um modelo diário de avaliação que só se aplica aos operários, que é uma avaliação de eficiência. Aquilo que nós temos vindo a reparar é que a evolução da nossa eficiência está em consonância com a quantidade de formação que nós fazemos.”</p> <p>“O <i>feedback</i> é que as pessoas gostam de ter formação e querem ter formação e mais do que isso. Há uns anos atrás a maior parte das pessoas não queriam ir à formação, hoje em dia recebo <i>mails</i> a perguntar porque é que não vão à formação. Inverteu-se a situação. Isto porque as pessoas perceberam que se tiverem formação conseguem desempenhar melhor as suas funções, sendo é um indicador que é tirado mensalmente (...)”</p> <p>“Por exemplo, na formação comportamental (...) chegam situações completamente palermas. Mas que em sede de posto de trabalho nunca seriam resolvidas. O facto de elas estarem numa sala, de estarem condicionadas, de terem de falar, às vezes é uma catarse de problemas. O facto de irem para ali e terem de falar sobre aquilo transforma coisas que eram obstáculos à fluidez do trabalho e que deixam de o ser. (...) A questão da assertividade: por exemplo dizer a uma costureira que tem que ser assertiva, se há uma situação que viola a sua condição como pessoa, como trabalhador, que viola os seus direitos, tem que lhe dizer na altura, não tem que guardar. Estas pessoas não estão habituadas a isto. (...) Nem tem a ver com <i>skills</i> de chefia, tem a ver com educação. O que eu acho triste é as pessoas acharem isto normal e aceitarem isto como normal. A formação acaba por combater estas situações, alterar o paradigma.”</p> <p>“Nós não precisávamos de fazer este modelo para as costureiras porque temos o outro [para medir o desempenho], mas continuamos a fazer para detectar as necessidades de formação. Uma pessoa que não é eficiente sistematicamente e continua a ser costureira, com certeza que precisa de formação em algumas áreas. Uma pessoa que sistematicamente apresenta problemas na assertividade, certamente precisará de fazer cursos na área comportamental.”</p> <p>“Ter informação é ter poder. E não é. Poder é a forma como utilizamos a formação.”</p> <p>“Isto [os problemas de comunicação e de socialização da informação] passa muito pelo comportamental, pelas competências das pessoas. Nós temos um projecto com o IPAM, um <i>master</i>, que foi orientado para trabalhar esta área, não há necessidade de trabalharmos assim. (...) É destinado a quadros médios e superiores. Essencialmente para o pessoal de escritório. São os que neste momento tem mais necessidades sem dúvida nenhuma.”</p>
<p>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</p>	<p>“A avaliação serve aqui não só como aprendizagem de <i>skills</i>, de competências, mas também como motivação.”</p> <p>“O que nós temos em função da avaliação são três níveis de costureiras: aprendizes ou estagiárias, a costureira e a costureira polivalente.”</p> <p>“Quanto aos prémios, estes são de acordo com a produtividade, calculados individualmente. São uma métrica que sai do sistema de produção, cada lote de trabalho tem um conjunto de etiquetas, cada etiqueta corresponde a uma operação. Portanto, nós sabemos sempre quem é que fez a operação, e o tempo que demorou a fazer a operação. A pessoa no final da operação cola a etiqueta numa folha que tem a identificação dela. No final do dia as colegas da área administrativa picam as folhas todas, agregam a operação à operadora, à costureira, e nós sabemos se durante o dia ela fez 600 minutos, quando teve cá 460, então teve uma eficiência fantástica, ou melhor, não é o tempo que teve cá, é o tempo em que era suposto fazer, a operação tem um tempo standard, e ela fez melhor ou fez pior. Em função disso e do numero de máquinas que a costureira faz durante o mês e o numero de operações que faz. Isto porque é muito fácil uma pessoa estar na mesma máquina o mês inteiro e ter 150% de eficiência. Haveria aqui o efeito de experiência. Agora, a pessoa ter 100% de eficiência em 5 ou 10 máquinas é mais complicado. Então para premiarmos a polivalência e para as pessoas quererem fazer a polivalência, nós criámos o factor do prémio, que premeia isso. Há um incentivo a que as pessoas rodem pelas máquinas.”</p> <p>“A avaliação de desempenho é liderada por nós, RH, no caso das costureiras temos dois tipos de avaliação: esta avaliação diária, que é a melhor avaliação de desempenho, é o mais objectivo que existe, e depois temos outro tipo de avaliação, que neste momento não faz muito sentido, porque esta avaliação enquadrava-se contexto que não premiava a polivalência nem de máquina nem de operação, mas que continua a ser feita. Neste momento está a ser feita uma vez por ano, isto porque nós temos sazonalidade, temos 3 meses no verão que não temos muito trabalho, não faz sentido estarmos a avaliar de 6 em 6 meses, estaríamos a avaliar 6+3. Este modelo foi desenvolvido por mim,</p>

