

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

As Práticas de Formação Profissional numa Empresa da Indústria Naval

José Tiago Camacho Sousa

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção
do grau de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientadora: Professora Doutora Maria Amélia Marques

Setúbal, 2012

Agradecimentos

Gostaria de expressar aqui o meu sentimento de gratidão para todos aqueles que contribuíram directa, ou indirectamente, para a conclusão desta etapa da minha vida.

Assim, começo por agradecer à Dr.^a Rita Rodrigues por ter sempre demonstrado interesse na minha tese e pela sua disponibilidade para me auxiliar no que fosse necessário. Não posso igualmente esquecer a sua importância para que o presente estudo fosse realizado nesta Empresa em particular. Agradeço também à Maria Casimiro e ao Sílvio Pereira por me terem ajudado na recolha de dados importantes para a análise e interpretação dos resultados obtidos. À Gisela Letras estou grato pela sua disponibilidade e amizade. Deixo igualmente uma palavra de agradecimento aos trabalhadores que responderam aos questionários e aos que foram entrevistados, pelo facto de terem contribuído de uma forma muito significativa para a realização desta investigação.

À ESCE agradeço o facto de durante o meu trajecto escolar me ter dado a oportunidade de contactar e interagir com docentes competentes, interessados e dedicados, o que sem dúvida contribuiu para a minha formação enquanto profissional de Gestão de Recursos Humanos. Entre os docentes destaco o Professor António Almeida pela sua competência em estimular a minha capacidade de reflexão sobre a Gestão de Recursos Humanos, bem como a vertente humanista desta problemática. A Professora Maria Amélia Marques, pois enquanto minha orientadora assumiu sempre uma postura interessada sobre o tema, contribuindo activamente para a minha reflexão, dedicação e exigência colocada em prol da tese de mestrado. Também não poderia deixar de agradecer ao Professor Rui Brites por me ter apoiado na utilização do software SPSS.

Aos meus pais, à minha irmã Andreia, à Matilde e ao Fábio o meu profundo agradecimento por me terem apoiado sempre não só nesta etapa, como em qualquer altura da minha vida. O contributo deles ultrapassa qualquer distância que nos separe, não existindo palavras, nem actos que sirvam como justo agradecimento pela influência que tiveram na minha educação e construção de valores que me permitiram ser o que sou hoje.

Por fim, e obviamente não menos importante, agradeço à Samantha. Nos últimos cinco anos estive sempre presente nos bons e nos maus momentos, nos momentos de estudo e de entretenimento, juntos conseguimos ultrapassar mais esta etapa. A sua capacidade de trabalho, determinação e de apoio, fez de mim uma pessoa melhor. Por tudo isto e muito mais, só posso estar agradecido por a ter conhecido e poder partilhar as nossas vidas.

Resumo

O facto de vivermos numa época de constantes mudanças, cujo ritmo intenso ameaça a subsistência das empresas que não sejam capazes de transformar o seu estilo de gestão e métodos de trabalho, de forma a desenvolver e potenciar os seus produtos ou serviços, implica a necessidade de planear cada vez mais as suas actividades, falando-se de mudança a propósito da concorrência acrescida pelas empresas, da aceleração tecnológica, da deslocalização dos capitais, pois, as empresas são sistemas orgânicos e por isso devem estar em constante adaptação, o que as obriga a reflectir sobre a definição e planeamento dos seus projectos.

Sendo assim, num mercado altamente competitivo como o de hoje e num clima económico inconstante, juntamente com as necessidades e exigência de desenvolvimento dos trabalhadores, a formação profissional pode assumir-se como um contributo importante para a persecução dos objectivos organizacionais. Na medida em que as organizações devem encarar a formação profissional como um meio de antecipação e de desenvolvimento dos seus trabalhadores e de facto, quando devidamente planeada e fundada nas necessidades e estratégias da organização, a formação pode trazer benefícios evidentes que resultem no desenvolvimento e mudança contínua das atitudes, competências e conhecimentos, indispensáveis para o desempenho das actividades inerentes à função de cada trabalhador (Ketele et al., 1988; Meignant, 2003 e Cardim, 2005), permitindo, segundo Estêvão (2001), que seja promovida a eficiência, a motivação, aumento das competências, a reflexão e a socialização.

Baseando-nos nestes pressupostos teóricos o presente trabalho tem como objectivo geral perceber as práticas de formação profissional de uma Empresa portuguesa da indústria naval e como objectivos específicos a caracterização das práticas de formação profissional da Empresa e compreender as percepções dos trabalhadores e dos responsáveis pelo centro operacional sobre as práticas de formação profissional da Empresa. Para a operacionalização destes objectivos utilizamos a metodologia de estudo de caso, tendo como técnica de recolha de dados os inquéritos por questionário aos trabalhadores e por entrevista aos responsáveis dos departamentos do centro operacional.

Através da análise de conteúdo das cinco entrevistas realizadas percebemos que a Empresa em estudo tem as práticas de formação profissional formalizadas e integradas, existindo uma forte valorização da formação profissional, que reflecte um investimento cujo principal objectivo passa pelo actualização e desenvolvimento técnico e de competências dos trabalhadores, ou seja direccionada para a função. No seguimento dos 221 questionários recolhidos a percepção dos trabalhadores corrobora a opinião dos entrevistados, verificando-se a percepção da valorização da formação técnica direccionada para a função, bem como a percepção dos respondentes de que a formação profissional é o factor que mais contribui para a aprendizagem e aquisição de novas competências.

Abstract

We are living in an era of constant change, whose intense rhythm threatens the livelihood of companies that are not able to transform their management style and working methods in order to develop and enhance their products or services, implying the need for increasing plans related to their activities, speaking of changing concerning the increased competition among enterprises of technological acceleration, the relocation of the capital because firms are organic systems and therefore must be constantly adapting, forcing them to reflect on the definition and planning of their projects.

So, a highly competitive market like today and a shifting economic climate, coupled with the needs and requirements of development workers, vocational training can be assumed as an important contribution to the pursuit of organizational goals. To the extent that organizations should regard vocational training as a way to anticipate and development their employees and in fact, when properly planned and founded on the needs and strategies of the organization, training can bring clear benefits that result in the development and change continuous attitudes, skills and knowledge necessary for the performance of activities related to the function of each worker (Ketele et al., 1988; Meignant, 2003 and Cardim, 2005), allowing, according to Estêvão (2001), promote efficiency , motivation, increasing skills, reflection and socialization.

Based on these theoretical assumptions this study aims to understand the general practices of vocational training of a Portuguese shipbuilding industrial company and specific objectives to understand the perceptions of workers and the responsibility for the operational center on the practices of vocational training of the Company. For the operationalization of these objectives we use the methodology of case study, with the technique of data collection surveys by questionnaire and interview workers to heads of departments of the operational center.

Through content analysis of five interviews we perceived that the Company have professional training practices formalized and integrated, there is a strong enhancement professional training, which reflects an investment whose main objective is the development and updating of skills and technical workers, directed to the function. Following the 221 questionnaires collected workers' perception corroborates the opinion of the interviewees, verifying the perceived value of targeted technical training for the role.

Índice

Introdução.....	1
1. Importância da Formação Profissional na Sociedade Actual	3
2. Educação e Formação Profissional	5
3. Organizações e Trabalhadores como actores da formação profissional	6
4. As práticas de Formação Profissional em Portugal	10
5. Metodologia.....	16
5.1 Opções metodológicas	16
5.2 Objectivos do estudo	17
5.3 Variáveis e dimensões de análise	17
5.4 Instrumentos e Fontes de informação	18
6. Análise do Estudo de Caso.....	20
6.1 Caracterização da Empresa	20
6.1.1 História e Actividade da Empresa	20
6.1.2 Estrutura Organizacional da Empresa e Organização do Trabalho	21
6.1.3 Caracterização dos trabalhadores da Empresa.....	21
6.2 Caracterização da formação profissional da Empresa.....	22
6.2.1 O papel do Departamento de Recursos Humanos	22
6.2.2 As etapas da formação profissional da Empresa	23
6.2.3 Caracterização das acções de formação profissional da Empresa.....	24
6.3 As percepções dos responsáveis dos Departamentos da Direcção de Produção sobre as práticas de formação profissional da Empresa.....	29
6.3.1 As percepções dos entrevistados sobre a cultura organizacional e os factores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de competências	30
6.3.2 As percepções dos entrevistados sobre as práticas de formação da Empresa	32
6.3.3 A percepção dos entrevistados sobre o papel do Departamento de Recursos Humanos da Empresa no âmbito da formação profissional	33
6.3.4 As percepções dos entrevistados sobre os objectivos e valor estratégico da formação profissional da Empresa.....	34
6.3.5 As percepções dos entrevistados sobre a etapa do diagnóstico de necessidades de formação da Empresa	36
6.3.6 As percepções dos entrevistados sobre os critérios de selecção dos formandos ...	39
6.3.7 As percepções dos entrevistados sobre o plano de formação profissional da Empresa	40

6.3.8	A percepção dos entrevistados sobre o tipo de formação privilegiada pela Empresa .	41
6.3.9	As percepções dos entrevistados sobre a avaliação da formação profissional da Empresa	44
6.4	As percepções dos respondentes sobre a formação profissional da Empresa	45
6.4.1	Caracterização dos respondentes	46
6.4.2	As percepções dos respondentes sobre a formação profissional em sentido lato...	47
6.4.3	As percepções dos respondentes sobre a política de formação profissional da Empresa	49
6.4.4	As percepções dos respondentes sobre as práticas de formação profissional da Empresa	50
	práticas de formação profissional da Empresa	51
6.4.5	As percepções dos respondentes sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa	53
6.4.6	As percepções dos respondentes sobre o diagnóstico de necessidades de formação e o plano de formação da Empresa	55
6.4.7	Acesso, atitude e iniciativa dos respondentes em relação à formação profissional da Empresa	59
6.4.8	As percepções dos respondentes sobre a importância das acções de formação frequentadas	61
	importância das acções de formação frequentadas	62
6.4.9	As percepções dos respondentes sobre a avaliação da formação profissional da Empresa	63
6.4.10	As percepções dos respondentes sobre os factores que contribuem a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências	64
6.4.11	As percepções dos respondentes sobre a adequação das acções de formação profissional	65
6.4.12	As percepções dos respondentes sobre a satisfação com a formação profissional, oportunidades de aprendizagem e relacionamento com o sector e os colegas	66
	Conclusões	68
	Bibliografia	73
	Apêndices	79
	Apêndice I – Guião de Entrevista	80
	Apêndice II – Inquérito por Questionário	81
	Apêndice III – Unidades de Sentido	87

Índice de Quadros

Quadro 1 – Variáveis e Dimensões de Análise.....	18
Quadro 2 - Volume de formação profissional de acordo com as áreas de formação.....	25
Quadro 3 – Duração das acções média das acções de formação por área de formação.....	26
Quadro 4 - Percentagem do volume de formação profissional nos anos de 2010 e 2011.....	26
de acordo com as Direcções da Empresa	26
Quadro 5 – Percentagem do volume de formação em 2010 e 2011	27
de acordo com as classes funcionais	27
Quadro 6 - Percentagem do volume de formação de acordo com as características sociográficas dos trabalhadores em formação nos anos de 2010 e 2011.....	28
Quadro 7 - Caracterização sociográfica dos respondentes.....	46
Quadro 8 – Percepções dos respondentes sobre a formação profissional em sentido lato.....	47
Quadro 9 – As percepções dos respondentes sobre o contributo que a formação profissional em geral pode ter para os trabalhadores	49
Quadro 10 – As percepções dos respondentes sobre a política de formação profissional da Empresa	50
Quadro 11 – As percepções dos respondentes sobre as práticas de formação profissional da Empresa	51
Quadro 12 - As percepções dos respondentes sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa.....	54
Quadro 13 - As percepções dos respondentes sobre o diagnóstico de necessidades de formação e o plano de formação da Empresa	55
Quadro 14 – As percepções dos respondentes sobre a etapa de diagnóstico de necessidades de formação profissional da Empresa de acordo com as classes funcionais	56
Quadro 15 – As fontes de informação na etapa de diagnóstico de necessidades de formação profissional da Empresa.....	57
Quadro 16 – Conhecimento do plano de formação profissional da Empresa de acordo com as classes funcionais	58
Quadro 17 – Fontes de Informação sobre o plano de formação da Empresa.....	58
Quadro 18 – Fontes de informação do plano de formação profissional da	59
Empresa de acordo com as classes funcionais	59
Quadro 19 – Número de acções de formação frequentadas nos anos de 2009, 2010 e 2012	59
Quadro 20 - Atitude dos respondentes face à participação nas acções de formação	60
Quadro 21 – Iniciativa da participação nas acções de formação profissional	60
Quadro 22 – Iniciativa para a frequência nas acções de formação por categorias profissionais....	61
Quadro 23 - As percepções dos entrevistados sobre a importância das acções de formação frequentadas.....	62

Quadro 24 - As percepções dos respondentes sobre a avaliação da formação profissional.....	64
Quadro 25 – Percepções dos respondentes sobre os factores que contribuem a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências	65
Quadro 26 - As percepções dos respondentes sobre a adequação das acções de formação profissional e as suas expectativas.....	66
Quadro 27 - As percepções dos respondentes sobre a satisfação com a formação profissional, oportunidades de aprendizagem e relacionamento com o sector e os colegas	66

Introdução

O presente trabalho está inserido no âmbito do mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e teve como pergunta de partida: “Quais as práticas de formação profissional de uma Empresa da indústria naval?”.

Os pressupostos assentes na pergunta de partida incidiram sobre o facto de actualmente a formação profissional ser um factor indispensável para o desenvolvimento das organizações e dos trabalhadores (Caetano, 2000, Meignant, 2003 e Estêvão, 2006) dependendo igualmente as práticas de formação profissional das opções estratégicas das organizações (Lopes e Picado, 2010 e Bernardes, 2011). O facto de encararmos a formação profissional como um instrumento com inúmeras vantagens, que poderá contribuir como mais um elemento colocado ao dispor das organizações para a sua melhoria (Ketele et al., 1988; Buckley e Caple, 1998; Camara et al., 1999; Meignant, 2003 e Neves, 2004) leva-nos a definir como objectivo geral a caracterização das práticas de formação profissional de uma Empresa da indústria naval, atendendo que este sector é descrito por uma evolução nas últimas décadas ao nível das organizações do trabalho, uma forte presença de funções técnicas e específicas de produção cujas actividades inserem-se no domínio da maquinação. Os objectivos específicos passam por compreendermos as percepções dos responsáveis dos departamentos da Direcção de Produção e dos trabalhadores sobre as práticas de formação profissional da Empresa.

Para a concretização dos objectivos foi seleccionada uma empresa cuja actividade está centrada na manutenção e reparação naval, devido a critérios de acessibilidade e exequibilidade e pelo facto de ao nível da formação profissional sempre ter existido nesta Empresa uma grande tradição no sentido da sua valorização. Pelo seu contexto e especificidades relacionadas com o sector de actividade, a Empresa é considerada uma "escola de formação" por ter formado, e continuar a formar, gerações de trabalhadores.

Utilizamos a metodologia de estudo de caso, contemplada por uma pesquisa exploratória. Como fontes de informação primárias foram utilizados os inquéritos por entrevista aplicados aos responsáveis dos departamentos da Direcção de Produção e o inquérito por questionário aos trabalhadores da Empresa, seleccionados por uma amostra por conveniência. As fontes de informação secundárias foram a análise documental da Empresa e a sua página oficial da Internet.

O trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos. O Capítulo 1 centra-se na problemática da importância da formação profissional na sociedade actual, ao verificarmos uma mudança de paradigma na passagem de organizações intensivas em trabalho para organizações intensivas em conhecimento (Murteira, 2007) justificada esta alteração em grande medida pelo impacto da globalização, evolução tecnológica e das organizações do trabalho. Assim, para que as organizações consigam actuar em mercados altamente competitivos é necessário que sejam capazes de adaptar-se à mudança, consigam inovar e para isso espera-se que os trabalhadores

assumam um papel preponderante, daí que a formação profissional, enquadrada com as restantes práticas de Gestão de Recursos Humanos, se assuma como um factor indispensável para o desenvolvimento e integração dos trabalhadores neste novo contexto.

O Capítulo 2 aborda a temática da educação e da formação profissional, neste caso procuramos identificar os conceitos de ambos e a possível relação de complementaridade que podem assumir no desenvolvimento dos indivíduos, quer a nível pessoal, quer a nível profissional.

Relativamente ao Capítulo 3 analisamos a perspectiva das organizações e dos trabalhadores enquanto actores da formação profissional, as lógicas, contextos e opções estratégicas que levam uma organização a investir em formação profissional e as suas implicações no desenvolvimento organizacional e dos trabalhadores, atendendo que a abordagem e conseqüente utilidade da formação profissional alterou-se, sendo antes encarada como um instrumento principalmente de reacção e hoje invariavelmente como um contributo para a mudança.

No Capítulo 4 são analisadas as políticas e práticas de formação profissional em Portugal. Neste caso, procuramos identificar as tendências verificadas nas últimas décadas e a situação actual no âmbito da formação profissional.

No que respeita ao Capítulo 5 descreve-se a metodologia utilizada nesta investigação. Começamos por justificar as opções metodológicas e os objectivos do estudo, nestes incluem-se as razões para a escolha da Empresa. Posteriormente são apresentadas as variáveis e as dimensões de análise, terminando com os instrumentos e fontes de informação utilizadas.

O Capítulo 6 centra-se na análise do estudo de caso, tendo como objectivo a caracterização da Empresa em estudo, da sua estrutura organizacional e organização do trabalho e as práticas de formação profissional. Seguidamente, analisam-se as percepções dos responsáveis pelos departamentos da Direcção de Produção sobre as variáveis e dimensões de análise, nomeadamente, os objectivos e valor estratégico da formação profissional da Empresa, as práticas de formação profissional e os factores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de competências. Terminamos este capítulo procurando compreender as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de formação profissional da Empresa.

Por fim, no último capítulo apresentam-se as conclusões, limitações e recomendações para estudos futuros.

1. Importância da Formação Profissional na Sociedade Actual

Actualmente as organizações enfrentam um contexto de negócio que é caracterizado por um nível de actuação nacional e internacional cada vez mais competitivo e exigente. Esta crescente exigência, a par de uma forte globalização dos mercados, da inovação tecnológica e das formas de organização de trabalho, leva a que as organizações procurem adaptar-se a este ambiente de constante mudança e procurem novos modos de funcionamento. Se tivermos em consideração que as organizações são sistemas abertos, isso obriga-as a optimizarem as mudanças internas e externas a partir de estratégias que lhes pareçam adequadas e da análise que efectuam à sua envolvente, quer interna, quer externa, para atingirem os seus objectivos (Caetano, 2000; Camara et al., 2010).

Assim, a dinâmica imposta pelas sociedades tem pressionado as organizações a constantes mudanças e, conseqüentemente, a serem mais competitivas para promoverem o seu desenvolvimento e crescimento de forma sustentada. As organizações intensivas em trabalho têm agora de se transformar em organizações intensivas em conhecimento, o que fica principalmente a dever-se à transição de mercados assentes no sector secundário, fundamentalmente industrial, para uma sociedade focada no sector terciário (Almeida, 1992 e Murteira, 2007) que implica modelos de organização mais flexíveis, diferentes modos de organização do trabalho e a práticas inovadoras de trabalho (Marques, 2010). Esta mudança de paradigma postula a chamada sociedade do conhecimento e a passagem da era da industrialização, em que o trabalhador era considerado principalmente como factor de produção (Fischer, 2002), para passar a ser entendido como um trabalhador do conhecimento (Drucker, 1988; 2002) em que esperamos que este seja capaz de reflectir, inovar e actualizar-se, contribuindo para a melhoria da performance organizacional. Neste caso em particular, a inovação assume também um papel importante se considerarmos que o novo modelo de desenvolvimento conduziu à “inovação tecnológica ao nível dos processos de fabrico, dos produtos e dos sistemas de gestão” o que tem um efeito catalisador, acarretando “inovação social, com a redefinição de papéis, de lugares de classe e de formas de consumo” e “inovação cultural dada a transformação dos saberes, das representações, das atitudes e dos comportamentos” (Almeida, 1992:95).

A centralidade que o trabalhador do conhecimento assume para a organização, coloca a ênfase no desenvolvimento das suas competências (Parente, 2008) de forma a que consiga acompanhar as exigências que a inovação acarreta. Portanto, as organizações que ambicionam desenvolver-se, encaram como fundamental a necessidade de possuírem trabalhadores com níveis de competências superiores, até porque verifica-se igualmente a evolução dos conteúdos das funções, em função das mudanças tecnológicas, organizacionais e do desenvolvimento das relações industriais e de educação (Kovács, 1997/2002).

Ao enfatizarmos o papel dos trabalhadores para as organizações na sociedade actual, destaca-se o facto de os recursos humanos mais competentes serem hoje um activo indispensável para a persecução dos objectivos organizacionais. No entanto, como referido anteriormente, nem

sempre foi assim, e o taylorismo assumiu um papel de relevo ao elevar a fasquia dos empresários para outro nível, em que era preciso produzir mais e melhor, controlando os custos de produção. A definição do posto de trabalho, a formação, a avaliação de desempenho e os incentivos foram as principais mudanças verificadas e derivadas da aplicação do conceito de taylorismo. A introdução da máquina, em que o ritmo de trabalho ainda era imposto pelo trabalhador e não o inverso, não impedia os ritmos de trabalho intensos, gerando isso sim a especialização de tarefas, a monotonia e fadiga. Posto isto, as novas exigências impunham que a gestão fosse mais profissional, o que levou à transformação da gestão de pessoas, e conseqüentemente da função pessoal, sem descuidar os objectivos económicos e financeiros das empresas (Ferreira, 2000; Cunha et al., 2010).