Conceitos de GRH	Excertos da entrevista
	<p>tem uma característica: 75% da avaliação é objectiva. São dados que saem do nosso sistema de produção e que nós RH pedimos uma listagem ao sistema de produção, chegamos à costureira e classificamos de 1 a 9. Depois temos 12,5% de auto-avaliação. O que nós pretendemos com esta avaliação uma vez que esta já não tem uma consequência directa no prémio, nós pretendemos que a pessoa olhe para ali e veja como se comportou relativamente aos objectivos da empresa. Por isso temos que dar alguma importância à avaliação da pessoa. 7,5% Para a avaliação da chefia directa da pessoa, estamos a falar de <i>skills</i> comportamentais de relacionamento, etc. Já agora, os <i>skills</i> que saem do sistema informático são a eficiência, a polivalência e o absentismo, que são indicadores objectivos, porque é importante as pessoas olharem. As pessoas sabem que faltam, mas se olharem para o indicador, tem outro impacto. A grande revolução é que a direcção de produção só tem 5% da ponderação. A questão é que a directora não tem que conhecer todas as pessoas, temos que ser realistas, quando introduzimos à direcção um ponderador para a avaliação foi para corrigir eventuais injustiças. Mas depois não podemos também permitir que a avaliação da direcção vá desviar todos os actos objectivos. Não tem que conhecer as pessoas, não conhece caras, conhece números, daí a ponderação de 5%. Mais objectivo que isto não há. Nos anos em que temos lucros, e que é distribuído prémio, o que infelizmente não acontece com muita frequência, esta avaliação vai interferir directamente com o prémio.”</p> <p>“Nós não precisávamos de fazer este modelo para as costureiras porque temos o outro [para medir o desempenho], mas continuamos a fazer para detectar as necessidades de formação. (...) Por outro lado também nos dá um indicador que é a diferença entre o resultado global de auto-avaliação das pessoas e da avaliação objectiva e das chefias. Se houver um <i>delay</i> muito grande, há alguma coisa que está mal, então temos que perceber e actuar nessa área.”</p> <p>“Em termos de consequência directa na remuneração das pessoas, a avaliação que nós fizemos diariamente do trabalho das pessoas, tem uma consequência directa, tem um prémio. As pessoas sabem qual é o objectivo ele está definido, isto permite às pessoas, se elas quiserem, obter um melhor rendimento. Em termos administrativos temos um outro modelo de avaliação de desempenho, mas como temos esta estrutura muito <i>light</i> a avaliação é informal, acaba por ser negociada no final do ano e ter consequência no salário.”</p>
<p>CARREIRAS E REMUNERAÇÕES</p>	<p>“(...) as pessoas perceberam que se tiverem formação conseguem desempenhar melhor as suas funções, sendo é um indicador que é tirado mensalmente e que corresponde a um prémio, isto falando de operários obviamente, as pessoas perceberam que se tiverem formação, podem receber mais, vão desempenhar melhor o seu trabalho. Ao mexermos naquilo que as pessoas recebem ao final do mês as pessoas perceberam a importância da formação.”</p> <p>“Existe prémio, mas nós temos um problema, em termos de contratação colectiva de trabalho, portanto o contrato colectivo de trabalho, este data de 1900 e troca o passo, com condicionantes que não passa pela cabeça. Está completamente desactualizado. Existem inclusive carreiras que têm progressões que já nem existem. É difícil gerir assim. Depois, como temos uma estrutura baixa, também é difícil criar carreiras. Não há muito por onde optar, o caminho é curto.”</p> <p>“O que nós temos em função da avaliação são três níveis de costureiras: aprendizes ou estagiárias, a costureira e a costureira polivalente. Depois temos uma série de estruturas intermédias (distribuidor, etc.) e as chefias. A experiência é: se a costureira vai evoluindo, nós não temos problema em trocar de função para uma função superior. Tem acontecido, não só com as costureiras mas também com outras funções, por exemplo, a nossa chefe de armazém veio de empregada de armazém, tem acontecido com frequência.”</p> <p>“Em termos administrativos não acontece tanto porque existe uma pessoa para cada função. A estrutura é curta, não vale a pena criarmos carreiras nesta área.”</p> <p>“Quanto aos prémios, estes são de acordo com a produtividade, calculados individualmente. (...) Então para premiarmos a polivalência e para as pessoas quererem fazer a polivalência, nós criámos o factor do prémio, que premeia isso. Há um incentivo a que as pessoas rodem pelas máquinas.”</p> <p>“Em termos de consequência directa na remuneração das pessoas, a avaliação que nós fizemos diariamente do trabalho das pessoas, tem uma consequência directa, tem um prémio. As pessoas sabem qual é o objectivo ele está definido, isto permite às pessoas, se elas quiserem, obter um melhor rendimento. Em termos administrativos temos um outro modelo de avaliação de desempenho, mas como temos esta estrutura muito <i>light</i> a avaliação é informal, acaba por ser negociada no final do ano e ter consequência no salário.”</p>

Conceitos de GRH	Excertos da entrevista
<p>COMPROMETIMENTO</p>	<p>“No fundo tento manter estas pessoas um pouco alinhadas com os objectivos e critérios da empresa.”</p> <p>“(…) fizemos um acompanhamento [das 51 pessoas despedidas] <i>a-anteriori</i>, fizemos contactos com centros de emprego, com entidades locais, afixávamos anúncios para as pessoas... e depois, a partir de dia 31 de Outubro tenho tentado receber <i>feed-backs</i>, para perceber como correu, e tenho um inquérito preparado.”</p> <p>“(…) (FACES), que foi uma estratégia de participação dos colaboradores, de envolvimento dos colaboradores (…)”</p> <p>“(…) comecei a imprimir no verso do recibo, mensagens importantes de auto-ajuda, de estímulo, etc.”</p> <p>“Depois temos alguns cartazes afixados com mensagens claras, objectivas.”</p> <p>“Problemas [das pessoas] que por vezes são muito fáceis de resolver. Primeiro é preciso ouvir as pessoas e depois então fazer, trabalhar.”</p> <p>“Depois, o envolver, porque pessoas mais envolvidas, são pessoas mais produtivas. Se nós acreditamos trabalhamos, se não acreditamos, não trabalhamos. Explicar as pessoas o porque da situação da empresa, manter as pessoas minimamente informadas.”</p> <p>“(…) a dinâmica social está criada, estas pessoas têm necessidade de participar nestes projectos [de responsabilidade social]. Foi um mail que mandei inocentemente, aleatoriamente que espalhou-se dentro da empresa e a dinâmica está criada. (...) estamos a pensar nós comprarmos tecido e utilizar os nossos recursos para dar um contributo. Já tenho voluntárias para fazer, linhas é o que não falta, tendo em conta as que vão para o lixo, e se nos juntarmos todos e cada um der 1 euro compramos 100 metros de tecido. (...) As pessoas estavam muito viradas para o umbigo delas, e perceberam através desta empresa, que existe mais.”</p> <p>“A avaliação serve aqui não só como aprendizagem de <i>skills</i>, de competências, mas também como motivação.”</p> <p>“Agora, tem é que ser explicado à pessoa as regras. E as pessoas compreendem-nas.”</p> <p>“Eu comecei uma formação há pouco tempo de Desenvolvimento de Competências Pessoais que eu vim assustadíssimo na primeira acção: para aí 60% das pessoas disseram que não gostavam de ser costureiras. E estávamos com 80 e tal por cento de pessoas costureiras. No final da acção percebi que o que elas não gostavam era do estilo de vida, das condições de representação social que a costura representa. Mas somos nós, funcionários, que fazemos as profissões, não são as profissões que nos fazem a nós. É um estigma que tem que mudar. Se calhar esse é o meu projecto mais radical. Terminamos com uma mensagem positiva para as pessoas.”</p>
<p>POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO</p>	<p>“(…) (FACES), que foi uma estratégia de participação dos colaboradores, de envolvimento dos colaboradores (...) Depois comunicar com as pessoas, muita comunicação com as pessoas.”</p> <p>“Nós começámos a utilizar um meio preferencial [de comunicação] que é os recibos de ordenado. Nós usávamos <i>mailing-lists</i>, panfletos, n coisas, e a adesão das pessoas a estes meios não era muita. Entretanto, um pouco à revelia da direcção da altura, comecei a imprimir no verso do recibo, mensagens importantes de auto-ajuda, de estímulo, etc., comecei a interrogar as pessoas, e notei que as pessoas liam aquilo. (...) Depois temos alguns cartazes afixados com mensagens claras, objectivas.”</p> <p>“Mas a GRH é muito próxima da população, isto porque para nós, comunicar é essencialmente ouvir. (...) Problemas [das pessoas] que por vezes são muito fáceis de resolver. Primeiro é preciso ouvir as pessoas e depois então fazer, trabalhar. E nesse sentido desenvolvi um inquérito de cultura e clima organizacional, que é aplicado todos os anos e que nos dá um importante <i>feed-back</i>. Digamos que é a materialização da escuta que vou fazendo ao longo do ano.”</p> <p>“É um pouco difícil fazer as pessoas percebem isto [as ponderações da avaliação de desempenho], mas depois de percebido elas aceitam muito bem, é tudo uma questão de comunicação.”</p> <p>“Com toda a honestidade, acho que o grande problema da empresa é a questão da comunicação. Ainda existe aquela ideia da departamentalização, da quinta. São paradigmas que temos vindo a quebrar, mas que estão muito enraizados.”</p> <p>“Só para terem uma ideia, há um ano atrás, o nosso director financeiro, assumiu a guerra, de que não falava com o cliente Marks&Spencer. Ele tomou a iniciativa de que não falava com o cliente.”</p> <p>“A gestão da informação, é preciso que se diga, nós somos certificados pela ISO 9001 e tínhamos</p>

Conceitos de GRH	Excertos da entrevista
	<p>protocolos, relatórios para gerir a informação. Só que estas coisas quando não são compreendidas, não passam, não servem de nada. E têm que ser compreendidas e aceites pela estrutura de topo, caso contrário, ninguém faz. E passou-se de um exagero, em que tínhamos que relatar tudo o que fazíamos, para o oposto. Não é um laxismo, porque a informação existe, não é é partilhada. Isto porque ainda existem algumas pessoas na empresa (...) que acham que ter formação é ter poder. Ter informação é ter poder. E não é. Poder é a forma como utilizamos a formação. Alguns departamentos fecham a informação em caixinhas. Esse é um dos nossos calcanhares de Aquiles.”</p> <p>“Já conseguimos grandes passos em termos de RH, com o facto de as pessoas participarem, a comunicação é outro objectivo que tenho, e que se continuar na empresa, de certeza absoluta que vamos conseguir mudar. Haja tempo e vontade das pessoas para mudarem. Mas esse é um dos nossos calcanhares, e será um dos objectivos mais fortes, a médio prazo. Porque não faz sentido a forma como nós gerimos a informação interna e externamente.”</p> <p>“Muitas vezes, não se sabe quem é que trata o quê. Apesar de existirem organogramas, em termos de comunicação, frequentemente vamos à pessoa errada. Se calhar não pensamos antes, mas como guardamos tanto a informação, por vezes temos necessidade de libertar alguma, é um bocado a pressão de termos tanta informação. Às tantas há lixo. E quando começa a haver lixo, começa a sair lixo e a sair coisas importantes. Isto passa muito pelo comportamental, pelas competências das pessoas. Nós temos um projecto com o IPAM, um <i>master</i>, que foi orientado para trabalhar esta área, não há necessidade de trabalharmos assim. Trabalhando em equipa e partilhando informação, ganha-se muito mais.”</p>
REDES	<p>“(…) trabalhamos essencialmente com a Inglaterra, o nosso principal cliente é a Marks&Spencer, temos mais outros, mas 90 e muitos por cento da produção é Marks&Spencer.”</p> <p>“E por fim o S de Sensibilizar, sito porque acreditamos que não estamos sozinhos no mundo, a minha empresa é apenas uma pequena parte da sociedade, aliás eu acredito que a empresa não existe: a empresa é um conjunto de <i>stake-holders</i> e a sociedade. Seja aqui o vizinho da frente, a escola ou a junta de freguesia. Esta questão da sensibilização tem sido muito importante, nós temos feito algumas campanhas de sensibilização notáveis, para uma empresa da nossa dimensão.”</p> <p>“(…) uma coisa fabulosa: eu sem querer dos 200 e não sei quantos <i>mails</i> que recebo por dia, recebi um mail sobre o projecto “<i>Pijaminha</i>” do IPO. Achei o projecto interessante, mas na altura por uma questão de tempo, estava no meio de um processo de despedimento colectivo, não tive oportunidade de olhar. Agarrei no e-mail e fiz um <i>forward</i> para a minha <i>mail list</i>. Por incrível que pareça, um mês e qualquer coisa depois, estão-me a chover pijamas para crianças. Já tenho ali mais de 100 pijamas. Sem a empresa fazer rigorosamente nada. Ou seja, a dinâmica social está criada, estas pessoas têm necessidade de participar nestes projectos. Foi um mail que mandei inocentemente, aleatoriamente que espalhou-se dentro da empresa e a dinâmica está criada. Isto já tinha acontecido uma coisa semelhante, mas aí nós tivemos participação activa: uma pessoa aqui de perto tem 3 filhos, não tinha trabalho, veio-nos bater à porta. Nós entre todos, começamos a comprar mercearias. Comunicámos às nossas colegas de Alburitel e vieram mais de 50 kg de mercearias para a senhora. Ficámos surpreendidos. Mas aqui tínhamos feito alguma coisa, tínhamos comunicado. Desta vez foi uma comunicação insípida, quantos <i>mails</i> mandamos que nem lemos, nem têm consequências. Teve uma consequência estrondosa, tenho com certeza mais de 100 peças de criança para entregar no IPO. Estou sensibilizado. Antes de entregar, estamos a pensar nós comprarmos tecido e utilizar os nossos recursos para dar um contributo. Já tenho voluntárias para fazer, linhas é o que não falta, tendo em conta as que vão para o lixo, e se nos juntarmos todos e cada um der 1 euro compramos 100 metros de tecido. Mas aqui já há uma intervenção directa da GRH. Mas eu acho que o FACES mudou as pessoas. Isto é a prova disso. As pessoas estavam muito viradas para o umbigo delas, e perceberam através desta empresa, que existe mais. Além da vida delas, do trabalho, existe muito mais. Existem pessoas que precisam.”</p> <p>“Só para terem uma ideia, há um ano atrás, o nosso director financeiro, assumiu a guerra, de que não falava com o cliente Marks&Spencer. Ele tomou a iniciativa de que não falava com o cliente.”</p> <p>“(…) nós aparecemos numa revista de responsabilidade social da Dra. Maria João Nicolau Santos, a Responsabilidade Social das PME’s em Portugal, nós aparecemos com um caso de boas práticas, o que para uma empresa da dimensão da nossa, que ninguém conhece é muito bom.”</p>
CAPITAL DE EQUIPA	<p>“Estratégia (FACES), que é uma estratégia de participação dos colaboradores, de envolvimento dos colaboradores:</p>