O contexto histórico apresentado, não sendo o centro do nosso estudo, importa ser referido na medida em que, em primeiro lugar, evidencia a importância dos recursos humanos no desenvolvimento industrial, contribuindo para os resultados obtidos através das mudanças na organização do trabalho, e em segundo lugar leva-nos até à questão central deste trabalho: a formação profissional enquanto promotor de aprendizagem. No período referido está patente a preocupação que começou a surgir com a formação e a aprendizagem dos trabalhadores, apesar de não significar na altura a qualificação ou enriquecimento do trabalho, apresentou-se como um avanço na medida em que a especialização era acompanhada com a formação, permitindo que fossem alcançados melhores resultados ao nível da eficácia organizacional, pois “O Estado e o investimento das grandes empresas na educação e formação dos recursos humanos (...) contribuíram sobremaneira” (Ferreira, 2000:95) para a invenção e inovação.

Assim, a formação profissional pode assumir um papel importante quer para a organização, quer para o trabalhador, porque este sairá beneficiado, pois no limite ele é o detentor do conhecimento, sendo necessário que por um lado existam mecanismos, ou contextos, organizacionais que estimulem a transferência de conhecimentos e possibilitem a aplicação dos conhecimentos, na perspectiva de que a habilidade de aprender mais rapidamente do que os concorrentes constitui uma vantagem competitiva (Senge, 1993 e De Geus; 1997).

A par destas mudanças a evolução da Gestão de Recursos Humanos esteve intimamente ligada ao progresso dos contextos organizacionais, do desenvolvimento da sociedade em geral e principalmente relacionada com as exigências que foram sendo colocadas, tais como a passagem de uma economia do trabalho para uma economia do conhecimento (Murteira, 2007). O efeito da globalização teve impacto em empresas que operavam em mercados quase estritamente nacionais, para que passassem a competir em mercados internacionais. Portanto, nestes contextos de mudança quer sejam planeadas, emergentes ou reactivas (Cunha e Rego, 2002) a formação esteve sempre presente, até por força da necessidade de acompanhamento da concorrência, da inovação, da criação de vantagens competitivas e principalmente do desenvolvimento dos recursos humanos como factor estratégico (Larsen, 1994). Estas exigências que foram sendo colocadas às organizações e que exigiram a transformação das formas e ferramentas de trabalho, fossem elas em contextos industriais ou não, incentivou igualmente que o

foco não estivesse apenas no conhecimento técnico necessário para a realização de uma determinada tarefa, mas também em competências transversais (Canário, 1997) até porque nas organizações baseadas no conhecimento o comportamento dos trabalhadores é em si mesmo um factor competitivo (Larsen, 1994). Madureira (2004:33) acrescenta ainda que "No contexto da globalização económica dos mercados e da intelectualização da actividade económica, a vantagem competitiva deixou de se basear apenas no acréscimo quantitativo da produção de bens. A diferenciação passou-se a fazer a partir da originalidade, da capacidade de inovar, de criar, de resolver e de solucionar em tempo útil".

Se considerarmos assim a mudança e a competitividade permanentes, a formação profissional é um instrumento essencial e um "factor de actualização sistemática de conhecimentos e de comportamentos, constituindo-se assim como um valor acrescentado" (Madureira, 2004:62).

Sobre os contextos de mudança e a importância da formação profissional, Sainsaulieu (1999) refere-nos ainda duas perspectivas importantes, em que na primeira, enquadrada no pós-guerra, refere a formação como um meio de ajustamento dos trabalhadores para o domínio das alterações técnicas e tecnológicas; a segunda, compreendida nos anos 90 em que dada a conjuntura de constante mudança, e exigência dos consumidores, a formação assumiu um duplo papel de por um lado conseguir desenvolver competências nos trabalhadores que permitissem melhorar a qualidade e por outro que facilitasse a reconversão para novas profissões, empregos ou actividades. A alteração do paradigma da formação profissional eleva assim a importância desta para as organizações como algo que "visa e potencia a mudança" (Monteiro e Cardoso, 2011:531).

2. Educação e Formação Profissional

A discussão em torno da problemática da formação profissional leva-nos a introduzir o conceito de educação, na medida em que ambos são muitas vezes equiparados quando têm funções e significados diferentes, apesar de não deixarem de estar, directa ou indirectamente relacionados.

A educação pode ser encarada como um instrumento cuja orientação visa desenvolver os conhecimentos, valores, compreensão e capacidade de análise dos indivíduos, bem como a sua integração na sociedade (Canário, 2006). De acordo com Mésáros (2005 cit in Bernardes, 2011) a educação assume uma função vital e estratégica na sociedade pela sua capacidade de contribuir para a mudança. Por sua vez Canário (2000:11) considera que a educação sempre existiu fazendo parte de um "processo largo e multiforme que se confunde com o processo de vida de cada indivíduo" e que por isso é um processo permanente.

Por outro lado, a formação profissional visa desenvolver um conjunto de aprendizagens planeadas, sendo concebida com o intuito de resultar no desenvolvimento e mudança contínua

das atitudes, competências e conhecimentos, indispensáveis para o desempenho das actividades inerentes à função de cada indivíduo (Ketele et al., 1988; Meignant, 2003; Cardim, 2005 e Velada, 2007) possibilitando ainda a promoção da eficiência, motivação, aumento das competências, a reflexão e a socialização dos indivíduos, bem como a melhoria da *performance* organizacional (Estêvão; 2001). Para Cardim (2005:22) a formação profissional pode ser ainda encarada como “a preparação inicial, de jovens e adultos (activos ou não), para o exercício de qualquer profissão qualificada ou técnica, de nível não superior; o aperfeiçoamento dos activos de todos os níveis de qualificação profissional e responsabilidade”. Na opinião de Buckley e Caple (1998) a formação deve assumir-se como um investimento para o desenvolvimento de conhecimentos, aptidões e atitudes que um indivíduo precisa para o desempenho de forma satisfatória das suas funções.

Ao percebermos a educação como um “processo permanente e difuso em toda a vida social” que tem um papel de “recriação de novas formas de articular o aprender, o viver e o trabalhar” (Canário, 2000:94) e que procura “assegurar uma formação geral que garanta a descoberta e o desenvolvimento de interesses e aptidões, desenvolvendo os «elementos fundamentais» que são suporte «cognitivo e metodológico» da cultura necessária ao aprofundamento do conhecimento ou à integração na vida activa” (Cardim, 1998:21), faz com que se reflecta na capacidade de aprendizagem e apreensão de conhecimentos inerentes a um processo de formação, daí que exista uma relação, complementar até, entre a formação e a educação.

Portanto, a educação encontra-se orientada para a integração na sociedade enquanto que, a formação profissional encontra-se, principalmente, direccionada para o mundo do trabalho, não impedindo como refere Cardim (1998) de se complementarem, na medida em que, a educação ao procurar dotar o indivíduo da capacidade analítica e de reflexão pode contribuir para o desenvolvimento de capacidades e competências profissionais.

3. Organizações e Trabalhadores como actores da formação profissional

No capítulo que se segue iremos abordar o tema da formação profissional, debruçando-nos sobre as diferentes perspectivas na óptica das organizações e dos trabalhadores.

Relativamente às organizações, as opções que levam a que estas recorram à formação profissional não são lineares. São vários os autores que referem factores internos e externos que conduzem a essa escolha. Meignant (2003:110) indica-nos que a necessidade de formação é na realidade induzida por origens distintas derivadas do “ambiente externo” da empresa, das “exigências dos clientes”, das “estratégias dos concorrentes”, das “novas técnicas ou novos componentes que aparecem no mercado” e dos “condicionalismos e oportunidades políticas ou regulamentares”. Cunha et al. (2010:393) destaca o factor interno de desenvolvimento dos trabalhadores, para reforçar o factor externo, a envolvente, ou seja, compreender a necessidade de formar os trabalhadores, tendo em conta as mudanças constantes “nos panoramas organizacionais actuais (em que os operários de outrora deram lugar aos «cognitários», isto é,

trabalhadores do conhecimento)” justificando o investimento na formação como um imperativo para a “manutenção ou potenciação da posição estratégica” quando se encontra direcionada para o desenvolvimento dos trabalhadores. Segundo Estêvão (2001) a formação advém da necessidade de promover a eficiência, o aumento das competências, a reflexão e a socialização dos indivíduos, bem como a melhoria da *performance* organizacional. Ora, tendo em conta as variáveis preconizadas por Meignant (2003) e a justificação mais lata de Estêvão (2001) e Cunha et al. (2010), percebemos que o investimento na formação profissional é justificado por motivos internos à organização que visam responder a aspectos extra-organizacionais.

A preocupação com a produtividade e a *performance* organizacional implica encarar a formação profissional tendo em conta a adequação entre os contextos organizacionais concretos e as medidas aplicadas, porque como nos indica Estêvão (2001) os efeitos positivos da formação profissional são suficientemente evidentes para não colocarmos em causa a sua validade e o seu contributo para o desempenho organizacional.

A globalização e a competitividade condicionam a actividade de toda e qualquer organização, pois todas estão sujeitas às leis do mercado e ao que isso implica, sejam elas de pequena ou grande dimensão. Assim, tendo em conta o nosso objecto de estudo iremos debruçarmo-nos especialmente na problemática da formação profissional nas grandes organizações “nas quais os departamentos de pessoal assumem uma dimensão considerável ou, pelo menos, um peso ocasionalmente respeitável nas decisões de gestão. (...) A origem da diferença reside em diversas particularidades das PME (embora sejam igualmente apanágio de organizações de maior dimensão mas com políticas de RH pouco desenvolvidas)” (Cunha et al., 2010:63). Ou seja, a contextualização da formação profissional não pode estar dissociada do tipo de organização em análise, atendendo à sua dimensão e aos factores internos e externos que a condicionam. No entanto, não podem ser feitas generalizações, porque cada organização é um caso e as “orientações e as estratégias de formação variam consoante as características” (Estêvão et al., 2006:205).

Neste sentido, importa compreender as opções estratégicas das organizações no que se refere à formação profissional. Na opinião de Lopes e Picado (2010:13/14) a formação profissional encontra-se orientada para o desenvolvimento de lacunas pontuais dos trabalhadores possuindo um carácter predominantemente técnico, reflectindo assim uma estratégia de curto prazo, sem um plano definido e sem “critérios de eficácia organizacionais, esgotando-se em si mesma, sem constituir uma mais-valia para a organização”. Segundo os autores, a formação qualificadora encontra-se mais orientada para o emprego, ou seja, procura assegurar a adequação entre os postos de trabalho e o trabalhador. De acordo com Cordeiro (2008) o facto de as organizações investirem muito em formação profissional pode servir como contributo para uma gestão qualificante. A formação pode ser ainda perspectivada segundo a tipologia de Bernardes (2008:66) nas seguintes dimensões: 1) “tradicional/utilitarista” - direccionada apenas para o exercício das funções do trabalhador; 2) “estratégica orientada para a resolução de problemas” - orientação para

o futuro e para a carreira do trabalhador; e por último 3) “orientada para o desenvolvimento pessoal e social” - orientada para o pleno exercício das capacidades de cidadania.

Ainda sobre as opções estratégicas das organizações, a perspectiva de Davenport (1999:160) ao analisar o ponto de vista de Eric Flamholtz e Jonh Lacey sobre a teoria do capital humano é a de que “*if training helps, the company pay for it*”.

Apesar de uma visão utilitarista da formação profissional, existe ainda uma perspectiva que atribui importância e eleva a formação profissional ao nível dos factores mais críticos para o sucesso quer organizacional, quer individual.

É nesta perspectiva que enquadrámos o conceito de empregabilidade e o efeito que a formação pode ter neste âmbito. Acerca deste tema existem várias teorias e abordagens para definir ou analisar a problemática, mas iremos centrar-nos em duas concretamente: a *empregabilidade de iniciativa* e a *empregabilidade interactiva* (Almeida, 2007a). Em relação à primeira, centra-se principalmente na capacidade de adaptação do indivíduo em função dos contextos e das organizações. Portanto, o trabalhador assume a capacidade de flexibilidade necessária para assumir novos papéis. Quanto à segunda, o mercado de trabalho desempenha um papel preponderante ao influenciar a empregabilidade dos indivíduos, na medida em que esta depende das dinâmicas dos ciclos económicos e da empregabilidade dos elementos do grupo profissional a que o indivíduo pertence (Almeida, 2007a). Apesar de os conceitos de empregabilidade de iniciativa e empregabilidade interactiva proporem assunções distintas, ambas evidenciam a importância de factores individuais, que estão “associados às competências e atributos de empregabilidade que incluem as habilitações escolares e qualificações profissionais dos indivíduos assim como um conjunto de competências de natureza diversa (...) competências sociais, comportamentais, de resolução de problemas e de adaptação a novas situações” (Almeida, 2007a:53), sendo nesta abordagem que se insere a importância da formação profissional para o trabalhador. Assim, segundo Estêvão (2001:186) a formação “promove a eficiência; incrementa a motivação e autonomia dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projectos individuais (...) no campo profissional”. Através desta descrição podemos atribuir relevância aos “factores individuais” referidos anteriormente, que permitem ao indivíduo potenciar a sua empregabilidade.

Nos factores externos ao indivíduo podemos incluir o modelo de organização flexível que parte do “pressuposto que existe uma segmentação interna da força do trabalho e que os diferentes grupos de trabalhadores podem proporcionar diferentes grupos de flexibilidade” (Marques, 2010:112). Assim a segmentação a que refere a autora é baseada na teoria preconizada por Atkinson (1984 e 1987) que divide os trabalhadores em dois grupos, o núcleo duro e o periférico. No caso do núcleo duro, este é constituído por trabalhadores que desempenham funções centrais para a organização e que por outro lado também são capazes de desempenhar outras actividades para além das suas (Marques, 2010), o que lhes confere flexibilidade funcional (Caetano e Tavares, 2000). Os trabalhadores que compõem o grupo

periférico são aqueles que desempenham as funções de menor importância para a organização e a sua contratação é ajustada ao volume de trabalho, sendo que as “práticas de gestão de recursos humanos relativa aos trabalhadores periféricos têm subjacente a lógica de redução de custos de mão-de-obra” (Marques, 2010:113). Assim, a distinção entre estes grupos poderá eventualmente ter impacto no acesso à formação profissional. Dubar e Gadéa (1999:156) revelam que no caso francês, os trabalhadores mais qualificados beneficiam mais da formação ao ponto de induzir “diferenças entre categorias socioprofissionais (...) um operário especializado tem 3,5 vezes menos oportunidades que um técnico ou licenciado, 4 vezes menos oportunidades que um quadro, de participar de uma formação financiada pela sua empresa”.

Tendo em conta um estudo coordenado por Estêvão et al. (2006) e aplicado a empresas portuguesas, conclui-se que existe diferenciação nos conteúdos da formação de acordo com as categorias profissionais dos trabalhadores, existindo uma maior predominância de formações de carácter técnico no caso do pessoal da produção e um investimento maior em formações relacionadas com a gestão relacional ou comportamental para as chefias ou superiores hierárquicos. Estas conclusões reflectem para os operários uma formação mais técnica que facilite e melhore as formas de trabalho e para quem tem de gerir equipas, competências cognitivas em detrimento das técnicas. No entanto outra situação de realçar é que por vezes a decisão de participar numa determinada formação não passa pelo trabalhador (Estêvão et al., 2006 e Almeida et al., 2008), sobre esta questão Meignant (2003) reflecte ao indicar que os trabalhadores podem confundir o desejo de frequentar uma acção com a necessidade real, ou efeitos práticos da mesma, mas isso não deve impedir que a avaliação do sujeito que irá frequentar a formação seja colocada de parte. Segundo o mesmo autor, a cooperação entre o futuro formando e o “decisor” poderá levar a melhores resultados da formação, enquadrando-a de uma forma mais lata e não tão restrita em relação ao trabalho (Meignant, 2003).

De acordo com Estêvão et al. (2006) se por um lado os níveis hierárquicos superiores têm maior capacidade de seleccionar as suas acções de formação, podem ao mesmo tempo possuir um volume de formação superior, todavia o que acontece é que, paradoxalmente, quanto mais baixo for o nível hierárquico, maior é o volume de formação frequentado, sendo especialmente nestes níveis a predominância da formação técnica. Dubar (1997) defende que a percepção dos níveis hierárquicos inferiores pode ter impacto sobre a valorização de outro tipo de formação, para além da preparação técnica, direccionada para a função, que envolve problemas concretos, sendo concebida a ideia de que a formação é uma “obrigação interna e colectiva, ligada, por exemplo, à introdução de novas máquinas (...) mas as formações “inovadoras” não entram neste quadro (...) não se sentem implicados nelas não só porque elas não têm nenhuma relação visível com o seu trabalho, mas porque eles não podem esperar nada em contrapartida... e, pelo contrário, têm tudo a recear (o insucesso)” (Dubar, 1997:189). A análise de Dubar (1997) destaca os efeitos dos comportamentos adoptados de acordo com a importância atribuída à formação profissional, o que reforça a relevância de estimular a participação dos trabalhadores neste processo.

Posto isto, podemos observar que as circunstâncias que rodeiam a formação profissional quer do lado das organizações, quer dos trabalhadores, varia de acordo com determinadas variáveis e contextos. Relativamente às organizações fica perceptível que o investimento realizado em formação profissional é precedido pela esperança de que o mesmo trará o retorno pretendido. Factores internos e externos à organização também pesam nas decisões tomadas o que se reflecte nas opções estratégicas, que como verificamos, engloba a dimensão da empresa, a competição em mercados cada vez mais exigentes e ao sector de actividade. No caso dos trabalhadores verificamos que a formação profissional tem a capacidade de desenvolver competências que elevam o sentido de empregabilidade do indivíduo, existindo porém alguns factores condicionadores do acesso à formação profissional, passando pelas categorias profissionais, o sexo e a idade.

4. As práticas de Formação Profissional em Portugal

A diversidade de estudos acerca da problemática da formação profissional em Portugal é vasta e ajudou-nos a traçar um quadro de referência das organizações portuguesas.

No contexto português até aos anos 60 a formação profissional não assumia um papel de grande relevo para as empresas, apresentando-se até com um “carácter esporádico e de incidência muito reduzida quer na vida das empresas quer nos percursos profissionais dos indivíduos” (Alves, 1998:82) e também como uma “segunda oportunidade” para as pessoas desqualificadas e pouco escolarizadas. A partir dos anos 70 a formação começa a ser utilizada como um instrumento de gestão de pessoal. De acordo com Alves (1997:33) a importância atribuída também teve a ver com o facto de existir a necessidade de “re-qualificar a população activa, na impossibilidade de apostar unicamente na educação/formação inicial da população jovem que ainda não transitou para a vida activa.

Se tivermos em consideração que em 1997 Moniz e Kóvacs (1997:83) descreviam um quadro de “formação desarticulada das reais necessidades de qualificação, ou seja, promoção de acções de formação que não visam a melhoria das qualificações de acordo com estratégias de desenvolvimento, mas servem para atrair verbas” e passados 13 anos Camara et al. (2010:539) referem que “Numa época em que a formação de adultos prolifera no contexto académico e empresarial, colocam-se permanentemente dúvidas relativamente à sua eficácia”, verificamos que ainda existe um longo caminho a percorrer, destacando Lopes e Picado (2010:21) o facto de a formação profissional em Portugal ser ainda predominantemente “formatada e de transmissão de conhecimentos e que em muito poucos casos, a formação é do tipo por medida e baseada no desenvolvimento da autonomia para aprender”. Caetano (2000) e Moura et al. (2001) realçam ainda que as empresas portuguesas tendem a não apostar tanto na formação formalizada, mas quando esse investimento existe caminha no sentido da formação profissional de curta duração, que visa a resolução de problemas concretos e do presente, pois de acordo com Buckley e Caple, (1998:23) “É mais rápido formar alguém no posto de trabalho do que enviar essa mesma pessoa

para outro género de formação. (...) a formação no local de trabalho é especificamente concebida para ir ao encontro das necessidades essenciais de um trabalhador específico” Considera-se ainda que grande parte das empresas prefere as formas tradicionais de aquisição de conhecimentos, baseada na formação no posto de trabalho (Cardim, 2005).

O Inquérito à Execução das Acções de Formação Profissional – 2004 (DGEEP, 2006) e o Inquérito ao impacte das acções de formação profissional nas empresas 2005 – 2007 (GEP, 2009) realçam que as empresas com maior dimensão em termos de número de trabalhadores tendem a apostar mais na formação profissional, apesar de 2004 a 2007 termos verificado um aumento da taxa de participação dos trabalhadores na formação nas empresas com 10 a 49 trabalhadores - em 2004 a percentagem situava-se nos 9,6% e em 2007 era de 20%. Nas grandes empresas, com mais de 250 trabalhadores, a taxa de participação em 2004 era de 37,4% e em 2007 foi de 55%. Um aspecto explicativo pode dever-se à complexidade e diversidade de funções que as grandes empresas possuem, ao contrário das pequenas e médias, o que pode representar uma necessidade de mão-de-obra mais qualificada e preparada (Bernardes, 2011), daí existir também o predomínio da formação informal¹ nas empresas de pequena e média dimensão e nas grandes empresas uma formação mais estruturada e formalizada (Moura et al., 2001).