Conceitos de GRH	Excertos da entrevista
	<p>- uma aposta clara na Formação;</p> <p>- uma aposta clara em Acreditar nas pessoas;</p> <p>- depois Comunicar com as pessoas, muita comunicação com as pessoas;</p> <p>- Envolver, porque pessoas mais envolvidas, são pessoas mais produtivas;</p> <p>- Sensibilizar, isto porque acreditamos que não estamos sozinhos no mundo, a minha empresa é apenas uma pequena parte da sociedade, aliás eu acredito que a empresa não existe: a empresa é um conjunto de stake-holders e a sociedade.”</p> <p>“Nós não temos um processo disciplinar ou uma advertência escrita há 5 anos, porque nós temos que evitar que as pessoas errem, não é deixar as pessoas errar e depois punir.”</p> <p>“Eu acho que o FACES mudou as pessoas. Isto é a prova disso. As pessoas estavam muito viradas para o umbigo delas, e perceberam através desta empresa, que existe mais.”</p> <p>“Nós criámos nas pessoas a vontade de aprender. A vontade de conhecer, de conhecer o mundo.”</p> <p>“Neste momento das 51 pessoas que saíram, tem concerteza 30 pessoas em formação, seja através dos EFA (Educação e Formação de Adultos), seja através dos RVCC.”</p> <p>“Temos o <i>master</i>, que não sendo revolucionário, é inovador, uma vez que só tem sido feito por grandes empresas. Numa PME com a nossa dimensão e no nosso sector, é concerteza inovador. Vai revolucionar o paradigma destas cabecinhas e vai pôr as pessoas a pensar de outra maneira.”</p> <p>“As pessoas merecem ter a oportunidade que não tiveram quando eram mais novas.”</p>
<p>CAPITAL DE INDIVÍDUOS/ TALENTOS</p>	<p>“Eu acredito e a empresa também acredita que, apesar de pontualmente poderem haver situações, que as pessoas são perfeitamente requalificáveis.”</p> <p>“A dificuldade de contratar uma costureira tem a ver com a questão da socialização à empresa, de compreender os fenómenos da empresa, porque para aprender a coser à máquina, treina-se. Fazer as pessoas trabalharem em equipa, fazer as pessoas compreenderem o processo, e as pessoas compreenderem o cliente, é que demora muito tempo.”</p> <p>“Em 2004/2005, e de acordo com a equipa de gestão da altura, eu propus uma estratégia (FACES), que é uma estratégia de participação dos colaboradores, de envolvimento dos colaboradores.”</p> <p>“Chegávamos a envolver as pessoas na organização do próprio trabalho, e temos casos de sucesso, temos uma pessoa que era costureira e que não se sentia bem a costurar, devido a problemas da vida, mudança de objectivos, e que nós por envolvimento do grupo decidimos tirá-la da costura e pô-la numa função intermédia entre a chefe de linha e a linha.”</p> <p>“A questão da sensibilização tem sido muito importante, nós temos feito algumas campanhas de sensibilização notáveis, para uma empresa da nossa dimensão.”</p> <p>“Nós o ano passado fizemos um processo de RVCC (reconhecimento, validação e certificação de competências) nesta sala a 14 costureiras. É fantástico ver pessoas com 50 e muitos anos a terminar o 9º ano.”</p> <p>“Estamos a falar de pessoas que saíram da escola com 10-12 anos, 4ª classe, 6º ano etc., e com competências, até sociais muito duvidosas.”</p> <p>“Onde também temos investido muito na formação (...) a maior parte das nossas chefias intermédias nasceram da costura.”</p> <p>“Eu acho que as pessoas merecem ter a oportunidade que não tiveram quando eram mais novas.”</p> <p>“No final da acção percebi que o que elas não gostavam era do estilo de vida, das condições de representação social que a costura representa. Mas somos nós, funcionários, que fazemos as profissões, não são as profissões que nos fazem a nós. É um estigma que tem que mudar. “</p>
<p>CAPITAL DE PROCESSOS</p>	<p>“A GRH é muito próxima da população, isto porque para nós, comunicar é essencialmente ouvir”</p> <p>“Desenvolvi um inquérito de cultura e clima organizacional, que é aplicado todos os anos e que nos dá um importante feed-back. Digamos que é a materialização da escuta que vou fazendo ao longo do ano”</p> <p>“Aquilo que nós temos vindo a reparar é que a evolução da nossa eficiência está em consonância com a quantidade de formação que nós fazemos. A avaliação serve aqui não só como aprendizagem de skills, de competências, mas também como motivação.”</p> <p>“Nós temos muita formação que não contabilizamos como formação profissional que é mais</p>

Conceitos de GRH	Excertos da entrevista
	<p>aprendizagem. Todas as costureiras, quando há um processo novo, fazem formação para o posto de trabalho.”</p> <p>“A experiência é: se a costureira vai evoluindo, nós não temos problema em trocar de função para uma função superior.”</p> <p>“Quanto aos prémios, estes são, de acordo com a produtividade, calculados individualmente. São uma métrica que sai do sistema de produção.”</p> <p>“Então para premiarmos a polivalência e para as pessoas quererem fazer a polivalência, nós criámos o factor do prémio, que premeia isso. Há um incentivo a que as pessoas rodem pelas máquinas.”</p> <p>“Uma pessoa que não é eficiente sistematicamente e que continua a ser costureira, concerteza que precisa de formação em algumas áreas.”</p> <p>“A avaliação que nós fizemos diariamente do trabalho das pessoas, tem uma consequência directa, tem um prémio. As pessoas sabem qual é o objectivo ele está definido, isto permite às pessoas, se elas quiserem, obter um melhor rendimento.”</p>
<p>CAPITAL DE CLIENTES</p>	<p>“Acho que o grande problema da empresa é a questão da comunicação interna e externa.”</p> <p>“Há um ano atrás, o nosso director financeiro, assumiu a guerra, de que não falava com o cliente Marks & Spencer.”</p> <p>“A informação existe, não é é partilhada.”</p> <p>“Isto porque ainda existem algumas pessoas na empresa, e tristemente, pessoas novas e com formação que acham que ter (in)formação é ter poder. E não é. Poder é a forma como utilizamos a informação. Alguns departamentos fecham a informação em caixinhas. Esse é um dos nossos calcanhares de Aquiles.”</p> <p>“Já conseguimos grandes passos em termos de RH, com o facto de as pessoas participarem. A comunicação é outro objectivo que tenho.”</p> <p>“(o master) É destinado a quadros médios e superiores. Essencialmente para o pessoal de escritório. São os que neste momento têm mais necessidades sem dúvida nenhuma. Nós temos uma inversão clara da pirâmide de competências: o director geral é claramente quem menos competências tem no quadro de pessoal.”</p>

Anexo J – Dados Económico-Financeiros da APPAREL

dados do Balanço Social da Apparel

Ano	Resultado Líquido do Exercício
2002	592.265,69
2003	324.606,08
2004	788.447,00
2005	-17.507,50
2006	-17.507,50
2007	-326.809,00
2008	
média	223.915,80

dados do Balanço Social da Apparel e do INE retirados das publicações **Empresas em Portugal 2006 e 2007** e **Estatísticas das Empresas 2002, 2003 e 2004** (Publicação Instituto Nacional de Estatística).

Ano	VAB APPAREL (x1000)	VAB conjunto das indústrias transformadoras (secção D CAE REV – 2.1) (x1000)	Colaboradores APPAREL (em 31.12)	Colaboradores conjunto das indústrias transformadoras (secção D CAE REV – 2.1)	Produtividade APPAREL	Produtividade conjunto das indústrias transformadoras (secção D CAE REV – 2.1)
2002	3.598,99	18.264.741,00	106	911.635	34,0	20,0
2003	7.448,62	18.470.275,00	149	886.253	50,0	20,8
2004	3.866,77	19.092.904,00	184	866.105	21,0	22,0
2005	4.743,83	18.628.659,00	134	868.881	35,4	21,4
2006	2.400,79	18.712.922,00	141	830.116	17,0	22,5
2007	2.427,61	19.890.516,00	145	818.418	16,7	24,3
2008			84		s/d	s/d
média	4.081,10	113.060.017,00	134,71	863568,00	29,02	21,87

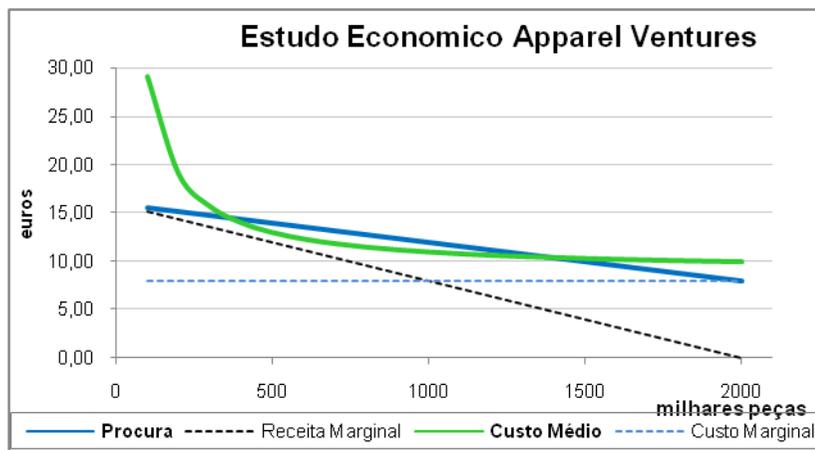
Anexo K - Estudo Económico APPAREL 2008

APPAREL Ventures Europa Textil, Lda

Estudo economico (inicio de 2008)