A questão do acesso à formação profissional não se encerra apenas no tipo de formação, no número de acções ou de trabalhadores que tiveram a oportunidade de frequentá-las, importa também percebermos quem são os participantes e em que grupos se inserem. De acordo com DGEEP (2006) verifica-se que 59,7% dos trabalhadores em formação em 2004 eram do sexo masculino, existindo um predomínio em todos os sectores de actividade excepto na Saúde e Acção Social, Educação, Outras Actividades de Serviços Colectivos, Sociais e Alojamento e Restauração, uma hipótese explicativa pode estar centrada na possibilidade de nestes casos a proporção homens/mulheres no que respeita às funções nucleares pender mais do lado do sexo feminino. Quando nos debruçamos no acesso à formação, mas de acordo com os grupos etários, constatamos que entre os 25 e os 54 anos a taxa de participação é maior, com cerca de 83,47%. No lado oposto as idades até aos 25 anos concentram um valor de 10,85% e com mais de 55 anos cerca de 5,68. Portanto, fica bem patente os obstáculos que são colocados aos trabalhadores mais velhos no que o acesso à formação diz respeito. Cruzando os dados dos grupos etários com o sexo dos participantes, verifica-se uma grande proximidade entre homens e mulheres até aos 25 anos (homens – 5,94%; mulheres – 4,92%), acentuando-se as diferenças nos grupos seguintes.

Os grupos profissionais que tiveram mais acesso à formação foram os operários e o pessoal administrativo, com 32,6% e 31,1%, respectivamente. Os técnicos (21,9%) e os Dirigentes e Quadros superiores (14,5%) completam o grupo. O facto de 86,9% da formação realizada ter sido destinada à modalidade de aperfeiçoamento e em segundo lugar, com 10,6%, à reconversão pode

¹ Alves (1998:63) descreve a formação informal como sendo estruturada pela “transmissão oral dos saberes e a repetição dos procedimentos”.

ajudar a justificar os dados anteriores, na medida em que segundo Estêvão et al. (2006) a formação que predomina entre os grupos de operários e os quadros médios são as de desenvolvimento de competências específicas/técnicas e de adaptação às mudanças organizacionais relacionadas com as tarefas/função.

Relativamente ao investimento em formação profissional e o evidente aumento de empresas a recorrerem à formação profissional e do aumento de participantes, parece existir uma correlação com as intervenções financeiras advindas dos Quadros Comunitários de Apoio que tiveram início em 1990 e que decorrem até aos dias de hoje (Alves, 1998 e Moura et al., 2001). A questão que se coloca é a possibilidade de quando terminar o financiamento externo verificarmos uma redução no investimento na formação. Moura et al. (2001) indica mesmo que enquanto houver financiamento público as organizações tenderão a recorrer pouco a financiamento próprio. Segundo o mesmo autor existiam defensores de um modelo regulador que permitisse a manutenção dos níveis de execução da formação profissional, o que já se verifica em parte actualmente ao estar previsto no Código do Trabalho que cada trabalhador deve frequentar no mínimo 35 horas de formação por ano. Outra via de incentivo à manutenção das taxas de execução verificadas na última década é a tentativa de aumentar o grau de formalização da formação interna das organizações, o que obrigaria a cumprir alguns requisitos, tais como a emissão de certificados de frequência, bem como os respectivos registos de participação. Todavia, contrariamente ao referido por Moura (2001), 49% das empresas envolvidas no estudo de Cruz (1998) indicam que assumem mais de 66,6% dos custos com a formação e na mesma lógica Almeida et al. (2008) avança que 67,2% das empresas questionadas não recorrem a fundos públicos. Estes valores podem por um lado reflectir também a importância que é dada pelas empresas ao investimento na formação profissional, 84,3% das empresas que participaram no estudo de Almeida et al. (2008) consideram-na mesmo como um factor estratégico, mas por outro não significa que o investimento tenha sido avultado, como aponta Cruz (1998) em que 36,5% das empresas investe até 1% da massa salarial em formação. Neste sentido, Almeida et al. (2008) indica que 61,4% das empresas diminuiu o investimento em formação no período de 2004 a 2006 e tendo por base os dados do DGEPP (2006) o custo médio por participante diminuiu entre 2002 e 2004.

O investimento que tem sido feito nos últimos anos no âmbito da formação profissional, quer tenha sido público ou privado, reflectiu-se, como vimos anteriormente, no aumento do número de trabalhadores que tiveram oportunidade de participar em acções de formação o que impulsionou uma mudança no paradigma da formação em Portugal, todavia, os estudos de Cruz (1998), Estêvão et al. (2006) e Almeida et al. (2008) mostram-nos que a maioria das empresas não dispõe de um serviço de formação autónomo e que este está integrado principalmente no Departamento de Recursos Humanos. Apesar disso, não se constata uma relação directa entre o serviço de formação autónomo e algumas práticas, observando-se que quando passamos ao nível do diagnóstico de necessidades de formação denota-se a preocupação em que estas estejam previamente analisadas, tendo em conta que a maioria das empresas efectua este diagnóstico

anualmente e provavelmente as que não realizam podem ter subjacente o factor de não conseguirem satisfazer as exigências ou não possuírem as competências técnicas (Cruz, 1998 e Almeida et al., 2008).

A etapa de diagnóstico de necessidades de formação permitirá obter uma perspectiva global e actual da organização associando "os diferentes actores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprir por meio da formação" (Meignant, 2003:109). Tais necessidades advêm da "diferença entre o nível de competências desejável, exigido ou expectável, para desempenho exercício de uma profissão e o desempenho real" (Cardim, 2005:38). As fontes de informação predominantes neste processo são as hierarquias de topo e intermédias, o que revela um forte empenhamento das chefias neste processo (Almeida et al., 2008).

Relativamente ao plano de formação parece ter existido uma mudança acompanhada pela obrigatoriedade legal de o elaborar, pois tendo por base o estudo de Cruz (1998) cerca de 64,6% das empresas possuíam um plano de formação, ao passo que Almeida et al. (2008) indica um número muito superior – 95,7%. Apesar deste número Bernardes (2008:62) realça que muitas empresas “optam por organizar uns quantos cursos e acções soltas que, de modo isolado e desenquadradas das reais necessidades, tem a finalidade de fazer face a obrigações legais, ou visam apenas cumprir planos de formação definidos por uma tal elite de formação”. O plano de formação é predominantemente definido para um período de um ano, sendo que em alguns casos expostos no estudo de Almeida et al. (2008), 13,1% revelam que o plano de formação está previsto para um período superior. O domínio dos planos de curto prazo “reflecte a pressão e a volatilidade das práticas de formação resultantes das dinâmicas económicas, tecnológicas e organizacionais” (Almeida et al., 2008:10). É avançada ainda uma possível relação entre a elaboração do plano de formação e a existência de um serviço de formação e a realização do diagnóstico de necessidades de formação “esta relação decorre da complexidade que frequentemente envolve a preparação e controlo de um plano de formação” (Cruz, 1998:200).

Os tipos de formação predominantemente assumidos pelas organizações portuguesas, como abordamos anteriormente, tendem a ser de curta duração e visam essencialmente a preparação, desenvolvimento e aquisição de competências inerentes à função que os trabalhadores desempenham (Caetano, 2000, Moura, 2001 e Estêvão et al., 2006) e deste ponto de vista interessa-nos analisar as práticas no âmbito da avaliação da formação profissional, que de acordo com Bernardes (2008) e Estêvão (2001) permite avaliar e validar os resultados e conseqüente impacto da formação. Com o intuito de operacionalizarmos esta perspectiva procuraremos enquadrar os contextos de avaliação, de acordo com modelos de avaliação de Meignant (2003) e Kirkpatrick (1998) que se baseiam em 4 níveis: 1) avaliação da satisfação/reacções; 2) avaliação da aprendizagem; 3) avaliação da transferência dos conhecimentos para o posto de trabalho; e 4) avaliação do impacto ou dos efeitos da formação.

No que diz respeito ao primeiro nível, as reacções são consideradas principalmente as opiniões dos formandos relativamente à formação, o formador, os conteúdos programáticos, materiais colocados à disposição, entre outros, ou seja, “é a mesma coisa do que medir a

satisfação” (Kirkpatrick, 1998:25). No estudo de Almeida et al. (2008) verificamos que 89,9% das empresas efectuam esta avaliação e de acordo com os dados de Cruz (1998) este também é o nível de avaliação mais frequentemente utilizado. A elevada percentagem de organizações que recorrem à avaliação da reacção pode estar relacionada com o facto de o instrumento de avaliação, muitas vezes um questionário, ser relativamente fácil de elaborar e recolher informação. O trabalho de Estêvão et al. (2006) corrobora a mesma perspectiva de análise, em que o grau de satisfação dos formandos é o mais recorrente.

O nível da aprendizagem visa avaliar quais os conhecimentos aprendidos, quais as competências que foram desenvolvidas ou melhoradas e quais as atitudes que foram alteradas (Kirkpatrick, 1998). O conjunto das empresas que participaram no estudo de Cruz (1998) indica este como o segundo nível de avaliação mais recorrente, a par do que se verifica igualmente em Almeida et al. (2008), em que o número de empresas que efectua uma avaliação a este nível é de 78,3%.

O terceiro nível de avaliação, a transferência de conhecimento, procura avaliar até que ponto os formandos utilizam no seu contexto de trabalho os conhecimentos que adquiriram na formação, se de facto houve ou não efeitos práticos que tenham contribuído para melhorar a *performance* do trabalhador (Kirkpatrick, 1998). Como referem Almeida et al. (2008), o número de empresas que apostam neste parâmetro reduz-se para menos de metade, 33,3%. Segundo Caetano e Velada (2007:22) esta fase envolve “planos de análise que permitam comparar o comportamento antes e depois da formação” portanto, a complexidade inerente resulta do facto de esta avaliação normalmente decorrer algum tempo após a formação, pode revelar-se impeditiva para a maioria das organizações não recorrerem a este tipo de avaliação. Na investigação de Cruz (1998) a avaliação a este nível é o terceiro mais utilizado e mesmo assim o valor máximo de respostas nem chega a metade (47,1%). Contrapondo estes resultados Estêvão (2006:48) revela que as empresas analisadas no seu estudo realizaram a avaliação “algum tempo após a formação” como a segunda mais utilizada revelando mesmo que esta situação “vai à revelia de muitas opiniões socialmente construídas que consideram que as nossas empresas raramente avaliam o impacto mais durável da formação ministrada”.

Por fim, o nível do impacto da formação visa determinar se o facto de ter sido feito um investimento em formação profissional proporcionou uma mudança no comportamento organizacional no âmbito dos resultados operacionais, tais como a produtividade, a qualidade, os custos, a redução de acidentes de trabalho, entre outros (Kirkpatrick, 1998; Meignant, 2003 e Caetano e Velada, 2007). No seguimento do trabalho efectuado por Almeida et al. (2008) constata-se que 44,9% das empresas avaliam o impacto da formação. Nos aspectos relacionados com a avaliação dos resultados, Caetano e Velada (2007:22) mencionam a dificuldade de colocar esta etapa em prática por “constrangimentos organizacionais” e “dificuldades de medição efectiva dos resultados e de obtenção de indicadores adequados”. Na investigação de Cruz (1998) este é o nível de avaliação menos recorrente em que a percentagem máxima de empresas que afirma que a realiza é de 41,2%.

Os indicadores apresentados nos trabalhos de Cruz (1998) e de Almeida et al. (2008) revelam que quanto maior for o período de tempo desde a realização da formação, menos as empresas incidem no aspecto da avaliação. Tal pode ser justificado, segundo Bernardes (2008), pelo facto de a maioria das empresas não possuir instrumentos nem práticas de avaliação e por Estêvão (2001) que refere que valoriza-se mais a produção de indicadores de avaliação que estejam concentrados nos efeitos visíveis da qualidade e sobre os efeitos que se espera da formação, para além disso parece-nos existir um aumento da complexidade de realização desta etapa com a progressão do nível 1 de avaliação para o nível 4. Apresentando os resultados do estudo elaborado por Estêvão et al. (2006:206), percebemos que as empresas participantes revelaram um índice de avaliações dos efeitos na melhoria da organização, no desempenho profissional e das competências adquiridas, superiores ao habitual. O mesmo autor indica que “é já visível em algumas organizações a ultrapassagem da perspectiva da função tradicional de avaliação (...) verificando-se uma tentativa de privilegiar uma avaliação da formação que considerasse o acompanhamento das pessoas”, apesar de salvaguardar que em muitas organizações estudadas a avaliação resume-se a uma prática informal baseada no momento final da acção de formação, estando pouco desenvolvida e organizada.

Esta conjugação de resultados parece fazer sentido quando observamos a tipologia de Bernardes (2008) ao indicar que o tipo de avaliação realizada depende da abordagem das políticas e práticas de formação. De acordo com a mesma autora, as organizações que interpretam a formação mais numa lógica tradicional ou utilitarista recorrem principalmente à avaliação da reacção e dos conhecimentos dos formandos, enquanto que, quando a formação é encarada como estratégica, ou seja, orientada para a resolução de problemas ou para o desenvolvimento pessoal e social, as avaliações a incluir o nível da avaliação da transferência e do impacto.

Em suma, a formação profissional em Portugal sofreu grandes alterações desde os anos 60 em que a formação era encarada com algum cepticismo e a partir da década de 90, em que se desencadeou um investimento avultado nesta área, tendo como nos mostram Alves (1998) e Moura et al. (2001) os apoios públicos como grande impulsionador, apesar de hoje muitas empresas revelarem que o investimento na formação profissional é financiado pelas próprias (Almeida et al., 2008). Relativamente às práticas de formação profissional, questões como o diagnóstico de necessidades de formação, a elaboração do plano de formação e a respectiva avaliação ainda não estão suficientemente sedimentadas e integradas na generalidade das organizações portuguesas. Relacionado com este aspecto pode estar a falta de recursos para a operacionalização destas práticas (Bernardes, 2008) e o facto de muitas das empresas não terem serviços autónomos de formação profissional, ou integrados noutros departamentos, como no refere Cruz (1998). Assim, este contexto justifica em parte a forma como são delineadas as práticas de formação profissional em Portugal, pois apesar do aumento significativo no seu investimento, esquece-se, porém, que a introdução e alteração dos modelos de organização do trabalho, a importância das novas tecnologias e a qualificação dos trabalhadores, são “os factores

que modelam as capacidades das empresas para aprender e reformular os seus paradigmas de gestão” (Marques, 2010:142), daí que a formação profissional também pode contribuir para a criação de estímulos, mecanismos e processos que possam ser adoptados para o desenvolvimento organizacional, bem como dos indivíduos ao nível pessoal e profissional.

5. Metodologia

Através do presente capítulo pretendemos demonstrar a matriz metodológica que foi seguida ao longo desta investigação, com o intuito de tornar possível a investigação do objecto de estudo em causa. Numa primeira parte iremos expor as opções metodológicas, apresentando a pergunta de partida e a metodologia utilizada. Em segundo lugar, abordaremos os objectivos gerais e específicos do trabalho. Terminaremos com os instrumentos e fontes de informação a que recorreremos.

5.1 Opções metodológicas

Através do presente estudo não pretendemos efectuar generalizações, mas antes, ir de encontro aos pressupostos de Quivy e Campenhoudt (1998:32) de que "o investigador tenta exprimir o mais exactamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor". Assim, a nossa pergunta de partida é: "Quais as Práticas de Formação Profissional de uma Empresa da Indústria Naval?". A justificação para tal interrogação baseia-se no facto de a Empresa em estudo estar inserida num contexto muito particular, que é a indústria naval, que requer trabalhadores preparados e com competências específicas. Neste sentido introduzimos a problemática da formação profissional, pois esta pode ser entendida como um conjunto de aprendizagens planeadas, com o objectivo de desenvolver e mudar continuamente as atitudes, competências e conhecimentos relacionados com o desempenho da função de cada indivíduo (Ketele et al., 1988; Meignant, 2003; Cardim, 2005 e Velada, 2007), podendo assumir um duplo papel, ao desenvolver por um lado os indivíduos e por outro, ao estimular efeitos positivos na produtividade e actividade das organizações. Sugere-se assim a importância da formação profissional, como forma de aquisição de novos conhecimentos que induzem à adopção de novos comportamentos e atitudes, úteis para o trabalhador e para a organização.

Em termos metodológicos procuramos responder à pergunta de partida através da metodologia de estudo de caso, pois na opinião de Yin (1999), torna-se mais direccionada para a compreensão e descrição de acontecimentos e contextos permite estudar uma situação, conhecer o "como?" e o "porquê?", sendo ainda definida como um "termo global para uma família de métodos de investigação que têm em comum concentrar-se deliberadamente no estudo de um determinado caso" (Aldelman et al., 1977 cit in Bell, 1997:23) passando ainda por descrever "os comportamentos de um indivíduo, ou seja, neste procedimento, o sujeito é o centro da atenção do

investigador” (Freixo, 2009:109). Assim, esta opção possibilita compreender, examinar e descrever o tema em análise, visando o desenvolvimento do conhecimento da temática.

5.2 Objectivos do estudo

O objectivo do trabalho passa por estudarmos as práticas de formação profissional de uma Empresa da indústria naval. Este objectivo tem pressuposto o facto de que a indústria naval caracteriza-se pela sua complexidade e especificidade técnica, cujas tarefas inserem-se no domínio da maquinação. Portanto, atendendo a estas características procuramos perceber de que forma as práticas de formação se enquadram neste contexto.

Atendendo à multiplicidade de autores que remetem para o tema da formação profissional, como um instrumento com inúmeras vantagens, que poderá contribuir como mais um elemento colocado ao dispor das organizações para a melhoria organizacional (Ketele et al., 1988; Buckley e Caple, 1998; Camara et al., 1999; Meignant, 2003 e Neves, 2004), definimos como objectivos específicos: 1) caracterizar as práticas de formação profissional da Empresa; 2) compreender a percepção dos responsáveis dos departamentos da Direcção de Produção sobre as práticas de formação profissional da Empresa; 3) compreender as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de formação profissional da Empresa. O interesse em descortinarmos as percepções dos actores organizacionais intervenientes no processo, para além das razões identificadas anteriormente, deriva do facto de nos últimos 3 anos terem sido organizadas em média mais de 30 mil horas de formação pela Empresa em estudo, o que por si só é passível de análise e compreensão dos fenómenos que estão por detrás da percepção dos trabalhadores sobre todo o processo que envolve a formação profissional da Empresa.

Para a execução dos objectivos foi seleccionada uma empresa portuguesa cuja actividade está centrada na manutenção e reparação naval, devido a critérios de acessibilidade e exequibilidade (Stake, 1994) e pelo facto de na Empresa, ao nível da formação profissional, sempre ter existido uma grande tradição no sentido da sua valorização, pelo seu contexto e especificidades relacionadas com o sector de actividade. Neste sentido, a escolha da Empresa em estudo foi justificada pelo seu contexto formativo, propício a análise e a reflexão e o critério de selecção esteve inerente à facilidade de acesso aos dados que foram necessários para a realização do estudo, e a proximidade com as partes envolvidas, desde os trabalhadores aos responsáveis de departamento.

5.3 Variáveis e dimensões de análise

As variáveis e dimensões de análise (quadro 1) comportam a caracterização da Empresa ao nível da sua história e o sector de actividade, bem como a estrutura organizacional e as práticas de formação profissional da empresa. Posteriormente iremos analisar as percepções dos

responsáveis dos departamentos de produção acerca dos objectivos da formação profissional da Empresa, as etapas do processo de formação bem como o contexto da empresa. Por fim, a última dimensão de análise contempla a percepção dos trabalhadores sobre as etapas da formação profissional (diagnóstico de necessidades de formação, plano de formação e avaliação) e a percepção destes sobre a importância da formação profissional para a Empresa e em geral, os factores que influenciam a aprendizagem e a satisfação e expectativas em relação à formação profissional da Empresa.

Quadro 1 – Variáveis e Dimensões de Análise

Dimensões	Variáveis
1. Caracterização da Empresa	1.1 História e actividade; 1.2 Estrutura Organizacional e Organização do Trabalho.
2. Caracterização das práticas de formação profissional da Empresa	2.1 O papel do Departamento de Recursos Humanos; 2.2 Etapas da formação profissional da Empresa; 2.3 Caracterização das acções de formação profissional da Empresa.
3. Percepções dos responsáveis dos departamentos da Direcção de Produção sobre as práticas de formação profissional da Empresa	3.1 Cultura Organizacional e factores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de competências; 3.2 Políticas e Práticas de formação profissional; 3.3 O papel do Departamento de Recursos Humanos; 3.4 Objectivos e valor estratégico da formação profissional; 3.5 Diagnóstico de necessidades de formação; 3.6 Critérios de selecção dos formandos; 3.7 Plano de formação; 3.8 Tipo de formação privilegiada pela Empresa; 3.9 Avaliação da formação profissional.
4. Percepções dos trabalhadores sobre as práticas de formação profissional da Empresa	4.1 A formação profissional em sentido lato; 4.2 A política de formação profissional da Empresa; 4.3 As práticas de formação profissional da Empresa; 4.4 A melhoria das práticas de formação profissional da Empresa; 4.5 O diagnóstico de necessidades de formação e o plano de formação da Empresa; 4.6 Acesso, atitude e iniciativa dos respondentes em relação à formação profissional da Empresa; 4.7 A importância das acções de formação frequentadas; 4.8 A avaliação da formação profissional; 4.9 Os factores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências; 4.10 A adequação das acções de formação profissional; 4.11 A satisfação com a formação profissional, oportunidades de aprendizagem e relacionamento com o sector e os colegas.