Quantidades em milhares

Dados		Curva de Procura		Demonstracao de Resultados Previsional				
Custos Portugal		Preco p/peca	10,00	12,00	Milhares de Euros			
Custo variável p/peca	9	Paises	10	10	Portugal	China	Total	
Custo fixo	2.500	Qtd por pais	200	150	Vendas	10.938	5.460	16.398
Custo fixo c/ china	2.010	Qtd total	2.000	1.500	Custos	7.875	4.970	12.845
Peças China		Quantidade	2.000	1.500	Margem	3.063	490	3.553
Unidades	700	Preço	8,00	10,00		28,0%	9,0%	21,7%
Margem	45,00%	Maximizadores de lucro			Custos fixos			2.500
Preço venda p/peca	7,8	Quantidade*	875		Res. Antes Impostos			1.053
Preço custo p/peca	5	Preço *	12,50					
Royalties + Tesam	1,1	Break Even	574					
Transporte	1							
custo Total	7,1							



Transferência das aprendizagens caso APPAREL

Conclusões

- A quantidade ideal em Portugal sera de 850 mil unidades com um preço de venda medio de 12,5 euros para maximizar o lucro
- Deslocar a producao da M&S para a Asia devido a baixa margem
- Necessario repor a producao em Portugal de pecas com maior margem
- Devido ao preço mais alto de venda e de prever que se vendam menos quantidades por país logo necessaria penetracao em varios países
- Como o preço e mais caro a proposta de oferta ao cliente nao pode ser baseada no preço mas no Design inovador, na capacidade flexivel de entrega e proximidade

Auxiliares de Calculo

Qtd	Custo Total	Custo médio	Custo Marginal	Procura	Receita Marginal		
100	2910	29,10	8	15,60	15,20	Indicador cenários preço/quantidade	-0,00400000
200	3810	19,05	8	15,20	14,40		
300	4710	15,70	8	14,80	13,60		
400	5610	14,03	8	14,40	12,80	Cenário quantidade = 2000 e preço = 8€	16
500	6510	13,02	8	14,00	12,00		
600	7410	12,35	8	13,60	11,20		
700	8310	11,87	8	13,20	10,40		
800	9210	11,51	8	12,80	9,60		
900	10110	11,23	8	12,40	8,80		
1000	11010	11,01	8	12,00	8,00		
1100	11910	10,83	8	11,60	7,20		
1200	12810	10,68	8	11,20	6,40		
1300	13710	10,55	8	10,80	5,60		
1400	14610	10,44	8	10,40	4,80		
1500	15510	10,34	8	10,00	4,00		
1600	16410	10,26	8	9,60	3,20		
1700	17310	10,18	8	9,20	2,40		
1800	18210	10,12	8	8,80	1,60		
1900	19110	10,06	8	8,40	0,80		
2000	20010	10,01	8	8,00	0,00		

Anexo N - Relatório de Avaliação da Formação da Entidade Formadora (exemplo)



Avaliação Global Do Processo de Formação pelo Formando APPAREL

Do levantamento dos dados do *Questionário de Avaliação do Processo de Formação - Formando* respeitantes à avaliação da formação efectuada pelos 305 formandos intervenientes nas 25 acções de formação realizadas pela Intelac Rh e promovidas pela Apparel Ventures Europa Textil, apuramos:

(escala de 1 a 5, sendo 1 equivalente a **Mau** e 5 a **Muito Bom**)

O ponto **I. Avaliação da Acção**, pontuou **4.22**, tendo obtido uma pontuação similar em todos os *itens* alvo de avaliação neste grupo, sendo o *item* menos pontuado a **Duração da acção**, com **3.90**.

Os **Conteúdos Programáticos** obtiveram uma pontuação média de **4.16**, tendo apresentado uma distribuição equilibrada pelos *itens* alvo de avaliação nesta rubrica, sendo o *item* menos pontuado o **Tempo dedicado a exercícios práticos**, com **3.93**.

O **Desempenho do Formador** foi pontuado com uma média de **4.62**, mostrando-se os formandos muito satisfeitos com o desempenho dos formadores intervenientes, tendo estes obtido uma pontuação muito semelhante em todos os *itens* alvo de avaliação.

A **Organização da Acção** atingiu os **4.38**, tendo tido uma pontuação semelhante em todos os *itens* avaliados, sendo os *itens* menos pontuados **Instalações e condições ambientais** com **4.29** e **Abordagem aprofundada das temáticas face às minhas necessidades** com **4.30**.

A **Actuação do Coordenador** pontuou com **4.53**, apresentado uma distribuição equilibrada pelos *itens* alvo de avaliação nesta rubrica.

O último ponto relativo às **expectativas** pontuou **4.43**.

A **satisfação com o curso**, no seu conjunto, pontuou **4.50**.



Avaliação Global Do Processo de Formação pelo Formando APPAREL

CONCLUSÃO

Consideramos que as acções de formação concebidas e desenvolvidas pela Intelac Rh em conjunto com a **Apparel Ventures Europa Textil** atingiram os objectivos propostos, tendo os formandos que nelas participaram demonstrado satisfação ao nível da concepção dos conteúdos, considerando-os adequados aos objectivos traçados e às suas necessidades, tendo ido ao encontro das suas expectativas. Revelaram-se igualmente satisfeitos com os formadores que as ministraram, com os recursos didácticos utilizados e com os manuais e textos de apoio distribuídos.

As instalações e equipamentos em sala revelaram-se adequados e o apoio do coordenador foi positivo.

Todas as questões e sugestões efectuadas pelos formandos (acções de formação com mais horas, com mais exercícios práticos, mais tempo para a aplicação dos conhecimentos adquiridos, principalmente nas acções de TIC) foram, por parte da Intelac Rh, **Apparel Ventures Europa Textil**, formadores envolvidos, coordenadores e todos os que de forma directa ou indirecta participaram na realização das acções de formação, motivo de análise e de ajustes pontuais, tentando a Intelac Rh otimizar os processos envolvidos na formação, por forma a, não só abordar os conteúdos programáticos de acordo com as especificidades dos formandos em formação, como a ajustá-los às suas necessidades.



Anexo

Análise Descritiva - Questionário de Avaliação do Processo de Formação – Formando

DADOS GLOBAIS DA FORMAÇÃO MINISTRADA NO ANO DE 2008

Empresa Cliente: **APPAREL VENTURES EUROPA TEXTIL LDA.**

VALORES ABSOLUTOS:

Estadísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	D-P
Objectivos da Acção	305	2	5	4,32	,753
Duração da Acção	305	1	5	3,90	1,074
Horário da acção	305	1	5	4,45	,781
Adequabilidade dos conteúdos programáticos da acção face aos objectivos	305	2	5	4,30	,748
Distribuição da carga horária pelos temas abordados	305	2	5	4,20	,803
Estruturação do programa face às minhas necessidades pessoais	305	2	5	4,23	,843
Utilidade dos conteúdos programáticos para a prática profissional	305	1	5	4,21	,851
Adequabilidade dos exercícios práticos desenvolvidos face às minhas necessidades	305	1	5	4,24	,873
Tempo dedicado à exposição teórica	305	1	5	4,03	,959
Tempo dedicado a exercícios práticos	305	1	5	3,93	1,022
Capacidade do formador para motivar os participantes	305	2	5	4,64	,616
Clareza da exposição do formador	305	1	5	4,66	,603
Domínio dos temas abordados	305	3	5	4,61	,623
Segurança na exposição dos conteúdos	305	2	5	4,59	,666
Capacidade de relacionamento com o grupo	305	1	5	4,71	,571
Capacidade para gerir conflitos	305	1	5	4,58	,723
Adequação dos Métodos Pedagógicos utilizados na aprendizagem	305	2	5	4,59	,647
Adequabilidade da documentação didáctica distribuída face aos conteúdos programáticos	305	2	5	4,33	,738
Clareza da exposição dos conteúdos na documentação distribuída	305	2	5	4,36	,722
Abordagem aprofundada das temáticas face às minhas necessidades	305	2	5	4,30	,742
Instalações e condições ambientais	305	1	5	4,29	,800
Equipamentos disponíveis em sala	305	1	5	4,43	,749
Motivação e participação do grupo	305	2	5	4,55	,638
Utilização dos recursos didácticos e adequação às necessidades	305	2	5	4,45	,682
Apoio prestado pelo Coordenador	305	2	5	4,55	,632
Clareza das informações prestadas	305	2	5	4,53	,644
Disponibilidade demonstrada face às minhas solicitações	305	3	5	4,51	,649
Capacidade de resolução de problemas	305	2	5	4,51	,649
Cumprimento dos prazos/formalidades/procedimentos	305	1	5	4,46	,697

V001/250308_Análise Descritiva - Questionário de Avaliação do Processo de Formação – Formando – Global

pág. 1 de 2

Transferência das aprendizagens caso APPAREL

Atendimento prestado	305	2	5	4,56	,632
Capacidade de relacionamento com o grupo	305	3	5	4,61	,598
Objectivos pessoais face à acção	305	1	5	4,34	,776
Motivação e participação como formando	305	2	5	4,53	,649
Expectativas face à acção	305	1	5	4,38	,752
Utilidade desta formação para o meu desenvolvimento pessoal	305	2	5	4,49	,726
No Conjunto, este curso satisfaz:	305	2	5	4,50	,634
Valid N (listwise)	305				

VALORES AGRUPADOS NAS 6 CATEGORIAS PRINCIPAIS:

	N	Mínimo	Máximo	Média	D-P
Avaliação da acção	305	2,00	5,00	4,2219	,70552
Conteúdos Programáticos	305	1,86	5,00	4,1616	,70324
Desempenho do Formador	305	2,29	5,00	4,6253	,54946
Organização da Acção	305	2,43	5,00	4,3864	,59171
Actuação do Coordenador	305	2,29	5,00	4,5335	,58590
Expectativas	305	2,00	5,00	4,4369	,64245
Valid N (listwise)	305				

CRITICAS E SUGESTÕES APRESENTADAS:

De forma recorrente ao longo das várias formações, foram apresentadas críticas relacionadas com a duração das acções (muito curtas), a falta de exercícios práticos e de tempo para a aplicação dos conhecimentos adquiridos e a complexidade dos assuntos abordados (em acções na área das TI's e Gestão);

Por outro lado, foram recorrentemente sugeridas mais horas de formação (principalmente nas acções da área das TI's), assim como foram elogiados os formadores (principalmente os das áreas de informática, socorrismo, efr e gestão) e o interesse e pertinência das temáticas (neste caso, de forma transversal a todas as formações).

Anexo O - Estatísticas Descritivas da Amostra

Statistics

		Local de trabalho/formação	Idade	Escolaridade	Sexo	Qual o seu cargo/função na empresa?	Há quantos anos está na empresa?	Há quanto tempo frequentou a acção de Higiene, Prevenção e Segurança no Trabalho?	Quantas acções de formação profissional frequentou nos últimos dois anos?
N	Valid	53	53	53	53	53	53	43	53
	Missing	0	0	0	0	0	0	10	0
Mean		1,28	38,89	2,25	1,06	3,36	11,04	1,81	2,96
Median		1,00	38,00	2,00	1,00	1,00	9,00	2,00	3,00
Mode		1	47	2	1	1	10	2	2ª
Std. Deviation		,455	8,359	,918	,233	3,323	8,569	,699	1,386
Minimum		1	24	1	1	1	2	1	1
Maximum		2	56	4	2	13	41	3	6

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Local de trabalho/formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alburitel	38	71,7	71,7	71,7
	Abuxarda	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Escolaridade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	até 4º ano	7	13,2	13,2	13,2
	até 9º ano ou equivalente	36	67,9	67,9	81,1
	12º ano	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	50	94,3	94,3	94,3
	Masculino	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Qual o seu cargo/função na empresa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Costureira	28	52,8	52,8	52,8
Controladores de qualidade	3	5,7	5,7	58,5
Chefia de linha/corte/produção	5	9,4	9,4	67,9
Ajudante de corte	1	1,9	1,9	69,8
Estendedora	2	3,8	3,8	73,6
Auxiliar de armazém	5	9,4	9,4	83,0
Responsável Gabinete Técnico	2	3,8	3,8	86,8
Escriturária	2	3,8	3,8	90,6
Assistente de Produção	1	1,9	1,9	92,5
Afinador de máquinas	1	1,9	1,9	94,3
Distribuidor	1	1,9	1,9	96,2
Motorista	1	1,9	1,9	98,1
Conferente	1	1,9	1,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fez alguma pós-graduação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	53	100,0	100,0	100,0