Fonte: Elaboração Própria

5.4 Instrumentos e Fontes de informação

Os instrumentos e fontes de informação aplicados neste estudo foram o inquérito por questionário e por entrevista e a análise documental (Bell, 1997). A opção pela abordagem qualitativa e quantitativa advém do facto de pretendermos "obter sobre o assunto em estudo um conhecimento mais alargado do que o proporcionado por uma única abordagem" (Flick,

2005:272). A análise documental tem como objectivo complementar a informação obtida através dos métodos referidos anteriormente (Bell, 1997).

Quanto ao inquérito por entrevista (Apêndice I) recorreremos à análise de conteúdo (Bardin, 2006) de forma a identificar as unidades de sentido (Apêndice III) para interpretarmos o discurso dos responsáveis de departamento da Direcção de Produção acerca das práticas de formação profissional da Empresa, pelo facto de esta técnica poder ser "utilizada em pesquisas que se reportam a qualquer dos níveis de investigação empírica, com a vantagem de em muitos casos funcionar como uma técnica *não-obstrutiva*" (Vala, 1986:106). Neste sentido realizámos cinco entrevistas, que tiveram a duração média de 45 minutos, tendo sido gravadas e posteriormente transcritas. As perguntas incidiram sobre a importância e valorização da formação profissional para empresa, as etapas da formação profissional e os contextos organizacionais que influenciam a aprendizagem dos trabalhadores.

O inquérito por questionário (Apêndice II) foi baseado nos trabalhos de Almeida (2007b) e Calado (2012) e foi adaptado tendo em conta os objectivos teórico-metodológicos propostos para a realização deste estudo, sendo estruturado com questões que permitissem a caracterização sociográfica dos respondentes (questões de 1 a 8) e compreender as percepções dos respondentes sobre as seguintes dimensões: formação profissional em sentido lato (questões 20 e 22); a política de formação profissional da Empresa (questão 23); as práticas de formação profissional da Empresa (questão 24); a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa (questão 25); o diagnóstico de necessidades de formação profissional e o plano de formação da Empresa (questões 15, 16, 17, 18 e 19); acesso, atitude e iniciativa em relação à formação profissional da Empresa (questões 9, 10 e 11); a importância das acções de formação frequentadas (questão 13); a avaliação da formação profissional (questão 14); os factores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências (questão 26); a adequação das acções de formação (questão 12); e a satisfação com a formação profissional, oportunidades de aprendizagem e relacionamento com os colegas e o departamento (questão 27).

O objectivo passou pela elaboração de um questionário que procurasse evidenciar os aspectos relacionados com o tema em estudo (Foddy, 2002) de modo a "recolher apenas as características dos casos estritamente relevantes à investigação (...) Porque perguntas sobre as características que não vão ser incluídas nas análises de dados, só servem para aumentar o comprimento do questionário, e portanto, aumentar o risco de falta de cooperação dos respondentes" (Hill e Hill, 2000:87). A análise dos dados no caso dos inquéritos por questionário foi efectuada através do *software* SPSS - Statistical Package for the Social Sciences.

Na análise documental procuramos analisar os documentos fundamentais para o projecto, tendo em atenção às restrições de tempo (Guerra, 2006), pelo facto de nem sempre ser possível analisarmos tudo o que desejaríamos, daí a necessidade de termos de tomar decisões quanto ao que seria mais relevante (Bell, 1997).

Deste modo, iremos recorrer a dois tipos de fontes informação: primária, atendendo a que iremos inquirir os trabalhadores dos diferentes sectores da Empresa, bem como as entrevistas

semi-estruturadas (Bell, 1997) aos responsáveis dos departamentos de produção; e secundária considerando documentos da empresa, relatório único, relatório anual da formação profissional e a página oficial da empresa.

6. Análise do Estudo de Caso

Neste capítulo iremos proceder à descrição e análise dos resultados obtidos, tendo por base o objectivo de compreender as práticas de formação profissional da Empresa em estudo, bem como as variáveis de análise definidas.

6.1 Caracterização da Empresa

No presente capítulo daremos conta da caracterização da Empresa, no que concerne à sua história e actividade, a sua estrutura organizacional e organização de trabalho e à caracterização dos trabalhadores, por ser este o contexto alvo do estudo. Os dados apresentados tiveram por base a documentação interna da Empresa, bem como a sua página oficial.

6.1.1 História e Actividade da Empresa

A Empresa em estudo foi fundada nos anos 30 do século passado dedicando-se à Construção, Reparação e Manutenção Naval. Posteriormente nos anos 60 e 70 expande-se com a construção de mais dois estaleiros, um dedicado à reparação e manutenção naval e o outro à construção.

Na década de 80 surgiram graves problemas financeiros, ficando a Empresa em iminente falência técnica. Nos anos 90 foi iniciado um plano bem sucedido de reestruturação da empresa, que incluiu medidas de reorganização interna, racionalização de meios, controlo de custos e redefinição da estratégia, que resultou no princípio dos anos 2000 na concentração de toda a actividade da Empresa em apenas um estaleiro, colocando de lado a construção, dedicando-se em exclusivo à reparação e manutenção naval sector este caracterizado pela grande diversidade de funções e pelas suas especificidades técnicas.

A Empresa conta actualmente com 425 trabalhadores nos seus quadros, assegurando, no entanto mais de 2000 postos de trabalho indirectos em resultado da sua actividade, que implica o recurso a outras empresas para desenvolverem determinados trabalhos. Em termos financeiros grande parte das suas receitas são obtidas através de clientes internacionais, colocando-a assim entre as 50 maiores empresas exportadoras de Portugal.

6.1.2 Estrutura Organizacional da Empresa e Organização do Trabalho

A Empresa apresenta características de uma estrutura formal burocrática mecanicista atendendo ao seu elevado grau de departamentalização (Mintzberg, 2010) composta por três grandes níveis hierárquicos, as Direcções, os Departamentos e os Sub-Departamentos, tendo como vértice estratégico a Comissão Executiva. Cada uma das direcções tem como representante máximo um Administrador.

As Direcções da Empresa são a Comercial, composta pelos Departamentos de Publicidade e Marketing, Central de Encomendas, Vendas e o Projecto Naval. No que diz respeito à Direcção Administrativa engloba os Departamentos das Tecnologias de Informação, o Gabinete Jurídico, Controller, Recursos Humanos, com o Sub-Departamento Infraestruturas Sociais, a Gestão Financeira, a Contabilidade e o Aprovisionamento com o Sub-Departamento Gestão de Stocks e Armazéns. A Direcção de Gestão de Projectos contempla o Departamento de Gestão de Projectos, funcionando este como tecnoestrutura na medida em que coordena, dirige e planeia os trabalhos a executar nos diferentes projectos, e o Apoio à Facturação. No que respeita à Direcção Logística os Departamentos são a Qualidade, Ambiente, Controlo de Qualidade e a Prevenção e Segurança. Por fim, na Direcção de Produção estão inseridos os Sub-Departamentos de Planeamento e os Departamentos de Caldeiraria, Mecânica, Infraestruturas, com o Sub-Departamento de Dock Master, o Departamento de Tubos e terminado com o de Manutenção e Investimentos que contempla ainda o Sub-Departamento Laboratório de Calibração.

Assim, na Direcção de Produção está concentrado o centro operacional que possui trabalhadores com categorias técnicas e com funções formalmente descritas pela Empresa, tais como Serralheiros, Preparadores de Trabalho, Soldadores e Técnicos etc. O trabalho realizado implica uma organização de trabalho composta por grupos de trabalhadores polivalentes/multivalentes, sendo as suas actividades no domínio da maquinaria ao nível de funções específicas da reparação e manutenção naval.

6.1.3 Caracterização dos trabalhadores da Empresa

Os dados sobre a caracterização dos trabalhadores da Empresa foram recolhidos através do sistema informático SAP e correspondem à situação no dia 31 de Maio de 2012.

No período analisado podemos constatar que a empresa contava nos seus quadros com 425 trabalhadores, existindo um predomínio do sexo masculino, com 394 trabalhadores (92,71%), contra 31 do sexo feminino (7,29%).

Relativamente à idade dos trabalhadores a média situa-se nos 48 anos, sendo que 21,65% dos trabalhadores têm menos de 36 anos, 22,35% entre 36 e 50 anos e 56% têm mais de 50 anos. Quanto à antiguidade na empresa a média situa-se nos 19 anos, com 38,82% dos trabalhadores com menos de 5 anos de antiguidade, 5,18% com 5 a 15 anos, 36,71% entre 16 e

35 anos e 19,29% com mais de 35 anos. Através destes dados podemos afirmar que a média de idades é relativamente elevada, bem como a antiguidade.

A situação contratual dos trabalhadores da Empresa é predominantemente permanente, considerando que 95,76% dos trabalhadores têm contrato sem termo e apenas 1,65% possui contrato a termo certo e 2,59% outros tipos de contrato.

Quando analisamos a classe funcional² dos trabalhadores conseguimos observar que 36,47% dos trabalhadores estão inseridos na classe dos produtivos, 19,53% especialistas, 17,65% técnicos, 15,29% chefia directa, 7,29% administrativos, 2,59% gestores superiores e 1,18% são administradores. As Direcções para as quais desempenham funções são predominantemente a Direcção de Produção (70,82%), Direcção Administrativa (10,59%), Direcção de Gestão de Projectos (6,59%), Direcção Logística (5,18%), Direcção Comercial (4,47%) e a Comissão Executiva (2,35). Posto isto, constata-se que o centro operacional é o que possui um maior número de trabalhadores, influenciando também o facto de uma parte significativa inserir-se na classe funcional dos produtivos.

Por último, as habilitações escolares, verificamos que a grande maioria dos trabalhadores (63,53%) possui como nível escolar o 3º ciclo. Ao nível do ensino secundário estão cerca de 18,35% dos trabalhadores e ao nível do ensino superior 18,12%.

6.2 Caracterização da formação profissional da Empresa

No presente capítulo iremos caracterizar o papel do Departamento de Recursos Humanos no âmbito da formação profissional, quais as suas responsabilidades e participação neste processo e seguidamente, procuraremos caracterizar as etapas da formação profissional da Empresa, bem como as acções de formação profissional.

6.2.1 O papel do Departamento de Recursos Humanos

Na Empresa em estudo o Departamento de Recursos Humanos é responsável pela organização e coordenação de todas as questões que envolvam a formação profissional, sendo atribuído o papel de responsável da formação profissional a um trabalhador que depende hierarquicamente do responsável pelo Departamento dos Recursos Humanos. Portanto, é designado um responsável pela área de formação profissional, cujas funções passam, sucintamente, pela coordenação do diagnóstico de necessidades de formação, orçamento e acompanhamento do plano anual de formação, gestão dos processos de avaliação da formação e elaboração do Relatório de Apoio ao Diagnóstico de Necessidades de Formação e o Relatório Anual da Formação Profissional.

² As classes funcionais encontram-se designadas de acordo com a denominação interna da Empresa

6.2.2 As etapas da formação profissional da Empresa

As etapas do processo de formação profissional estão formalmente descritas no documento interno “Procedimentos do Sistema da Qualidade, PGQ 21 – Formação” em que são definidas as responsabilidades e objectivos das fases de 1) diagnóstico de necessidades de formação, 2) plano anual de formação profissional e da 3) avaliação das acções de formação.

No início do ano são definidos os indicadores anuais do processo de Recursos Humanos, que inclui no caso particular da formação profissional a taxa de participação na formação, a avaliação da formação e avaliação da eficácia da formação.

No 3º trimestre de cada ano é iniciado o diagnóstico de necessidades de formação, nesta fase todos os responsáveis de departamento participam e de acordo com o documento interno PGQ 21 – Formação o objectivo visa definir as necessidades de formação dos trabalhadores de cada departamento, bem como a elaboração dos conteúdos programáticos das acções de formação a realizar. Todas as propostas de formação são analisadas pelo Departamento de Recursos Humanos, tendo em consideração os aspectos de pertinência, relevância e oportunidade, seguida pela Política de Qualidade³ e as orientações para a formação, provenientes da Comissão Executiva. São ainda organizadas reuniões com os responsáveis de cada Direcção com a participação dos Recursos Humanos, sendo ainda elaborado o Relatório de Apoio ao Diagnóstico de Necessidades de formação específico de cada departamento. Todo este processo culmina no preenchimento das necessidades de formação, em que são indicados os cursos pretendidos, o número de formandos, a duração, o local e a entidade formadora. Importa referir que a Empresa recorre predominantemente a uma entidade formadora certificada, justificado pela proximidade geográfica e pela capacidade de customização das acções de formação às necessidades da Empresa.

Quanto ao Plano Anual de Formação Profissional, está definido no procedimento interno PGQ – 21 Formação que este deverá ser divulgado no início de cada ano após a aprovação pela Administração do orçamento anual da formação profissional.

No que respeita à avaliação da formação, podemos apurar que esta é avaliada em três momentos distintos inseridos nos pressupostos de Kirkpatrick (1998) e Meignant (2003): imediatamente após a formação procede-se à *avaliação da reacção*, efectuada pelos formandos; *avaliação da aprendizagem*, que resulta na avaliação dos formandos pelo formador através da divisão de critérios denominados por Atitudes e Comportamentos (AC) e por Aquisição de Conhecimentos e Competências (ACC); e 4 meses depois realiza-se a *avaliação de comportamento*, ou como denominado internamente, a avaliação da eficácia.

Relativamente à *avaliação de comportamento/eficácia*, efectuada pelos responsáveis dos sectores, importa realçar que antes do início de cada formação são definidos os objectivos

³ A Empresa não possui uma Política de Formação Profissional formalizada, no entanto a Política de Qualidade faz referência ao objectivo da Empresa em atingir a excelência baseando-se na “(...) troca de experiências, Trabalho em Equipa, na Qualificação Profissional e na melhoria permanente do desempenho”

esperados para cada formando, inserindo-os igualmente num de 3 níveis de conhecimentos iniciais: 1) sem conhecimentos, 2) alguns conhecimentos e 3) com conhecimentos aprofundados na temática. O processo de avaliação da eficácia termina com uma componente qualitativa e quantitativa, ou seja, com a indicação se o formando atingiu os objectivos propostos e possíveis observações, e com a indicação de qual o nível de eficácia da formação no desempenho do trabalhador: 1) sem efeito, 2) eficaz e 3) muito eficaz. De acordo com Relatório Anual da Formação Profissional – 2011 verificamos que em 2009 a taxa de avaliação de eficácia foi de 68%, em 2010 de 60% e em 2011 de 81,29%. O mesmo relatório justifica a diferença significativa de 2009 e 2010 para 2011 pelo facto de ter sido iniciado em 2009/2010 um processo de recrutamento e selecção que pretendia contribuir para o rejuvenescimento da empresa e tendo em conta a reduzida experiência destes trabalhadores no tipo de actividade da empresa levou a que os resultados da eficácia da formação tenham sido muito superior ao de anos anteriores.

Os resultados dos indicadores anteriores são complementados com uma avaliação por parte do responsável pela formação profissional da empresa e dos respectivos departamentos envolvidos nas formações, procurando-se analisar as razões pelas quais as expectativas podem não ter sido correspondidas ou o que pode ainda ser melhorado. Nesta linha de raciocínio são realizadas reuniões com as entidades formadoras, a fim de serem debatidas propostas de melhoria. No âmbito do indicador da eficácia da comunicação organizacional o Departamento de Recursos Humanos reúne-se trimestralmente com 15 trabalhadores seleccionados aleatoriamente, sendo, entre outros assuntos, a formação e consequentes práticas da Empresa um dos tópicos debatidos.

Importa referir que a gestão da formação efectuada pela empresa é suportada pelo Sistema SAP ERP, que possibilita a obtenção de relatórios de presenças/ausências, plano de formação realizado/por realizar, acesso dos responsáveis dos departamentos ao histórico de formação dos seus trabalhadores e a inscrição nas acções de formação, bem como as etapas de avaliação dos níveis de conhecimentos iniciais e de eficácia.

6.2.3 Caracterização das acções de formação profissional da Empresa

No âmbito da formação profissional promovida pela Empresa iremos apresentar de seguida os valores referentes aos últimos três anos, 2009, 2010 e 2011, respectivamente. Por motivos de acessibilidade dos dados apenas apresentaremos os dados que incidem nas características das acções de formação e a caracterização sociográfica dos formandos dos anos de 2010 e 2011.

Assim, verificamos que de acordo com o Relatório e Contas da Empresa, em 2009 foi obtido um volume de formação de 35 mil e 732,5 horas distribuídas por 1030 formandos. De acordo com os dados internos da Empresa, no ano de 2010 foram realizadas 128 acções de formação que resultaram num volume de formação de 32 mil e 465 horas com um total de 867 formandos. No ano de 2011 foram realizadas 133 acções de formação o que representou um volume de formação de 22 mil e 661,8 horas, com 660 formandos. Relativamente aos trabalhadores que estiveram em

formação no ano de 2010, a percentagem de trabalhadores abrangidos foi de 78,34% e em 2011 de 72,18%.

Quanto às áreas de formação profissional a Empresa divide a formação profissional em cinco grupos: 1) Desenvolvimento Pessoal, em que neste caso é a formação direccionada para aspectos comportamentais e desenvolvimento profissional; 2) Formação de Qualificação/Reciclagem de Técnicas de Produção, que se baseia na formação direccionada para a função dos trabalhadores das áreas de produção; 3) Qualidade/Segurança, Ambiente e Protecção; 4) Tecnologias de Informação; e 5) Gestão Financeira, Fiscal e Contabilidade, portanto das áreas financeiras. Como podemos observar no quadro 2 uma parte significativa do investimento em formação profissional nos anos de 2009 e 2011 foi direccionado para a Qualificação/Reciclagem de Técnicas de Produção surgindo de seguida o Desenvolvimento Pessoal. Em 2010 verificou-se um maior equilíbrio entre a formação técnica e a de segurança, qualidade e ambiente.

Quadro 2 - Volume de formação profissional de acordo com as áreas de formação

Áreas de formação profissional	% do Volume de formação		
	2009	2010	2011
Desenvolvimento Pessoal	15,26	16,83	16,26
Qualificação/Reciclagem de Técnicas de Produção	65,70	33,19	54,08
Qualidade/Segurança, Ambiente e Protecção	6,29	35,18	15,03
Tecnologias de Informação	9,91	3,95	13,56
Gestão Financeira, Fiscal e Contabilidade	2,84	10,86	1,07
Total	100	100	100

Fonte: Documentos da Empresa

A duração média das acções de formação realizadas em 2010 foi de 61,9 horas, sendo que 24,22% das acções teve uma duração inferior a 10 horas, 54,69% uma duração entre 10 a 40 horas e 21,09% mais do que 40 horas de duração. Relativamente ao ano de 2011 volta-se a verificar a mesma tendência, ou seja, o predomínio em acções de formação de média/longa duração, apesar de a média geral ter diminuído para 44,03 horas por acção de formação. Portanto em 2011, 33,08% das acções de formação tiveram uma duração inferior a 10 horas, 45,86% entre 10 a 40 horas e 21,05% mais do que 40 horas de duração. Quando observamos a duração média das acções de formação por área (quadro 3), destacamos o facto de a formação relacionada com a componente técnica em média ter tido em média 62 e 63 horas em 2010 e 2011, respectivamente. As acções de formação relacionadas com o desenvolvimento pessoal são as que se seguem, com uma média em 2010 de 54 horas e em 2011 de 47 horas.

Quadro 3 – Duração das acções média das acções de formação por área de formação

Área de formação	Duração média (horas)	
	2010	2011
Desenvolvimento Pessoal	54,8	47,2
Qualificação/Reciclagem de Técnicas de Produção	62,8	63,6
Qualidade/Segurança, Ambiente e Protecção	17,4	12,4
Tecnologias de Informação	31,6	30,1
Gestão Financeira, Fiscal e Contabilidade	18,1	7,1

Fonte: Documentos da Empresa

A aposta em acções de média/longa duração contraria em parte a tendência apontada por Caetano (2000) e Moura et al. (2001) em que os autores referem que em Portugal a formação é tendencialmente de curta duração, apesar de o inquérito promovido pelo GEP (2009) apresentar dados que evidenciam que a duração média das acções de formação tendem a aumentar conforme a dimensão da empresa. Uma hipótese explicativa para esta situação no caso da Empresa em estudo, para além da sua dimensão, pode estar centrada no tipo de formação realizada, pois ao ser predominantemente relacionada com as técnicas de produção, como vimos anteriormente, pode justificar um período mais longo para o aperfeiçoamento e consolidação de conhecimentos, atendendo que pela sua actividade a formação profissional possui uma forte componente prática.

Através do quadro 4 podemos verificar que quer em 2010, quer em 2011, apesar da descida de 10 p.p, o volume de formação foi predominantemente direccionado para a Direcção de Produção, correspondendo a 89,85% e 78,16%, respectivamente, do volume de formação total realizado nestes dois anos.