Há quanto tempo frequentou a acção de Higiene, Prevenção e Segurança no Trabalho?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de um ano	15	28,3	34,9	34,9
Entre 1 e 3 anos	21	39,6	48,8	83,7
Mais de 3 anos	7	13,2	16,3	100,0
Total	43	81,1	100,0	
Missing System	10	18,9		
Total	53	100,0		

Quantas acções de formação profissional frequentou nos últimos dois anos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	17,0	17,0	17,0
2	13	24,5	24,5	41,5
3	11	20,8	20,8	62,3
4	13	24,5	24,5	86,8
5	5	9,4	9,4	96,2
6	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Faixa Etária

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid até 24 anos	1	1,9	1,9	1,9
25-34 anos	17	32,1	32,1	34,0
35-44 anos	20	37,7	37,7	71,7
45-54 anos	13	24,5	24,5	96,2
mais de 55 anos	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Anos na empresa (intervalos)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid até 5 anos	6	11,3	11,3	11,3
entre 5 e 10 anos	32	60,4	60,4	71,7
entre 10 e 15 anos	7	13,2	13,2	84,9
entre 15 e 20 anos	2	3,8	3,8	88,7
mais que 20 anos	6	11,3	11,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Anexo P - Consistências Internas dos Factores

Consistências internas dos factores específicos

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	81,1
	Excluded ^a	10	18,9
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Factor 1: PREPARAÇÃO PRÉVIA DOS FORMANDOS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,730	,732	3

Factor 2: MOTIVAÇÃO PARA TRANSFERIR

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	4

Factor 3: *OUTCOMES* PESSOAIS POSITIVOS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,785	7

Factor 4: *OUTCOMES* PESSOAIS NEGATIVOS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,592	4

O valor do *alpha de cronbach* para este factor fica abaixo do valor considerado desejável (0,70). Assim, e como forma de melhorar a respectiva consistência interna, testaram-se quais poderiam ser os itens que estariam a comprometer a consistência do factor. Neste caso, a eliminação de qualquer dos itens que compõe este factor não leva a um aumento da consistência.

Factor 5: CAPACIDADE PESSOAL PARA TRANSFERIR

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,484	5

Uma vez mais temos um valor de consistência (48,4%) muito abaixo do desejável (70%). O procedimento de retirar um dos itens constituintes do factor revelou-se eficaz nesta situação: se retirarmos o item 26, o *alpha de cronbach* ascende aos 59,4%, já num patamar mais aceitável, portanto.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,594	4

Factor 6: SUPORTE DOS PARES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	4

Factor 7: SUPORTE DO SUPERVISOR

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	6

Factor 8: SANÇÕES DO SUPERVISOR
DIMENSÃO COMPORTAMENTAL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	5

DIMENSÃO COGNITIVA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	4

Factor 9: PERCEÇÃO DE VALIDADE DE CONTEÚDO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	3

Factor 10: DESIGN DE TRANSFERÊNCIA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	3

Factor 11: OPORTUNIDADE PARA UTILIZAR A FORMAÇÃO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,621	5

O valor do *alpha de cronbach* para este factor fica ligeiramente abaixo do valor considerado desejável (0,70). Assim, e como forma de melhorar a respectiva consistência interna, testaram-se quais poderiam ser os itens que estariam a comprometer a consistência do factor. Neste caso, a eliminação de qualquer dos itens que compõe este factor não leva a um aumento da consistência.

Factor 12: TRANSFERABILIDADE

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	5

Consistências internas dos factores gerais

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Factor 13: ESFORÇO DE TRANSFERÊNCIA – EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,709	4

Factor 14: DESEMPENHO – EXPECTATIVAS DE *OUTCOMES*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,583	5

O valor do *alpha de cronbach* é bastante baixo ($0.583 < 0.7$). Assim, e utilizando o procedimento de retirar um dos itens constituintes do factor, consegue-se uma ligeira melhoria na consistência, nomeadamente o item 72.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,611	4

Factor 15: RESISTÊNCIA/ABERTURA À MUDANÇA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,685	6

Factor 16: AUTO-EFICÁCIA DE DESEMPENHO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,721	3

Factor 17: FEED-BACK DE DESEMPENHO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	7

Anexo Q - Estatísticas Descritivas dos Factores

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Preparação Prévia dos Formandos	43	1,00	4,33	3,1628	,65616
Motivação para Transferir	43	1,50	4,50	3,5465	,64146
Outcomes Pessoais Positivos	43	1,86	4,29	3,0266	,53657
Outcomes Pessoais Negativos	43	1,25	4,50	2,6453	,64373
Capacidade Pessoal para Transferir	43	1,40	3,60	2,6930	,43937
Suporte dos Pares	43	2,00	4,75	3,0116	,62904
Suporte do Supervisor	43	1,33	4,83	2,9147	,68754
Sanções do Supervisor	43	1,00	4,40	2,4372	,71348
Sanções do Supervisor	43	1,00	4,50	2,5233	,65423
Percepção da Validade do Conteúdo	43	1,67	5,00	3,1938	,72824
Design de Transferência	43	1,00	4,67	3,5504	,71597
Oportunidade para Usar a Formação	43	2,60	4,00	3,1581	,33398
Transferabilidade	43	1,80	4,60	3,4233	,60033
Esforço de Transferência - Expectativas de Desempenho	53	2,25	4,75	3,6321	,54066
Desempenho - Expectativas de Outcomes	53	2,20	4,40	3,0340	,43098
Resistência/abertura à Mudança	53	2,00	4,67	3,0503	,41291
Auto-eficácia de desempenho	53	2,67	5,00	3,6730	,51677
Feedback de Desempenho	53	1,29	4,43	3,2668	,61639
Valid N (listwise)	43				