Quadro 4 - Percentagem do volume de formação profissional nos anos de 2010 e 2011 de acordo com as Direcções da Empresa

Direcção	% Volume de Formação - 2010	% Volume de Formação - 2011
Direcção de Produção	89,85	78,16
Direcção de Gestão de Projectos	3,57	4,84
Direcção Administrativa	3,47	9,79
Direcção Comercial	1,84	4,04
Direcção Logística	1,05	2,44
Comissão Executiva	0,22	0,73

Fonte: Documentos da Empresa

No que respeita à distribuição do volume de formação por classe funcional verificamos através do quadro 5 um claro domínio dos trabalhadores Produtivos, com 63,29% em 2010 e 49,45% em 2011. Estes valores ajudam-nos a perceber a razão pela qual grande parte do volume de formação é destinado à Qualificação/Reciclagem de Técnicas de Produção, pois quando

verificamos que a formação é tendencialmente técnica direcionada para a função, percebe-se a razão de serem os trabalhadores Produtivos a frequentarem mais horas de formação, por outro lado este é o grupo de trabalhadores como vimos anteriormente mais representativo na Empresa. Os Técnicos (12,94%) e as Chefias Directa (12,27%) foram os grupos que em 2010, depois dos Produtivos, foram os mais abrangidos pelo volume de formação apesar de as diferenças serem expressivas. No ano de 2011 verificou-se um maior equilíbrio entre classes funcionais, na medida em que os Técnicos com 24,17% e os Especialistas com 13,22% foram os grupos, excluindo os Produtivos, que frequentaram mais horas de formação. De salientar que os Administradores e os Gestores Superiores, a par do Administrativos, foram os que menos foram abrangidos pelo volume de formação.

Quadro 5 – Percentagem do volume de formação em 2010 e 2011 de acordo com as classes funcionais

Classe funcional	% Volume de Formação - 2010	% Volume de Formação - 2011
Produtivos	63,29	49,45
Técnico	12,94	24,17
Chefia Directa	12,27	8,27
Especialistas	8,36	13,22
Gestores Superiores	1,47	0,85
Administrativo	1,45	3,82
Administrador	0,22	0,21

Fonte: Documentos da Empresa

Como podemos observar no quadro 6 quer em 2010, quer em 2011 mais de 90% das acções de formação foram frequentadas pelo sexo masculino, apesar disso a diferença no acesso entre os sexos não foi muito significativa quando consideramos o universo da Empresa atendendo que em 2010 79,45% dos trabalhadores do sexo masculino frequentaram acções de formação, contra 60,61% do sexo feminino e em 2011 a situação inverteu-se constatando-se que 78,13% dos trabalhadores do sexo feminino frequentaram acções de formação, contra 71,50% do sexo masculino.

Por grupo etário verificamos que em 2010 cerca de 54,34% dos trabalhadores em formação tinham mais de 50 anos significando que 77,82% dos trabalhadores deste grupo etário teve oportunidade de frequentar as acções de formação, sendo que estes representam 54,56% dos trabalhadores da Empresa. O segundo grupo etário mais representado no plano de formação tinha menos de 36 anos (24,18%) abrangendo perto de 90% dos trabalhadores com estas idades que por sua vez representam 21,02% do universo da Empresa. Por fim, cerca de 21,46% dos trabalhadores em formação tinham entre 36 a 50 anos, o que significou nesta faixa etária uma percentagem total de 68,7% de trabalhadores abrangidos, que compõem 24,42% dos trabalhadores da Empresa. No ano de 2011 a situação não foi muito diferente, ao constatarmos que 49,39% dos trabalhadores em formação tinha mais de 50 anos, o que significou que em

relação ao universo da Empresa 63,89% deste grupo etário teve oportunidade de frequentar acções de formação. Os trabalhadores com menos de 36 anos de idade representaram cerca 26,38% do total de trabalhadores em formação, a par dos trabalhadores com idades compreendidas entre os 36 a 50 anos em que a percentagem foi de 24,23%, no entanto o primeiro grupo, com menos de 36 anos, conseguiu abranger 90,53% dos trabalhadores do universo da Empresa com estas idades, enquanto que no caso dos trabalhadores com idades entre os 36 e os 50 anos a percentagem foi inferior, 74,53%. Através dos dados apresentados verifica-se que quer em 2010, quer em 2011 o plano de formação abrangeu um número significativo de trabalhadores independentemente das suas faixas etárias, apesar de se destacar o caso dos trabalhadores com menos de 36 anos em que a percentagem de trabalhadores abrangidos chegou aos 90%. De destacar igualmente o facto de contrariamente ao apontado pelo inquérito do DGEEP (2006) o acesso à formação profissional não foi fortemente condicionado pelo aumento da idade dos trabalhadores.

Quadro 6 - Percentagem do volume de formação de acordo com as características sociográficas dos trabalhadores em formação nos anos de 2010 e 2011

		2010		2011	
		% Participantes em Formação	% Participantes em Formação / Grupo de Pertença	% Participantes em Formação	% Participantes em Formação / Grupo de Pertença
Sexo	Masculino	94,56	79,45	92,33	71,50
	Feminino	5,44	60,61	7,67	78,13
Grupo etário	<36 anos	24,18	89,90	26,38	90,53
	36 a 50 anos	21,46	68,70	24,23	74,53
	> 50 anos	54,34	77,82	49,39	63,89
Antiguidade	< 5 anos	38,86	88,96	44,17	90,00
	5 a 15 anos	4,08	56,67	5,21	65,38
	16 a 35 anos	33,97	74,51	29,75	55,43
	> 35 anos	23,10	72,97	20,86	73,91
Habilitações	Até 3º ciclo	63,86	76,80	62,27	70,00
	Ensino Secundário	15,76	80,56	19,63	88,89
	Ensino Superior	20,38	80,65	18,10	64,84

Relativamente à antiguidade observou-se anteriormente (quadro 6), que no ano de 2010 o plano de formação contemplou mais trabalhadores com menos de cinco anos de antiguidade e entre os 16 e os 35 anos, com 38,86% e 33,97%, respectivamente. No que diz respeito à percentagem de trabalhadores abrangidos no universo da Empresa, cerca de 88,96% dos trabalhadores com menos de cinco anos de antiguidade tiveram acesso à formação profissional, com 16 a 35 anos o valor é mais baixo (74,51%), e no caso dos trabalhadores com mais de 35 anos de antiguidade foram abrangidos 72,97%, os trabalhadores com antiguidades entre os 5 e os

15 anos obtiveram valores comparativamente mais reduzidos, 56,57%. No ano de 2011 volta a existir uma maior incidência do plano de formação nos trabalhadores com menos de cinco anos de antiguidade (44,17%) e com 16 a 35 anos (29,75%). A percentagem global dos trabalhadores abrangidos pela formação profissional, por antiguidade, mostra-nos que 90% dos trabalhadores com menos de cinco anos de antiguidade tiveram formação, seguindo-se os trabalhadores com mais de 35 anos (73,91%), e dos trabalhadores com 5 a 15 anos e 16 a 35 anos, com 65,38% e 55,43%, respectivamente. Através dos dados apresentados não nos parece existir diferenças significativas entre os trabalhadores no acesso à formação quando nos debruçamos no factor antiguidade, tendo em conta a maioria dos grupos obtiveram percentagens de abrangência superiores a 70%, excepção feita apenas em 2010 no caso dos trabalhadores com 5 a 15 anos de antiguidade e em 2011 no caso dos trabalhadores com 16 a 35 anos de antiguidade.

Quanto às habilitações dos trabalhadores, no ano de 2010 cerca de 63,86% dos trabalhadores em formação tinham até o 3º ciclo, significando que 76,80% dos trabalhadores no universo da Empresa com estas habilitações tiveram acesso à formação profissional. Ao nível do ensino secundário foram 15,76% dos trabalhadores em formação, contemplando no entanto 80,56% dos trabalhadores da Empresa com este nível de ensino. Por último, 20,38% das acções de formação tiveram participantes com habilitações ao nível do ensino superior, representando por sua vez cerca de 80,65% deste grupo. As diferenças no ano de 2011 não foram significativas, voltando a verificar-se que a maior parte dos trabalhadores em formação, 62,27%, possuía um nível de ensino até ao 3º ciclo, seguindo-se o ensino secundário e o superior com 19,63% e 18,10%, respectivamente. As diferenças verificadas entre o 3º ciclo e os restantes níveis de ensino podem ser explicadas se tivermos em consideração que os trabalhadores que estão inseridos nas estruturas produtivas possuem na sua maioria habilitações ao nível do 3º ciclo, e a formação profissional ao ser fundamentalmente mais técnica e direccionada para os departamentos produtivos, abrangerá, por consequência, estes trabalhadores.

6.3 As percepções dos responsáveis dos Departamentos da Direcção de Produção sobre as práticas de formação profissional da Empresa

As entrevistas realizadas tiveram como intervenientes os cinco responsáveis que têm a seu cargo os departamentos que compõem a Direcção de Produção: Caldeiraria, Mecânica, Manutenção e Investimentos, Infraestruturas e Tubos. A escolha dos entrevistados teve por base o facto de como vimos anteriormente grande parte do plano de formação ser destinado aos trabalhadores que estão inseridos nestas estruturas, portanto consideramos relevante compreender as dinâmicas e particularidades inerentes à formação profissional.

6.3.1 As percepções dos entrevistados sobre a cultura organizacional e os factores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de competências

Relativamente à cultura organizacional os Entrevistados revelaram percepções diferentes. O Entrevistado 1 destaca o exemplo da construção de um centro de formação ter acompanhado a fundação da Empresa, o que reflecte a perspectiva de uma cultura que valoriza a formação profissional, devido à especificidade e singularidade das funções existentes, de modo a permitir que os trabalhadores tivessem a preparação adequada.

“(...) a cultura da empresa, sempre deu muito valor à formação, não é por acaso que desde o início foi criado o centro de formação porque certas funções não é com facilidade que se encontra ai fora” (E1).

Pelo Entrevistado 2 foram referidas algumas situações que aconteceram no passado da Empresa e que podem ter contribuído para casos de desmotivação, que inibem ou dificultam a transmissão de conhecimentos entre as chefias e os subordinados.

“(...) temos pessoas muito revoltadas com a história da vida deles aqui dentro, seja por promessas não cumpridas, seja pela história dos reformados, dos que foram e que não foram, e temos pessoas nessa situação em pontos críticos o que torna complicado, se o chefe está desmotivado quem está a baixo também não tem um bom exemplo a seguir” (E2).

O Entrevistado 3 por sua vez efectua uma caracterização da cultura organizacional tendo por base o tipo de trabalhadores que existem nos meios de produção, ao descrevê-los como inseridos numa faixa etária elevada, com um grau de escolarização baixo, mas que possuem um conhecimento prático e técnico muito desenvolvido e aprofundado. Termina ao referir que são pessoas que “vestem a camisola”.

“(...) falando da cultura da empresa, falando da parte da produção, são pessoas com uma faixa etária elevada, penso que tudo acima dos 50 anos, grande parte acima dos 50, são pessoas com uma instrução... muitas vezes com pouca instrução mas com um conhecimento prático, com muito conhecimento prático, não fundamentado teórico, mas fundamentado na prática, uma empresa envelhecida, as próprias instalações uma empresa que tem a preocupação com os trabalhadores, tem uma preocupação social, é apreciável isso... são pessoas que vestem a camisola” (E3).

No caso do entrevistado 4, apresenta a Empresa como aberta ao exterior, e que quem tem contacto com a realidade da empresa apreende sempre alguma informação.

“(...) eu penso que é uma empresa aberta ao exterior, até porque vêm cá muitas pessoas ver-nos e tal, e até muita gente do Técnico, mas falta talvez juntar a nossa experiência com a dos outros. Dizer que a empresa é uma empresa fechada, não é, podemos dizer que é uma empresa aberta” (E4).

A forma como os Entrevistados definiram o perfil dos trabalhadores revela algumas características de uma identidade de ofício e de empresa de acordo com as tipologias de Dubar (1997), na medida em que os Entrevistados mencionaram os saberes práticos adquiridos na Empresa e as carreiras de ofício, bem como a evolução profissional em prol da Empresa, os saberes organizacionais e o reconhecimento através dos saberes técnicos mobilizados no trabalho.

No que respeita à caracterização da cultura organizacional e os factores que influenciam a aprendizagem e desenvolvimento de competências, os Entrevistados foram mais consensuais ao referirem na sua generalidade que a formação profissional serve como base para que o trabalhador consiga realizar uma determinada função. A experiência, a diversidade de funções e a necessidade de polivalência, são os factores apontados pelos Entrevistados como contributo maior para o desenvolvimento e aprendizagem dos trabalhadores, que são muitas vezes dinamizados pelo relacionamento interpessoal. Este papel da formação encontra-se destacado nos estudos de Canário (2000 e 2006) como saberes fundamentais para a capacidade de aprendizagem dos trabalhadores, para que consigam mobilizar um conjunto de ensinamentos úteis para os contextos de trabalho.

O Entrevistado 3 percebe mesmo que o melhor tipo de formação era o tradicional em que “o aprendiz vai trabalhar com o oficial”. No entanto, a enorme diminuição do número de trabalhadores também é apontado como o reflexo da mudança de paradigma na forma como a função de um trabalhador é vista actualmente, na medida em que hoje está implícito que um trabalhador terá de conseguir desempenhar um conjunto de actividades que no passado eram realizadas exclusivamente por um trabalhador.

“(...) posso lhe dizer que na área [indica um sector específico do seu departamento] há pessoas que são [indica uma função] mas de formação base não tiveram nessa área, mas com a prática é que foram adquirindo experiência e depois é que os colocamos nessa área (...) Toda a nossa actividade contribui para as pessoas aprenderem cada vez mais (...) a nossa actividade tem uma diversidade muito grande de coisas” (E1);

“(...) em contexto de trabalho facilita, já não há é essas pessoas para passarem informação... existe uma lacuna muito grande entre os mais novos e os mais velhos, nós temos gente que têm 5 ou 6 anos disto e pessoas que têm 30 e 40 anos (...) sempre que estamos a trabalhar temos alguém que sabe pelo menos e a outra pessoa se quiser vai aprendendo, mas demora muito tempo” (E2);

“(...) aqui a formação tradicional é quando o aprendiz vai trabalhar com o oficial (...) Existe um determinado conhecimento que se perdeu e que os novos elementos não irão ter, obviamente que se terá de fazer de outra forma (...) a outros meios nomeadamente delegar” (E3);

“(...) as pessoas saem da formação com as bases, mas como se costuma dizer aprendemos toda a vida, porque depois a pessoa aprende mesmo é no posto de trabalho, se estiver com uma pessoa experiente aprende mais depressa, se a pessoa também estiver interessada em ensinar logicamente, mas a formação é uma coisa constante, a formação não pára.” (E4);

“as pessoas têm de ter mais competências porque têm de fazer o trabalho dos outros (...) a polivalência, portanto as pessoas têm de ter mais competências para fazerem os mesmos trabalhos. Eu quando vim para cá éramos 7 mil e qualquer coisa, agora somos 300 e tal...” (E5).

O discurso dos entrevistados parece resultar na valorização da formação profissional essencialmente orientada para a preparação do jovem trabalhador para o desempenho de uma determinada função e a opção pela aprendizagem tradicional parece corroborar Cardim (2005:151) em que o autor indica que esta realiza-se “sob orientação de um trabalhador qualificado e a cargo dos próprios e das entidades patronais”. A necessidade de desenvolvimento de novas competências também está patente no discurso dos entrevistados, sendo esta situação justificada em parte pela grande diminuição verificada ao nível do número de trabalhadores, o que se tivermos em consideração a opinião dos autores Almeida e Rebelo (2004:53) leva a que entremos numa lógica da competência que surge como um “reconhecimento de capacidades operatórias gerais, mobilizáveis e aplicáveis a um conjunto diversificado de situações”.

6.3.2 As percepções dos entrevistados sobre as práticas de formação da Empresa

Sobre as práticas de formação profissional da Empresa os Entrevistados parecem percepciona-las como sendo “correctas” e o “caminho” que deve ser seguido, que reflecte um “investimento” que tem sido feito há uns anos, para que as pessoas consigam desempenhar as suas funções e que se mantenham “adaptadas”, “formadas”, “informadas” e “actualizadas”.

“A preocupação da empresa é dar as ferramentas de trabalho para que as pessoas consigam desempenhar as suas funções da melhor forma possível, é evidente que tem o objectivo de ter as pessoas formadas e informadas e no fundo tendo um melhor desempenho, portanto ai é uma evolução natural que nem sempre é conseguida, mas penso que é o caminho certo que devemos seguir” (E1);

“(...) eu acho que presentemente e de há uns anos para cá a empresa tem tido o cuidado de olhar para a formação, portanto existe, portanto eu acho que não está em causa. Agora acho que devemos ver mais nesse aspecto de política, de aceitação por parte das pessoas (...) não sei se existem outras práticas que se podiam aplicar, mas eu penso que o que é feito é correcto” (E4);

“(...) acho que neste momento tem algum sentido, e é sempre útil, eu penso que é uma vantagem para a empresa ter as pessoas sempre actualizadas, os activos da empresa são melhorados, por isso têm toda a vantagem em ter as pessoas adaptadas e melhoradas, mais conhecedoras possível, para poder tirar daí alguns dividendos” (E5).

Não deixam de existir, no entanto, algumas críticas que incidem principalmente no investimento em algumas acções de formação que foram realizadas e que podem não ter tido o retorno pretendido, bem como a aposta predominante em apenas uma escola de formação.

“(...) as práticas é como comecei a conversa, acho que se aposta muitas vezes na [escola de formação] quando muitas vezes ela não tem capacidade para dar a formação que se pretende (...) tanto quanto eu sei a política da empresa é dar formação às pessoas, é investir em formação e isso deve ser feito, a questão é o como está ser feito, porque acho que se está a desperdiçar muito dinheiro em algumas acções que não está a resultar na parte técnica” (E2);

A forma como é interpretada pelos entrevistados a importância da formação profissional para a Empresa, reflecte a perspectiva de Meignant (2003) e Cardim (2005) que assumem que a

formação pode desempenhar um papel importante no desenvolvimento de competências e aptidões que permitem ao trabalhador desempenhar eficazmente a sua função.

Um elemento que foi referido ainda como algo a melhorar refere-se à necessidade de os próprios formadores estarem identificados com a actividade da Empresa. Neste caso o Entrevistado 1 revela mesmo que existiram casos menos positivos relacionados com o pouco conhecimento do contexto da Empresa. Esta opinião parece corroborar com a opinião de Buckley e Caple (1998) em que indicam que um dos factores de sucesso de uma formação é não só os formadores conhecerem as necessidades e o tipo de formandos, bem como o contexto em que estes estão inseridos.

“(...) formadores devem estar sempre identificados com nossa realidade, com o nosso contexto, com o que é o estaleiro, qual e a nossa actividade, já detectamos algumas situações menos boas, pessoas que no fundo não conheciam a nossa área e depois davam exemplos que nada tinha a ver, penso que isso é extremamente importante, porque se eu tiver a falar de fábricas de aviões pode ser muito bonito, mas não nos serve para nada” (E1).

6.3.3 A percepção dos entrevistados sobre o papel do Departamento de Recursos Humanos da Empresa no âmbito da formação profissional

A percepção dos entrevistados sobre o papel do Departamento de Recursos Humanos no âmbito da formação profissional da empresa indicia um departamento que assume a responsabilidade de organização e dinamização, ou seja, a parte “logística” como refere os Entrevistados 2 e 3. A perspectiva dos Entrevistados parece corroborar com a de Cruz (1998) que refere que quando a função de responsabilidade da formação profissional está centralizada no Departamento de Recursos Humanos leva a que o departamento assuma o papel principal no estímulo à participação dos departamentos neste processo e isto ao acontecer implica uma articulação de interesses entre departamentos, bem como garante a ligação entre o topo estratégico e os restantes níveis hierárquicos.

“(...) eu sinto apoio na fase de ir lembrando que está na hora da tal acção na parte logística no fundo, aí eu acho que temos todo o apoio (...) no fundo são os Recursos Humanos que organizam as acções que nós pedimos” (E2);

“(...) eu acho que em termos de organização, é bom, bastante aceitável (...) a nota-se que existe a tentativa de ir de encontro com os interesses dos sectores” (E3).

A conciliação de interesses entre os departamentos e o volume de trabalho, bem como “o elo de ligação” entre a formação e a produção são outras perspectivas que verificamos, nomeadamente no discurso dos Entrevistados 1 e 4.

“Os Recursos Humanos, posso-lhe dizer que acho que devem continuar como parte dinamizadora da formação (...) e nesse aspecto os RH têm um papel muito importante de dinamização e organização da

formação (...) sinto que deve haver sempre uma tentativa de conciliação entre os vários departamentos, conciliação de interesses entre as várias áreas que às vezes nem sempre é fácil, mas tentamos a todo o custo que isso aconteça e aí os RH contribuem activamente” (E1);

“(...) o papel dos Recursos Humanos é aquele que hoje é, está a ter, é o elo de ligação entre a formação e a produção” (E4).

Cruz (1998) utiliza a expressão de “consultor interno” para caracterizar o responsável pela formação profissional, que tem também, segundo o autor, como função o aconselhamento sobre diferentes formas de utilização da formação para o aumento da competitividade da empresa. Quem parece corroborar com esta opinião são os Entrevistados 2 e 5 em que o primeiro sugere que o Departamento de Recursos Humanos poderia ter um papel mais activo junto da verificação do cumprimento dos conteúdos programáticos e o segundo gostaria que fossem organizados novos cursos, para estimular a diversidade.

“(...) acho que deviam ser mais ríspidos com escola de formação de forma a cumprir os programas estabelecidos” (E2);

“(...) talvez tentar arranjar mais alguns cursos (...) porque neste momento estamos muito estandardizados, mas poderia, pode ser que se arranje um curso ou outro que tenha interesse, diferente do que tem sido feito até agora” (E5).

O Entrevistado 4 por sua vez indica que provavelmente o Departamento de Recursos Humanos não tem os conhecimentos técnicos que permitam a avaliação do cumprimento, ou não, dos objectivos ou conteúdos definidos para uma formação de cariz técnico.

“Penso que os Recursos Humanos não têm os conhecimentos suficientes para se poder meter no que é que foi a formação” (E4).

6.3.4 As percepções dos entrevistados sobre os objectivos e valor estratégico da formação profissional da Empresa

Através dos discursos dos entrevistados apercebemo-nos da importância que estes atribuem à formação profissional, sendo esta direccionada especialmente para o desenvolvimento de competências, capacidades e de valências relacionadas com as funções que desempenham, bem como a actualização de conhecimentos. As características apontadas pelos entrevistados ajustam-se às definições de Caetano (2000), Moura (2001) e Cardim (2005) quando caracterizam a formação profissional em Portugal como predominantemente direccionada para a função e que visa a preparação do indivíduo para o desempenho da actividade. Saramona (2002 cit in Bernardes, 2011:81) diz até que os gestores esperam que a formação seja “aplicativa de cariz técnico” o que patenteia a esperança de que os efeitos da formação quanto mais práticos, directos e imediatos, melhor.

“Tem muita importância (...) nós temos procurado dar de alguma forma algumas valências aos nossos colaboradores de áreas que nós consideramos que fazem falta e que eles têm algumas lacunas, nós temos falado com vários prestadores de serviço em que nós próprios é que fazemos a proposta” (E1);

“(...) o principal objectivo é habilitar as pessoas a fazerem os trabalhos que fazem diariamente porque nós fazemos muito trabalho com pessoal que não conhece e fazem-se muitas asneiras, portanto o objectivo é mesmo ensinar as pessoas” (E2),

“(...) creio que o objectivo principal é, e creio que tem de ser, fornecer às pessoas qualidades, dotar as pessoas com competências para desempenhar as suas funções e o desenvolvimento das suas capacidades” (E3);

“(...) a importância da formação profissional é dar o máximo de valências às pessoas que estão ao serviço da empresa, quer sejam da empresa ou de empresas que trabalham frequentemente para a nossa empresa, dando por vezes os conhecimentos que têm ou dando novos conhecimentos que as pessoas necessitam para o exercício da actividade” (E4);

“(...) o objectivo principal da formação é manter as pessoas actualizadas e, por um lado mante-las actualizadas, e as que não estão actualizadas dar-lhes conhecimentos para poderem desempenhar melhor as funções que lhes estão atribuídas” (E5).

O facto de terem sido contratados jovens trabalhadores confere ainda maior importância à formação profissional devido à necessidade de transmissão dos conhecimentos para que estes se adaptem à nova realidade. A perspectiva de valorização da formação numa lógica de formação inicial prevalece ainda nos dias de hoje e é assumida por Cardim (2005) como um dos aspectos que as organizações tendem a estimar mais.

“considero, essencialmente, na fase da empresa em que estamos, contratamos jovens que entraram à relativamente pouco tempo (...) e é importante dotar essas pessoas desses ensinamentos e dessas aprendizagens” (E3).

A percepção de que a formação profissional possui uma conotação estratégica para a organização é frisada pelos Entrevistados, sendo justificada pelas particularidades inerentes à actividade da Empresa e da imagem junto dos clientes, como nos disse o Entrevistado 1. Os resultados da Empresa, a vertente legal e ainda a consciência de que a formação profissional tem sempre um valor estratégico, mas que depende do tipo de formação organizada, são outras razões enumeradas pelos Entrevistados. Este ponto de vista parece corroborar com Blundell et al. (1999) na medida em que os autores revelam que o investimento em formação traz expectativa de retorno ao traduzir-se em maior produtividade, competitividade e consequentemente mais lucros para as empresas.

“(...) só pelas particularidades que já falamos da actividade e em termos de digamos de melhoria do próprio comportamento das pessoas, da sua rentabilidade, acho que é importante a área da formação, para além da imagem da empresa” (E1);

“(...) há várias vertentes, há uma vertente legal, nós sabemos que existem equipamentos que obrigam que as pessoas tenham formação” (E2);

“(...) a formação é uma coisa muito base para os resultados da empresa, obviamente para a qualidade do trabalho da empresa (...) por mim, acho que a formação dada correctamente, acho que é fundamental para os resultados da empresa” (E4);

“(...) em qualquer empresa tem sempre valor estratégico, agora depende é de qual é a formação que se dá às e qual é a utilização que se dá depois, a utilização que as pessoas lhe dão (...) quanto mais as pessoas estiverem habilitadas para saberem a função, mais, penso que será assim, mais rentabilidade poderão ter” (E5).

As razões enunciadas pelos entrevistados vão de encontro a alguns factores preconizados por Smith e Hayton (1999), Green (2000), Meignant (2003) e Cunha et al. (2010) que indicam como variáveis para o investimento na formação profissional as exigências dos clientes, a necessidade de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e a concorrência das outras empresas. Bernardes (2011:90) justifica por sua vez que a formação profissional pode permitir “melhorar a qualidade do produto ou serviços prestados, ou a redução de erros, o que importa às empresas é criar uma força de trabalho de alta qualidade”.

6.3.5 As percepções dos entrevistados sobre a etapa do diagnóstico de necessidades de formação da Empresa

Na etapa de diagnóstico de necessidades de formação consiste em que cada um dos responsáveis dos departamentos da Empresa procure identificar as competências que consideram relevantes para o desenvolvimento e actuação da sua área. Neste caso em particular os Entrevistados revelam duas perspectivas. O Entrevistado 5 compreende a função da formação como sendo prioritariamente para colmatar necessidades actuais.

“(...) em principio será para colmatar as necessidades actuais e depois numa segunda fase então pensar numa fase mais adiantada (...) cá dentro da empresa até temos duas situações: temos as pessoas muito mais antigas e que podem ter um défice de formação e temos o pessoal que vem agora que já vem muito mais preparado (...) esses possivelmente já estão mais virados para o futuro, os outros possivelmente vamos ter de primeiro, reciclar o défice que eles têm em relação aos outros e depois pensar em acções mais para o futuro.” (E5).

Enquanto os Entrevistados 1 e 2 interpretam a formação numa lógica de conjugação de interesses, ou seja, preparar os trabalhadores para necessidades futuras, mas ao mesmo tempo não descurando as necessidades actuais.

“(...) acho que tem as duas funções (...) identificamos potenciais faltas ou zonas mais necessitadas e aí para formações futuras (...) procuramos ir sempre um pouco mais além, portanto acho que é importante estarmos sempre um pouco além, pensarmos o que podemos melhorar” (E1);

“Tento preparar também aquela [indica um tipo de formação concreto] porque actualmente não mexemos (...) por isso é tentar que aos poucos se comece a pegar neste trabalho que é um tipo de equipamento mais actual, por isso a ideia é preparar para o trabalho futuro...” (E2);

De acordo com Moura (2001) e Caetano (2000) a formação realizada pelas empresas portuguesas é tendencialmente a pensar em necessidades actuais, o que contraria em parte a perspectiva dos entrevistados quando estes referem a importância de ir um pouco mais além das necessidades presentes dos trabalhadores. A formação ao ser encarada como estratégica procura não só identificar aspectos correntes, mas também contribuir para a adaptação dos trabalhadores (Smith e Hayton, 1999), melhorar o desempenho (Meignant, 2003) e orientada para a resolução de problemas (Bernardes, 2008).

A informação é recolhida ao longo do ano de acordo com o que cada responsável considera mais adequado acerca das necessidades de formação, tendo por base igualmente a informação agregada nas matrizes de competências, que consistem nas acções de formação que os trabalhadores frequentaram de acordo com as suas funções. A forma como esta etapa se processa demonstra uma certa antecipação na recolha de informação, pois como verificamos anteriormente o processo inicia-se formalmente no último trimestre de cada ano.

“(...) nós temos uma matriz de competências que nos permite ter uma ideia de quais são as falhas maiores dentro do nosso sector. (...) quando se aproxima a fase de nós elaborarmos o plano de necessidades faço reuniões com as chefias, para além das informações que eu vou recolhendo ao longo do ano, (...) elaboramos digamos assim as áreas que necessitam de formação e depois tentamos enquadrar as necessidades e os objectivos que nós temos definidos” (E1);

“(...) eu ao longo do ano vou vendo, depois os próprios colaboradores vão dizendo o que faz falta e depois na fase de diagnóstico eu pego nesses dados e tento organizar (...) são dificuldades que eu vejo que as pessoas fogem quando surgem determinados trabalhos, é por algumas avarias que são recorrentes (...) depois há aquelas áreas do inglês que toda a gente devia falar inglês” (E2),

“(...) é elaborada através (...) de uma matriz de competências que é elaborada que coloca as formações e quando é que essas formações foram realizadas, e obviamente que depende um pouco da opinião, do que nós achamos, nós gestores e encarregados gerais, julga ser necessária aplicar aos operários (...) depende sempre dessa sensibilidade que temos” (E3);

“(...) oiço os colaboradores, temos de ouvir os colaboradores não é? Por um lado ver ideias em acções de formações novas em que as pessoas vêem que há necessidade com base no ano que passou, de dificuldades, de carências que as pessoas tinham, por outro lado é feito o diagnóstico tendo em consideração a formação que as pessoas já têm e a necessidade de reavivar alguma coisa mais” (E4).

Importa referir que o processo parece diferir no departamento em que existem menos pessoas, caso do Entrevistado 5, o que torna o processo mais partilhado.

“Eu em termos do meu pessoal, que está directamente a meu cargo e são muito poucos (...) eles já fizeram praticamente os cursos todos e eu ponho-os mais numa base de haver algum que queira fazer ou repetir um curso, ou ter acesso em princípio no inglês se ele quiser manter ou aumentar o conhecimento de inglês. Portanto será numa base de pedir se querem alguma coisa (...) Se me pedirem algum curso depois vejo se há disponibilidade para irem, fora até do âmbito do que eles fazem” (E5).

A fonte de informação privilegiada é o contacto directo com as chefias directas e os especialistas, que servem como interlocutores das necessidades de formação dos trabalhadores

de níveis hierárquicos inferiores. O facto de os responsáveis por este processo recorrerem às chefias directas e especialistas, observação directa e às matrizes de competências, evidencia uma certa diversificação nas fontes de informação, o que pode contribuir para a riqueza da informação recolhida como indicado no estudo de Almeida et al. (2008). A fonte de informação predominante ao concentrar-se nos níveis hierárquicos superiores corrobora com a investigação de Cruz (1998), indicando ainda o autor que existe de facto a necessidade de envolvimento das chefias nesta fase. A justificação para o facto de apenas um grupo restrito de trabalhadores ser consultado formalmente acerca das dificuldades ou áreas a desenvolver através da formação está assente em questões de acessibilidade, por considerarem a dificuldade em conseguir falar com todos os trabalhadores. Para além disso, o grupo de chefias a que recorrem é identificado como possuidor das competências necessárias para efectuarem uma boa análise da situação do departamento.

“(...) nós falamos com as chefias e é aí que nós definimos de facto quais são as lacunas na área e a própria chefia tem consciência de que, do que falta” (E1);

“Vou até aos especialistas, no dia-a-dia é que ao falar com as pessoas elas dizem-me que dava jeito ter formação nesta área ou naquela e eu vou tomando nota” (E2);

“(...) comigo recorria ao nível da gestão, encarregados gerais, preparadores chefes (...) por vezes também se incumbia os próprios encarregados de falar com os operários, de quais seriam as formações que eles estariam interessados, não quer dizer que fossem realizadas, mas pelo menos era recolhida a informação...” (E3-1);

“(...) normalmente tenho falado com os representantes dessas pessoas todas, porque falar com todos é um bocado difícil. (...) portanto são estes os interlocutores, esses, parto do pressuposto que recolhem a informação para os seus subordinados, porque quando se compila aqui é com base nas necessidades de toda a gente (...) daí eu considerar que tem a participação directa de toda a gente (...) eu parto do pressuposto que a chefia é uma pessoa com competências para ver aquilo que as pessoas necessitam” (E4-2).

A percepção dos entrevistados leva-os a crer que esta etapa é importante, que permite a “auscultação” dos trabalhadores, a compreensão e valorização da formação profissional, até porque não haveria, segundo eles, outra forma de planear as acções de formação se não esta.

“Em termos do plano de necessidades acho que tem vindo a melhorar, nós próprios temos vindo a ter mais ferramentas com as quais nos ajuda a ter outra visão, penso que estamos no bom caminho” (E1);

“(...) pelo menos pela auscultação, a decisão depois depende... e por vezes as pessoas querem, e é de salutar, querem por vezes o seu desenvolvimento pessoal, é bom que assim seja, mas por vezes não é possível ou não vai de encontro com os objectivos da empresa, até porque maior parte das formações, se não todas, pelo menos para os operários, é dada durante o horário de trabalho e então não poderíamos estar aqui a desenvolver as capacidades todas, que toda a gente quer” (E3);

“(...) acho que esta etapa do diagnóstico é sempre uma etapa importante como é evidente. Não há outra maneira de programar as formações que temos em vista, temos de fazer um diagnóstico das necessidades” (E4).

6.3.6 As percepções dos entrevistados sobre os critérios de selecção dos formandos

Os critérios de selecção dos formandos têm subjacentes diferentes perspectivas, apesar de na generalidade verificarmos que a função do trabalhador é nuclear para a tomada de decisão.

A preocupação em facultar “mais valências” aos trabalhadores é evidenciada pelo Entrevistado 1, justificando-se ainda que o facto de os trabalhadores serem mais novos ou mais velhos o acesso à formação não será condicionado, o tipo de formação é que poderá ser diferente, para os mais novos numa lógica de desenvolvimento e aquisição de competências, para os mais velhos com uma vertente de “reciclagem”.

“(...) tentamos dar formação a todos independentemente da idade, mas logicamente que os mais novos têm dificuldades e lacunas que os mais velhos possivelmente não têm e no fundo são esses que são o futuro (...) No fundo basicamente é dar mais valências aos mais novos e garantir que haja uma reciclagem dos conhecimentos dos mais velhos” (E1).

O Entrevistado 2 indica-nos porém, que os trabalhadores dos níveis hierárquicos superiores serão aqueles que participarão primeiro nas acções de formação quando estas são transversais, ou seja quando não estão directamente ligadas à função do trabalhador.

“(...) as pessoas já são seleccionadas logo à partida, quando eu peço uma acção eu já sei quem é que vou mandar, nas acções que são para toda a gente começo por cima e depois vou descendo na hierarquia, as que são específicas chamo a pessoa conforme o trabalho que efectua” (E2).

O Entrevistado 3 revela ainda uma lógica de ganhar-ganhar, pois pensa na formação para a pessoa, mas no limite quem fica a ganhar também é o departamento porque possui mais um trabalhador com competências diferentes o que contribui para a diversidade e polivalência dos trabalhadores.

“(...) de uma forma geral penso a formação para a pessoa, no limite é para o sector, será um pouco as duas coisas (...) basicamente são as capacidades, as profissões que têm, e como são tão poucas pessoas acabam por ser as capacidades, as profissões, ou as capacidades que possam ter para serem desenvolvidas e para desempenharem outra função” (E3).

O Entrevistado 4 procura adaptar a formação à função que o trabalhador desempenha, deixando no entanto a ressalva de que nem sempre é assim porque existem formações transversais e nesses casos não serão específicas para um determinado grupo de trabalhadores.

“(...) selecciono em função da pessoa (...) pronto dentro da categoria, assim procuramos que o curso se adapte. É claro que existem cursos que podem perfeitamente intercalar com pessoas de várias funções, porque há aquelas formações que não são específicas, que são mais transversais e a gente quer queira quer não acabamos sempre por ter uma serie de classes” (E4).

Por fim, o Entrevistado 5 tem como critérios de selecção as acções de formação que os trabalhadores já frequentaram, bem como as suas matrizes de competências, procurando enquadrar nas formações os trabalhadores de acordo com as funções deles.

“(...) selecciono de acordo com as matrizes que eles têm, eles têm a matriz de competências e de acordo com aquilo que eles têm, se já foram ao curso vão para outros cursos, epá se for um mecânico não o vou por a ver partes eléctricas, portanto tento enquadra-los com os cursos, de acordo com as funções deles” (E5).

Neste caso em particular e através dos dados da formação profissional de 2010 e 2011 verificamos que os registos não evidenciam critérios de selecção dos formandos assentes na idade, antiguidade ou no sexo e que por outro lado os trabalhadores dos sectores e classes funcionais produtivos são aqueles que participaram em mais acções de formação em 2010 e em 2011, o que corrobora com a opinião dos Entrevistados quando estes referem que a selecção dos formandos recai em critérios predominantemente relacionados com as funções. Quando verificamos que o acesso à formação profissional tende a ser transversal a todos os trabalhadores, no que se refere à idade, antiguidade e sexo, denota-se uma tendência contrária ao postulado em alguns estudos, que evidenciam a discriminação entre homens e mulheres e na idade dos trabalhadores. Por outro lado, a perspectiva dos entrevistados justifica-se ainda com os dados do Inquérito à Execução das Acções de Formação Profissional – 2004 (DGEEP, 2006), quando estes mostram que a maior fatia de trabalhadores em formação foram os operários, a investigação promovida por Estêvão et al. (2006) também destaca a mesma situação. Portanto, a aposta nos trabalhadores atendendo às suas funções vai de encontro à perspectiva de Caetano (2000) quando o autor refere que a formação visa essencialmente o desenvolvimento do trabalhador e a melhoria do seu desempenho.

6.3.7 As percepções dos entrevistados sobre o plano de formação profissional da Empresa

Quanto à divulgação do plano de formação da parte dos entrevistados verificamos dois níveis de acesso, as chefias intermédias e os trabalhadores quando está prevista a participação destes numa determinada formação. Esta prática é seguida por um lado porque nunca lhes foi dito para que a divulgação fosse feita transversalmente a todos os trabalhadores, como nos indica o Entrevistado 1.

“(...) eu faço essa divulgação pela chefia (...). Portanto eu faço a divulgação, não mando afixar porque julgo que não existem directrizes nesse sentido, mas se assim for entendido eu posso colocar nas vitrines o plano quando aprovado, para que assim as pessoas saibam que tipo de formação está prevista (...) Dou as informações às pessoas à medida que as formações vão se aproximando” (E1).

Por outro lado se o plano de formação foi idealizado para um determinado conjunto de trabalhadores, estes apenas deverão ter conhecimento aquando da sua participação defende o Entrevistado 2.

“Divulgo aos especialistas ao encarregado geral de bordo que é para eles terem noção das horas que estão envolvidas, que vai afectar a produtividade, a capacidade de produção, informo nesse sentido, divulgar, divulgar não divulgo, porque o plano quando é feito já é feito para a pessoa X, Y e Z...” (E2);

Para o Entrevistado 3 a importância de dar conhecimento apenas às chefia intermédias está relacionada com o trabalho previsto para um determinado período, existindo a necessidade de conciliar a disponibilidade dos trabalhadores para a formação com o volume de trabalho esperado.

“(...) eu particularmente não, nunca divulguei o plano (...) eu não divulgava com muita antecedência, apenas dava a conhecer às pessoas perto dessa data, e era feito de forma a que as pessoas estivessem disponíveis” (E3);

O Entrevistado 4 justifica a não divulgação do plano por ter a percepção de que apenas a chefia directa é que possui as competências para avaliar as necessidades de formação dos trabalhadores, daí nunca ter existido a preocupação em divulgar abaixo desse nível hierárquico.

“(...) os trabalhadores não têm conhecimento do plano. (...) penso que não podemos ir abaixo da chefia directa, porque esses é que têm mesmo competências para ver as necessidades que a pessoa tem, daí nunca houve a preocupação em dar a conhecer o plano de formação aos operários” (E4);

No caso do Entrevistado 5 existe a divulgação parcial do plano de formação previsto, ou seja, apenas são divulgadas aos seus subordinados as datas das acções que estão previstas para eles, de modo a que nessa altura estejam disponíveis, até porque, justifica, não fará sentido divulgar o plano todo quando eles só vão participar em determinadas formações.

“(...) falo com eles e digo que estou a pensar manda-los nestas datas e epá tento evitar as férias deles (...) Porque é assim, não lhes divulgo o plano completo até porque eles só se inscreveram num curso também não lhes interessa o plano completo” (E5);

6.3.8 A percepção dos entrevistados sobre o tipo de formação privilegiada pela Empresa

A caracterização que é feita pelos Entrevistados acerca da formação privilegiada por eles reforça a ideia de que é importante dotar e preparar os trabalhadores com competências técnicas e manter as pessoas actualizadas, daí a aposta clara em formação técnica, relacionada com o posto de trabalho.

“(...) mesmo aquelas pessoas que têm muitos anos disto gostam de manter-se actualizados, porque mesmo que todos os conhecimentos gostam de aprender sempre mais...” (E1);

“(...) para mim actualmente o mais importante é a formação técnica, a formação comportamental digamos que não é fácil” (E2);

“(...) eu creio que é sempre numa lógica de futuro, a formação desenvolve, pode desenvolver capacidades, (...) e então a formação consiste nessa apreensão de conhecimentos para o futuro e penso que não é para o imediato” (E3);

“(...) nesta questão dos operários a nossa grande preocupação tem sido sempre mais para a parte mais técnica” (E4);

“(...) em princípio tento dar prioridade à técnica, à formação técnica. Eles são técnicos, e então é nesse sentido)” (E5).

No caso dos trabalhadores mais jovens, o investimento visa a aposta no “futuro” da Empresa, de acordo com a percepção do Entrevistado 3.

“tento desenvolver as pessoas mais novas que são mais recentes e nesse aspecto será a técnica e de aproveitar o conhecimento que poderá existir de pessoas que estão (...) Também comportamental, na questão de por exemplo, na higiene, prevenção e segurança” (E3);

O Entrevistado 4 deixa ainda a ressalva de que a formação comportamental não deve ser descuidada, principalmente para os trabalhadores que desempenham funções de chefia.

“já no que diz respeito às chefias é mais a parte comportamental, digamos assim, para além da parte técnica, mas há outras formações que temos tido mais no aspecto da pessoa, para o desenvolvimento da pessoa” (E4);

Fica perceptível no discurso dos Entrevistados que existe um enquadramento entre as funções desempenhadas pelos trabalhadores e as formações que frequentam. Para os mais novos e os operários a formação é tendencialmente técnica e direccionada para a função e no caso das chefias intermédias existe a preocupação em forma-las em áreas comportamentais. Este ponto de vista é partilhado no estudo de Estêvão et al. (2006) quando observamos que no que se refere aos objectivos das acções de formação, no caso dos operários é o desenvolvimento de competências específicas (técnicas) e para os quadros médios e superiores são as capacidades de adaptação à mudança e gerais e relacionais.

Sobre o valor que os trabalhadores atribuem à formação profissional os entrevistados destacam que depende muito do ponto de vista de cada pessoa. As interpretações obtidas vão no sentido de uma diferente valorização relacionada com a idade dos trabalhadores em alguns casos, em que os mais jovens poderão ter maior interesse e os mais velhos atendendo que durante a sua carreira frequentaram muitas acções de formação e neste momento já não vêem possíveis “mais-valias”, como nos refere o Entrevistado 3, pode levar a que não estejam tão predispostos e motivados.

“(...) acho que os mais jovens de uma forma geral sim, aquelas pessoas que estão naquela franja de idade a rondar os 60 anos, em que já tiveram não sei quantas formações (...) muitas vezes não entendem e não gostam de ir para a formação, de perder tempo, perder entre aspas obviamente, mas não dão uma grande, para eles não é uma grande mais valia, pelo menos não entendem assim...” (E3).

Existe ainda a percepção de que em alguns casos os trabalhadores encaram a formação como um escape do trabalho, em que durante aquele período estarão ausentes, mas por outro lado, também existem aqueles que encaram a formação como uma obrigação e nestes casos os trabalhadores não se sentem motivados por também estarem desiludidos com alguns cursos que frequentaram.

“(...) há muita gente que vai porque é sempre melhor estar na escola do que estar a trabalhar, depois há outra que já estão um pouco desiludida com alguns cursos que foram, vão mas vão com aquela sensação de que «pronto lá vou eu para a escola», depois há outros muito interessados” (E2);

“(...) mas se calhar existem formações que as pessoas talvez não se sentem motivadas. Agora é difícil dizer quais são as formações e quem são essas pessoas, se a pessoa for contrariada, está lá mas é só para dizer que está, se for porque quer já é diferente, não é?” (E4);

“(...) eu penso que há aqueles que vão ao curso porque quase os obrigamos a ir” (E5).

Um factor que parece importante é o ajustamento entre a formação e as funções dos trabalhadores, quando esta situação se verifica os entrevistados percebem que os trabalhadores valorizam mais a formação e se sentem mais motivados.

“Se for a uma formação com cariz mais dinâmico ou mais virado para a actividade também tem outra motivação” (E4);

“(...) há os que gostam de aprender, mas isso é como em tudo não sei até que ponto, como são algumas das funções, alguns dos cursos, são complementares às funções que eles fazem, poderão também pensar que é mais uma coisa que eu vou saber fazer” (E5).

As razões enunciadas pelos entrevistados para a valorização ou desvalorização da formação profissional pelos trabalhadores centram-se na questão da motivação, na aplicabilidade das acções no posto de trabalho e nas expectativas criadas. No caso da transferência dos conhecimentos adquiridos na formação para o posto de trabalho, Dubar (1997) refere que de facto este é um aspecto importante, pois muitas vezes para os trabalhadores as acções de formação apenas farão sentido quando se observa uma componente prática e que envolve problemas concretos do trabalho. Facticeau et al. (1995) indicam um aspecto que nos parece relevante que é o facto de os trabalhadores se sentirem mais motivados para participarem em acções de formação quando têm opção de escolha e neste caso em particular os Entrevistados mencionam algumas situações em que existe um sentimento de obrigação dos trabalhadores em participarem nas acções de formação. Por sua vez Velada e Caetano (2007) dizem-nos que uma questão

importante para que os trabalhadores se sintam motivados para transferirem os conhecimentos adquiridos é quando a formação correspondeu às expectativas e esteve relacionada com a função. A questão da motivação ou predisposição para a participação em acções de formação parece ser um aspecto a ter em consideração, tendo em que conta que pode beneficiar a aprendizagem e aproveitamento por parte dos trabalhadores (Meignant, 2003). Para Noe (1986) os trabalhadores motivados para participarem em programas de formação estão mais receptivos à aquisição de conhecimentos e de competências e à mudança de comportamentos, bem como para a melhoria do desempenho, do que aqueles trabalhadores que não se mostraram motivados.

6.3.9 As percepções dos entrevistados sobre a avaliação da formação profissional da Empresa

Sobre a avaliação da formação profissional obtivemos algumas interpretações distintas. De modo a avaliar os conhecimentos iniciais os Entrevistados 1 e 3 recorrem às chefias para que estas tenham a sua opinião acerca dos conhecimentos que o trabalhador possui, e no caso dos Entrevistados 2 e 4, a avaliação dos conhecimentos iniciais vai de encontro à percepção que estes têm do grau de conhecimento que o trabalhador possui sobre a temática. Em qualquer uma das situações, é predominante a necessidade de a opinião se basear na observação directa, ou no contacto com os trabalhadores.

“(...) é através das conversas com as chefias, onde eu faço uma conversa preliminar para avaliar os conhecimentos das pessoas que vão à formação. Eu falo com as chefias porque são elas que lidam mais diariamente com eles e também são eles que conseguem ver se houve alguma melhoria...” (E1)

“(...) os iniciais normalmente sou eu que os avalio (...) vejo se ele se sente mais à vontade ou menos à vontade, aquilo também é uma avaliação de 3 níveis em que o 1 não sabe fazer nada, no outro em que sabe fazer o normal e o outro que sabe fazer tudo” (E2)

“(...) eu baseio muito essa avaliação com a comunicação com a chefia, obviamente que a avaliação é sempre subjectiva, há também a opinião do próprio trabalhador, mas essencialmente é através da avaliação que é feita pela chefia intermédia.” (E3)

“(...) a avaliação antes, pronto eu conheço a pessoa, por isso será fácil” (E4)

A outro nível, a avaliação da eficácia, pode contemplar ocasionalmente a opinião dos trabalhadores avaliados, mas de um modo informal, em que o contacto entre avaliador e avaliado consiste basicamente em determinarem se a formação foi satisfatória e se trouxe melhorias para o desempenho. Outra fonte de informação privilegiada nesta fase é o contacto com as chefias directas, atendendo que estas têm a oportunidade de observar directamente os eventuais progressos do trabalhador após a participação na formação.

“Quando faço a entrega do certificado falo acerca da avaliação da formação, do impacto, mas posteriormente não falo da avaliação [da eficácia] feita, a não ser que numa próxima surja essa questão, mas agora chamá-los especificamente para lhe transmitir isso não” (E1);

“Normalmente falo com o encarregado e depois falo com os próprios (...) com o próprio trabalhador, sobre o quê que ele tirou com aquela acção de formação, se melhorou alguma coisa, se começou a fazer alguma coisa que não fazia, portanto nesse sentido” (E2);

“(...) falávamos acerca da formação, da importância que achávamos da formação, o que se pretendia, os conhecimentos que adquirissem, mas eu nunca referi a questão da avaliação” (E3);

“Falo com os trabalhadores, falo com os gestores de contrato (...) porque eles estão mais próximos dos trabalhadores do que eu e então eles é que têm um conhecimento melhor sobre o desempenho deles” (E5).

Um factor condicionante apontado pelo Entrevistado 4 é o facto de por vezes não ser fácil proceder a esta avaliação num curto espaço de tempo, pois o trabalho que o departamento executou naquele período pode não ter facilitado ou criado a oportunidade de o trabalhador transferir para o posto de trabalho os conhecimentos adquiridos. Relativamente ao contacto directo com o trabalhador sobre a opinião que este tem acerca da formação que frequentou, não é uma prática corrente deixando a ideia de que no futuro essa poderá ser uma fonte de informação complementar às chefias directas.

“(...) não é tão fácil de avaliar porque também às vezes não é em 3 meses (...) Que por vezes conseguimos fazer uma avaliação correcta da formação (...) até porque fazemos o investimento mas passados 3 meses não se consegue fazer a avaliação da eficácia, porque por exemplo por coincidência a actividade não permitiu e a pessoa não conseguiu colocar em prática (...) por acaso não temos tido esse procedimento de falar com o trabalhador [faz um ar pensativo] se calhar temos de adoptar esse procedimento de falar depois, ou pedir talvez ao trabalhador, porque a chefia por si só não vê o sentimento da pessoa lá por dentro... não é? Pode ver a atitude dele, os conhecimentos na prática, mas não sabemos na prática, os sentimentos dele sobre aquilo, não é?” (E4).

A fonte de informação privilegiada pelos Entrevistados ao serem as chefias directas, justificada pela capacidade de observação directa, e os próprios avaliados, questionados sobre o impacto da formação no seu desempenho, vai de encontro ao estudo de Estêvão et al. (2006), quando este constata que os superiores hierárquicos e os formandos são das fontes mais recorrentes. Como vimos anteriormente a formação técnica direccionada para a função ao ser a mais privilegiada pelos Entrevistados, pode servir como justificação para as fontes de informação utilizadas, na medida em que os critérios de avaliação eventualmente tenderão a estar relacionados com a transferência dos conhecimentos adquiridos pelo trabalhador para o posto de trabalho e o impacto no seu desempenho.

6.4 As percepções dos respondentes sobre a formação profissional da Empresa

As percepções dos respondentes foram analisadas através da aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra por conveniência. Foram distribuídos 280 questionários em que foram

incluídos todos os departamentos da Empresa. Importa também salientar que responderam ao inquérito 221 trabalhadores (78,9% do total de questionários distribuídos), correspondendo a 52% do número total de trabalhadores da Empresa.

6.4.1 Caracterização dos respondentes

A caracterização sociográfica dos respondentes (quadro 7) evidencia uma representação maior da parte do sexo masculino (89,10%) estando o sexo feminino ligeiramente sobrerrepresentado tendo em conta que na amostra representam 10,9% e no universo da Empresa 7,29%. A média de idades da amostra é de 44 anos e a classe modal “com mais de 50 anos”, no universo da Empresa os valores não são muito diferentes, apresentando-se uma média de idades de 48 anos e a moda é de 58. Os respondentes na sua maioria possuem habilitações literárias até ao 3º ciclo (39,2%) e até ao ensino secundário (39,7%), neste caso em particular o nível de habilitações dos trabalhadores com até o 3º ciclo é o mais representado com 63,53%. A antiguidade na empresa é idêntica quer no caso da amostra (20,3 anos), quer no universo da Empresa (20,04 anos), situando-se a classe modal no primeiro caso “entre 16 a 35 anos” e no segundo “menos de 5 anos”. A antiguidade na função em média é de 12 anos sendo que a moda está representada por um período “inferior a 5 anos”. O vínculo contratual dos trabalhadores da amostra é predominantemente permanente (74,2%), como se verifica no caso do universo (95,76%). A classe modal referente às classes funcionais da amostra explicita uma representação maior da parte dos Produtivos (30,7%) e a Direcção mais representada na amostra é a Direcção de Produção (68%), valores muito parecidos com o universo da Empresa.

Quadro 7 - Caracterização sociográfica dos respondentes

Caracterização sociográfica	Respondentes	Universo
Sexo	Masculino - 89,10% Feminino – 10,9%	Masculino - 92,71% Feminino – 7,29%
Idade (média)	44 anos	48 anos
Habilitação literária (moda)	39,7% (Ensino Secundário)	63,53% (3º Ciclo)
Antiguidade na empresa (moda)	33,7% (entre 16 a 35 anos)	38,82% (menos de 5 anos)
Antiguidade na função (moda)	44,1% (< 5 anos)	-
Vínculo contratual	74,2% (Sem termo)	95,76% (Sem termo)
Classes funcionais (moda)	30,7% (Produtivos)	36,47% (Produtivos)
Direcção (moda)	68% (Direcção de Produção)	70,82% (Direcção de Produção)

Fonte: Elaboração própria

6.4.2 As percepções dos respondentes sobre a formação profissional em sentido lato⁴

A percepção dos respondentes sobre a formação profissional em sentido lato (quadro 8) é tendencialmente positiva no que se refere à sua aplicação e contributo para o desenvolvimento e aumento da competitividade nacional, organizacional e individual, na medida em que as afirmações com valores mais elevados referiram-se à importância da formação profissional para o desenvolvimento das empresas (média 4,68), modernização tecnológica (média 4,5), para o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências (média 4,5), para tornar as empresas mais competitivas (média 4,44) e ainda na afirmação referente ao clima social no interior das empresas (média 4,13). Por outro lado, a percepção dos respondentes evidencia uma visão menos concordante sobre a valorização e acesso à formação profissional em Portugal, obtendo-se uma média de 2,07 no que respeita à afirmação relativamente à igualdade de oportunidades de acesso entre trabalhadores. Os respondentes também tendem a concordar que as empresas em Portugal investem pouco em formação (média 3,52) e tendem a discordar sobre a elevada qualidade da formação profissional em Portugal (2,79).

Quadro 8 – Percepções dos respondentes sobre a formação profissional em sentido lato

	Média	Desvio padrão
A Formação Profissional é importante para o desenvolvimento das empresas	4,68	0,486
A Formação Profissional é um investimento importante para a modernização tecnológica das empresas	4,50	0,674
A Formação Profissional é um investimento importante para aprendermos e desenvolvermos novos conhecimentos e competências	4,50	0,578
A formação é importante para que as empresas sejam mais competitivas	4,44	0,706
A formação é importante para que Portugal seja mais competitivo	4,33	0,791
A Formação Profissional é importante para que os trabalhadores sejam mais produtivos	4,33	0,803
A Formação Profissional nunca é uma perda de tempo	4,16	1,04
A Formação Profissional é um investimento importante para a melhoria do clima social no interior das empresas	4,13	0,907
Em Portugal, as empresas investem pouco em formação	3,52	0,964
Em Portugal, os trabalhadores valorizam muito a formação	3,12	0,991
Em Portugal, os trabalhadores valorizam pouco a formação	3,04	1,132
Em Portugal, a formação disponibilizada é de elevada qualidade	2,79	0,961
Em Portugal, as empresas valorizam muito a formação	2,78	1,015
Em Portugal, os homens têm mais probabilidade de aceder à formação do que as mulheres	2,58	1,134
Em Portugal, todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação	2,07	1,14

⁴ A formação profissional em sentido lato consideramos como não estando relacionada com a Empresa

Através do alfa de Cronbach (0,75) verifica-se que as afirmações possuem consistência interna. Optamos igualmente por verificar se existem correlações significativas. Sendo assim, constata-se uma correlação significativa e negativa com o nível de habilitações escolares dos respondentes⁵⁶.

A realização da Oneway-Anova permite-nos constatar diferenças estatisticamente significativas⁷ entre a percepção dos respondentes e o nível de habilitações, sendo a média global de 3,68 verifica-se que apenas os trabalhadores com habilitações até ao 3º ciclo ficam acima desta, com 3,77. Seguem-se os trabalhadores com o secundário (3,66) e por fim os do ensino superior (3,54). As perguntas em que a diferença entre os grupos é significativa é sobre a percepção da “formação nunca ser uma perda de tempo” verificando-se uma média global de 4,16 e apenas os trabalhadores que possuem habilitações ao nível do ensino superior estão abaixo (3,77). Ou seja, os trabalhadores com estudos inferiores ao nível do ensino superior tendem a concordar mais acerca da formação nunca ser uma perda de tempo⁸. Sobre o acesso à formação profissional, os trabalhadores tendem a discordar sobre a igualdade de oportunidades (média global de 2,10) verificando-se que os inquiridos com ensino superior discordam mais (1,82) e os do ensino secundário (1,98), sendo apenas os trabalhadores com até o 3º ciclo completo que estão acima da média de respostas (2,39). Por fim, as últimas duas questões em que foram apresentadas diferenças significativas foram sobre a percepção das empresas e dos trabalhadores valorizarem muito a formação profissional. No primeiro caso os trabalhadores tendem a discordar sobre as empresas valorizarem a formação profissional, com uma média de respostas de 2,77 onde apenas os trabalhadores com até o 3º ciclo respondem positivamente (3,12) os restantes ficam-se pelos 2,63 e 2,43, secundário e ensino superior, respectivamente. Quanto à valorização por parte dos trabalhadores o caso muda de figura ao verificarmos um resultado positivo (média de 3,13), destacando-se o nível do 3º ciclo que fica acima da média, com 3,38 e o secundário, resultado igual à média, 3,13. Os inquiridos com o ensino superior completo tendem a discordar novamente quanto à percepção da valorização da formação profissional por parte dos trabalhadores.

Os dados que se seguem apresentam as percepções dos respondentes relativamente ao contributo que a formação profissional em geral pode ter para os trabalhadores (quadro 9). Neste caso em particular constata-se que as afirmações com maior grau de concordância são as que referem o contributo para “melhorar o seu desempenho” (4,24), “melhorar as suas competências em geral” (4,23), “actualizar as técnicas aplicáveis à sua função” (4,10), “melhorar o funcionamento do seu sector” (4,06), “conhecer outras formas de trabalhar” (4,04) e “dominar melhor as normas aplicáveis na sua função” (4,04). Portanto, constata-se a percepção dos respondentes relativamente à importância que a formação profissional tem para o

⁵ Pearson correlation = -0,194 (significativo a 0,01)

⁶ Pearson correlation = 0,147 (significativo a 0,05)

⁷ Pvalue = 0,020

⁸ Trabalhadores com o 3º ciclo a média foi de 4,23 e a do secundário foi de 4,31.

desenvolvimento individual e para o desempenho das funções tendo em conta que estas afirmações estão predominantemente relacionadas com esse aspecto. Por outro lado e apesar de também evidenciarem graus de concordância positivos, as afirmações com as médias mais baixas foram as que se referem ao relacionamento interpessoal, ou seja “melhorar o relacionamento com as chefias/subordinados” (3,54), “melhorar o relacionamento com os colegas” (3,59) e “conhecer outros colegas” (3,67). Assim, parece existir a percepção dos respondentes de que os efeitos da formação são mais evidentes em aspectos técnicos, relacionados com a função que desempenham.

Quadro 9 – As percepções dos respondentes sobre o contributo que a formação profissional em geral pode ter para os trabalhadores

	Média	Desvio Padrão
Melhorar o seu desempenho	4,24	0,708
Melhorar as suas competências em geral	4,23	0,69
Actualizar as técnicas aplicáveis na sua função	4,10	0,782
Melhorar o funcionamento do seu sector	4,06	0,747
Conhecer outras formas de trabalhar	4,04	0,724
Dominar melhor as normas legais aplicáveis na sua função	4,04	0,74
Melhorar o domínio das línguas estrangeiras	3,98	0,923
Melhorar a utilização dos equipamentos informáticos	3,88	0,966
Servir de adaptação a novas funções que lhe foram atribuídas	3,87	0,875
Conhecer outros colegas	3,67	0,983
Melhorar o relacionamento com os colegas	3,59	0,98
Melhorar o relacionamento com as suas chefias/subordinados	3,54	1,036

Fonte: Inquérito por questionário

Este grupo de afirmações apresentou um grau de consistência interna satisfatório⁹, no entanto não foram detectadas correlações significativas entre a percepção dos respondentes sobre o contributo da formação profissional em geral e as suas características.

6.4.3 As percepções dos respondentes sobre a política de formação profissional da Empresa

Relativamente à percepção dos respondentes sobre a política de formação profissional da Empresa (quadro 10) constatamos que as afirmações que têm maior grau de concordância são as relacionadas com o contributo da formação profissional para melhorar a imagem junto dos clientes da Empresa (média 3,94) e o impacto na melhoria da qualidade dos sectores/departamentos (média 3,86). Assim, a percepção dos respondentes parece corroborar a opinião dos entrevistados sobre a importância da formação profissional para a melhoria da imagem da empresa, bem como para o aumento da qualidade dos departamentos. No conjunto as afirmações com menor grau de

⁹ Alfa Cronbach = 0,91

concordância são as que abordam a contribuição da formação profissional para o aumento da satisfação dos trabalhadores (média 3,61) e para a reorganização dos sectores (média 3,48).

Quadro 10 – As percepções dos respondentes sobre a política de formação profissional da Empresa

	Média	Desvio Padrão
A formação profissional da empresa contribui para melhorar a imagem junto dos clientes da empresa	3,94	0,842
A formação profissional da empresa contribui para a melhoria da qualidade dos sectores	3,86	0,859
A formação profissional da empresa contribui para melhorar o ambiente de trabalho	3,67	0,87
A formação profissional da empresa contribui para melhorar a comunicação entre os sectores	3,63	0,912
A formação profissional da empresa contribui para a modernização dos sectores	3,62	0,923
A formação profissional da empresa contribui para aumentar a satisfação dos trabalhadores	3,61	0,957
A formação profissional da empresa contribui para a reorganização dos sectores	3,48	0,924

Fonte: Inquérito por questionário

Sobre a política de formação profissional da Empresa não detectamos uma correlação significativa entre esta e os grupos etários, habilitações, antiguidade na empresa e na função, número de acções de formação frequentadas ou as classes funcionais.

6.4.4 As percepções dos respondentes sobre as práticas de formação profissional da Empresa

As afirmações que reúnem maior grau de concordância sobre as práticas de formação profissional da Empresa é a que “Todos os trabalhadores têm o dever de frequentar a formação” (média 4,06), existe igualmente a percepção de que a Empresa efectua um grande investimento em formação profissional (média 3,55), e em questões relacionadas com o acesso à formação profissional também não parece existir a percepção de que este é condicionado pela idade (média 3,45) ou pelo tipo de contrato (média 3,33). O conjunto de afirmações que reúnem um menor grau de concordância referem-se novamente, às questões de acesso à formação profissional, relativamente à “formação ser fundamentalmente destinada a quem desempenha funções estratégicas/chefia” (média 1,92), ou que “os homens têm mais probabilidade de frequentar uma acção do que as mulheres” (média 2,14). No entanto, não se verifica um elevado grau de concordância quanto às oportunidades de acesso à formação profissional ser igual para todos os trabalhadores (média 2,35).

No seguimento destes resultados, podemos verificar que a percepção dos respondentes sobre as práticas de formação profissional da Empresa (quadro 11) é tendencialmente mais positiva do que no caso da formação profissional em Portugal. O que parece resultar de uma satisfação generalizada de que na Empresa existe um elevado investimento em formação profissional, o acesso à formação profissional não é condicionado pela idade, sexo, tipo de contrato ou funções, ao passo que de acordo com a percepção dos respondentes as empresas em Portugal tendem a valorizar pouco a formação profissional e estas nem sempre disponibilizam formação de qualidade.

Quadro 11 – As percepções dos respondentes sobre as práticas de formação profissional da Empresa

	Média	Desvio Padrão
Todos os trabalhadores têm o dever de frequentar a formação	4,06	0,864
A empresa efectua um grande investimento na Formação Profissional dos trabalhadores	3,55	0,97
Um trabalhador com mais de 50 anos tem idêntica probabilidade de frequentar acções de formação do que um trabalhador com menos de 40 anos	3,45	1,177
Um trabalhador com contrato a termo certo tem idêntica probabilidade de frequentar formações do que um trabalhador com contrato sem termo	3,33	1,132
A formação destina-se fundamentalmente a antecipar necessidades futuras	2,96	1,17
Todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação	2,94	1,281
A formação destina-se fundamentalmente a resolver problemas pontuais	2,54	1,135
Todos os trabalhadores são ouvidos quanto às suas necessidades de formação	2,35	1,201
Os homens têm mais probabilidade de aceder à formação do que as mulheres	2,14	1,166
A formação destina-se fundamentalmente a quem desempenha funções estratégicas/chefia	1,92	1,101

Fonte: Inquérito por questionário

O grupo de afirmações aparenta um nível de consistência interna aceitável¹⁰ sendo que evidencia ainda uma correlação significativa e negativa com o nível de habilitações¹¹ e também negativa com as classes funcionais dos respondentes¹².

Ao nível das habilitações escolares dos respondentes conseguimos verificar diferenças estatisticamente significativas¹³. A Oneway-Anova revela uma média global de 2,94 e os

¹⁰ Alfa Cronbach = 0,66

¹¹ Pearson correlation = -0,161 (significativo a 0,05)

¹² Pearson correlation = -0,146 (significativo a 0,01)

respondentes com habilitações até ao 3º ciclo foram os únicos a situarem-se acima deste valor (3,06). O ensino secundário com 2,89 e o ensino superior com 2,83 ficaram abaixo da média global. Se observarmos com mais detalhe verificamos que duas questões despertaram maior disparidade nas respostas, foram elas: 1) a formação destina-se fundamentalmente a quem desempenha funções estratégicas/chefia¹⁴; e 2) os homens têm mais probabilidade de aceder à formação do que as mulheres¹⁵. Relativamente à primeira, a média global – 1,94, revela que a percepção dos trabalhadores não possui um elevado grau de concordância, ou seja, de que na Empresa a formação profissional não é segmentada pelas funções desempenhadas ou que tem como alvo principal os níveis hierárquicos superiores. As respostas dos trabalhadores com menor escolaridade (até ao 3º ciclo) estão acima da média global, com 2,11 e os trabalhadores com até o ensino secundário completo – média de 1,96. Os respondentes com o ensino superior completo situam-se abaixo da média global com 1,58. A percepção dos respondentes é corroborada pelos dados apresentados na caracterização das acções de formação profissional da Empresa na medida em que verificamos que o volume de formação pelos níveis hierárquicos revela, proporcionalmente, uma maior incidência nas classes funcionais dos produtivos, técnicos e administrativos do que nas chefias directas, especialistas ou gestores superiores, portanto não parece existir mais acesso à formação profissional por parte dos trabalhadores que desempenham funções estratégicas/chefia. Quanto à segunda questão (a discriminação entre homens e mulheres no acesso à formação profissional) a média global é 2,15 o que nos leva a interpretar que os trabalhadores tendem a perceberem que não existe discriminação entre sexos no acesso à formação. Detalhando os dados pelos níveis de escolaridade verificamos que abaixo da média com 1,72 estão os respondentes com o ensino superior e ligeiramente abaixo ficam igualmente os que têm o ensino secundário – média 2,14. Sendo assim, apenas os trabalhadores com até o 3º ciclo ficam acima da média com 2,44. As ligeiras diferenças entre os níveis de habilitações dos respondentes pode eventualmente ser justificada pelo facto de tendencialmente os trabalhadores menos escolarizados e com apenas o secundário pertencerem aos sectores produtivos, portanto frequentam mais as acções de formação relacionadas com as técnicas de produção, o que se traduz num contacto entre sexos, em contexto de formação, mais ausente, daí que apesar de não existir a percepção generalizada de uma discriminação entre sexos no acesso à formação profissional, os níveis de ensino mais baixos tem a discordar menos sobre a afirmação.

Quanto às percepções das práticas de formação profissional da Empresa de acordo com as diferentes classes funcionais identificadas, não assistimos a diferenças estatisticamente significativas.¹⁶ No entanto a média global foi de 2,93 ficando ligeiramente acima deste valor as classes funcionais dos administrativos (3,08), gestores superiores (2,94) e os produtivos (3,03). Abaixo da média global ficaram as restantes classes funcionais como a chefia directa (2,86),

¹³ Pvalue = 0,058

¹⁴ Pvalue = 0,046

¹⁵ Pvalue = 0,006

¹⁶ Pvalue = 0.366 (Oneway-Anova)

especialistas com 2,81 e os técnicos com 2,92. A afirmação sobre a formação profissional se destinar principalmente a antecipar necessidades futuras foi a que gerou maiores diferenças estatisticamente significativas entre as percepções dos respondentes¹⁷, sendo a média global nesta afirmação 2,94 e as chefias directa (2,38), os especialistas (2,78) e os técnicos (2,92) ficaram abaixo da média global. No lado oposto, os administrativos (3,40), gestores superiores (3) e os produtivos (3,22), tendem a concordar com esta afirmação. Relativamente à percepção dos gestores superiores são eles que definem as necessidades de formação dos sectores em que estão inseridos, daí que a resposta a esta afirmação ao ser “neutra” pode revelar a perspectiva deles sobre o tipo de formação que os trabalhadores deverão frequentar, até porque assumindo o caso concreto das entrevistas realizadas, verificamos perspectivas que caminham no sentido de existir um investimento em acções de formação que visam colmatar necessidades actuais, mas por outro lado não deverá ser descurada a importância de preparar os trabalhadores para situações futuras.

6.4.5 As percepções dos respondentes sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa

As percepções dos respondentes sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa (quadro 12) revelam um grau de concordância elevado em todas as afirmações que compõem este grupo. Sendo que as afirmações com médias mais elevadas são “deve-se disponibilizar mais informação sobre as oportunidades de formação profissional existentes na Empresa” (4,26), “deve-se auscultar sempre os trabalhadores quanto às suas necessidades de formação profissional” (4,21), estes casos em particular parecem corroborar com o discurso dos entrevistados quando constatamos que o plano de formação profissional não é divulgado a todos os trabalhadores, e na fase de diagnóstico de necessidades de formação profissional os entrevistados referiram que possuem predominantemente nesta fase as fontes de informação baseadas nas matrizes de competências dos trabalhadores, bem como as chefias directas e os especialistas. Assim esta pode ser uma possível explicação para o facto de estas duas afirmações reunirem maior concordância. Outro aspecto que importa salientar, prende-se com o facto de que quando comparamos estas afirmações com a que vimos anteriormente sobre “todos os trabalhadores são ouvidos quanto às suas necessidades de formação”, neste caso os trabalhadores também tendem a discordar (2,35). As afirmações sobre a avaliação da formação “deve-se avaliar sempre os efeitos da formação sobre a melhoria do desempenho dos trabalhadores e dos serviços” (4,12) e “deve-se avaliar sempre os conhecimentos adquiridos nas acções de formação” também obtiveram graus de concordância elevados, existindo assim por parte dos respondentes a percepção de que é importante haver sempre momentos de avaliação da formação profissional.

¹⁷ Pvalue = 0,043 (Oneway-Anova)

As afirmações com menor grau de concordância foram as “deve-se desburocratizar os procedimentos de acesso à formação profissional por parte dos trabalhadores” (3,83) e “deve-se garantir maior equidade no acesso à formação profissional entre todos os trabalhadores” (4,04). Em relação à equidade esta afirmação vai de encontro à percepção dos respondentes quando questionados sobre as práticas de formação profissional da Empresa em que na afirmação “todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação” o grau de concordância não foi elevado (2,94).

Quadro 12 - As percepções dos respondentes sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa

	Média	Desvio Padrão
Deve-se disponibilizar mais informação sobre as oportunidades de Formação Profissional existentes na empresa	4,26	0,686
Deve-se auscultar sempre os trabalhadores quanto às suas necessidades de Formação Profissional	4,21	0,769
Deve-se avaliar sempre os efeitos da formação sobre a melhoria do desempenho dos trabalhadores e dos serviços	4,12	0,678
Deve-se avaliar sempre os conhecimentos adquiridos nas acções de formação	4,12	0,685
Deve-se garantir que os trabalhadores frequentam sempre as acções de formação solicitadas	4,1	0,773
Deve-se garantir maior equidade no acesso à Formação Profissional entre todos os trabalhadores	4,04	0,793
Deve-se desburocratizar os procedimentos de acesso à Formação Profissional por parte dos trabalhadores	3,83	0,88

Fonte: Inquérito por questionário

O alfa de Cronbach¹⁸ deste grupo de questões revela-nos que existe um grau de consistência interna elevado, o que nos permitiu testar a existência de correlações entre a percepção dos respondentes sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa e as características dos respondentes. Assim, constata-se uma correlação significativa e negativa com as habilitações escolares¹⁹ e uma correlação significativa e negativa²⁰ com as classes funcionais dos respondentes.

No caso das habilitações dos respondentes verificamos diferenças estatisticamente significativas²¹ entre estas e a percepção sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa. A média global das respostas é de 4,11, sendo que ligeiramente acima deste valor ficaram os respondentes com um nível de ensino até ao 3º ciclo (4,19) e o ensino secundário

¹⁸ Alfa Cronbach = 0,85

¹⁹ Pearson Correlation = -0,178 (significativo a 0.05)

²⁰ Pearson Correlation = -0,309 (significativo a 0.01)

²¹ Pvalue = 0,011 (Oneway-Anova)

(4,16). No caso dos respondentes com habilitações ao nível do ensino superior a média de respostas foi inferior (3,89).

Se tivermos em consideração a possibilidade de existir uma correlação entre os níveis de habilitações e as classes funcionais dos respondentes, percebe-se o facto de relativamente às classes funcionais verificarem-se igualmente diferenças estatisticamente significativas²² no que diz respeito às percepções sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa. A média global de respostas foi de 4,10 ficando acima deste valor os administrativos (4,27), os produtivos (4,28) e os técnicos (4,14). Abaixo da média global ficaram as chefias directas (3,97), os especialistas (3,91) e os gestores superiores (3,66). Tendo em conta que podemos relacionar as classes funcionais com os níveis hierárquicos, percebe-se através dos dados que de acordo com as percepções dos respondentes quanto mais baixo for o nível hierárquico, mais elevado será o nível de concordância sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa.

Uma possível explicação para estes resultados pode estar relacionada com o que foi referido pelos Entrevistados sobre a participação dos níveis hierárquicos mais baixos ser inferior quando comparado com as chefias directas e os especialistas, no que respeita às etapas da formação profissional. Portanto neste caso em particular parece existir a percepção da base hierárquica de que provavelmente deveriam participar mais activamente nos processos da formação profissional.

6.4.6 As percepções dos respondentes sobre o diagnóstico de necessidades de formação e o plano de formação da Empresa

Na Empresa em estudo verificamos que cerca de 54% dos respondentes afirmou que pelo menos uma vez por ano é consultado sobre as suas necessidades de formação, 6,5% é consultado uma vez de dois em dois anos e 4% é consultado uma vez de três a cinco anos. Por outro lado, 35,5% dos respondentes revelam não terem sido consultados (quadro 13).

Quadro 13 - As percepções dos respondentes sobre o diagnóstico de necessidades de formação e o plano de formação da Empresa

Qual a regularidade que é consultado acerca das suas necessidades de formação?	%
Pelo menos uma vez por ano	54
Nunca sou consultado	35,5
Uma vez de dois em dois anos	6,5
Uma vez de três a cinco anos	4
Total	100

Fonte: Inquérito por questionário

Tendo em consideração o facto de os entrevistados terem revelado anteriormente que as fontes de informação mais recorrentes são as chefias directas e os especialistas e a literatura

²² Pvalue = 0,001 (Oneway-Anova)

indicar-nos que a participação no processo de diagnóstico de necessidades de formação é muitas vezes condicionada pelo nível hierárquico em que os trabalhadores estão inseridos (Cruz, 1998), pode ser uma hipótese explicativa para este resultado.

Todavia, a diferença entre as classes funcionais não é reveladora de uma segmentação assinalável a este nível. No caso dos gestores superiores as respostas situaram-se nos 87,50%, o que é facilmente justificado pela responsabilidade e estatuto que possuem na organização do processo, seguindo-se dos administrativos com 60%, estando estes trabalhadores mais próximos dos “centros de decisão” pode facilitar a consulta ou a expressão das suas necessidades de formação. Os técnicos (54,17%), chefia directa (52,38%), especialistas (50,98%) e produtivos (48,21%) respondem igualmente que pelo menos uma vez por ano são consultados acerca das suas necessidades. Os valores referidos indiciam que aquando da etapa de diagnóstico de necessidades de formação os responsáveis pelo processo não demonstram um recurso diferenciador das fontes de informação baseada nas classes funcionais, apesar de este procedimento poder não estar amplamente sedimentado atendendo que a base de consulta não foi estendida a 46,91% dos trabalhadores inquiridos (quadro 14). Neste caso em particular, pode ser colocada a hipótese de existir a percepção de que a consulta a um determinado grupo de trabalhadores, possivelmente de maior confiança ou proximidade, pode ser representativo dos interesses e necessidades formativas dos restantes colegas.

Quadro 14 – As percepções dos respondentes sobre a etapa de diagnóstico de necessidades de formação profissional da Empresa de acordo com as classes funcionais

Classes funcionais	Pelo menos uma vez por ano %	Uma vez de dois em dois anos %	Uma vez de três a cinco anos %	Nunca sou consultado %
Gestores Superiores	87,5	0	0	12,5
Especialistas	50,98	9,8	0	39,22
Chefia Directa	52,38	0	0	47,62
Técnicos	54,17	6,25	8,33	31,25
Produtivos	48,21	7,14	5,36	39,29
Administrativos	60	10	10	20

Fonte: Inquérito por questionário

As percepções dos respondentes sobre as fontes de informação utilizadas nesta etapa evidenciam que 36% dos trabalhadores referem o responsável do departamento em que estão integrados como aquele que habitualmente consulta-os, seguem-se as chefias directas em conversas informais com 33,3%, as chefias em reuniões formais com 16%, e as seguintes fontes de informação diluem-se pelo departamento de recursos humanos (8,7%), a pessoa encarregue pela avaliação de desempenho (4%) e outras fontes (2%) (quadro 15).

Quadro 15 – As fontes de informação na etapa de diagnóstico de necessidades de formação profissional da Empresa

Fontes de informação	Freq.	%
Responsável do departamento em que está integrado	54	36
Chefia directa em conversas informais	50	33,3
Chefia directa em reunião formal	24	16
Departamento de recursos humanos	13	8,7
A pessoa encarregue pela sua avaliação de desempenho	6	4
Outro	3	2
Total	150	100

Fonte: Inquérito por questionário

Os responsáveis de departamento e as chefias directa ao serem identificados como a fonte de informação predominante dos trabalhadores, evidencia a centralização da recolha de dados ao nível departamental e ao mesmo tempo que o departamento de recursos humanos não tem um papel tão visível, ou pelo menos percebido como tal, junto dos trabalhadores, na medida em que surge apenas em antepenúltimo lugar como aquele que funciona como interlocutor da exposição das necessidades de formação. Esta situação evidentemente não resulta nem significa a ausência deste departamento no processo, mas sim a opção pela centralização na figura dos responsáveis dos departamentos em reunirem a informação necessária.

Relativamente ao conhecimento do plano de formação, 65% dos inquiridos revela que não tem conhecimento do mesmo e 97% acha que devia tê-lo. Estes resultados corroboram a informação da caracterização da formação profissional que nos indica que o plano anual de formação é divulgado formalmente no início de cada ano aos responsáveis dos departamentos da organização, bem como as entrevistas dos responsáveis do centro operacional que revelaram práticas de divulgação do plano circunscritas a níveis hierárquicos intermédios.

O papel que o plano de formação pode assumir é de “um instrumento efectivo de comunicação e intervenção organizacional” diz-nos o estudo de Almeida (2008:12) ao ultrapassar a esfera de um mero mecanismo informativo, de gestão e organização, para um determinado grupo de trabalhadores, conclui o mesmo autor. Isto mesmo pode ser corroborado através das percepções dos respondentes quando verificamos que uma das formas de melhorar as práticas de formação que reúne maior consenso, é a de que deve ser disponibilizada mais informação sobre as oportunidades de formação profissional existentes na empresa

Como explicita o quadro 16 todos os gestores superiores têm conhecimento do plano, dada a responsabilidade na identificação das necessidades de formação e na gestão do plano de formação sectorial justificam-se estes resultados. Seguindo-se os especialistas (52%) e administrativos (54%), o que mais uma vez poderá influenciar, nesta situação, a proximidade com os níveis hierárquicos superiores, o que em determinados casos pode não significar o conhecimento do plano de formação formal, mas sim de uma forma genérica as acções de formação previstas. Os restantes grupos de categorias têm percentagens que variam entre os 15 e

os 29%, bastante inferiores quando comparadas com as restantes classes funcionais. A fonte de informação mais comum na divulgação do plano anual de formação é o Departamento de Recursos Humanos (33,8%) e a chefia directa (31,10%), apesar de os responsáveis dos sectores terem algum peso nesta divulgação como indicam 23% dos inquiridos. As restantes fontes são os colegas (5,4%), a comunicação interna (4,10%) e o email (7,10%).

Quadro 16 – Conhecimento do plano de formação profissional da Empresa de acordo com as classes funcionais

Tem conhecimento do plano anual de formação?		
Classe funcional	Sim	Não
Administrativos	54,55%	45,45%
Produtivos	15,87%	84,13%
Técnicos	27,45%	72,55%
Chefia Directa	29,17%	70,83%
Especialistas	52,94%	47,06%
Gestores Superiores	100,00%	0,00%

Fonte: Inquérito por questionário

Neste sentido, os respondentes que afirmaram que têm conhecimento do plano de formação têm como fontes de informação os Recursos Humanos (33,3%), a chefia directa (29,5%), os responsáveis de departamento (25,6%), os colegas (5,1%) a comunicação interna (3,8%) e via *email* (2,6%) (quadro 17).

Quadro 17 – Fontes de Informação sobre o plano de formação da Empresa

Fontes de informação sobre o plano de formação da Empresa %	
Recursos Humanos	33,3
Chefia Directa	29,5
Responsável do sector	25,6
Colegas	5,1
Comunicação interna	3,8
Email	2,6
Total	100

Fonte: Inquérito por questionário

O conhecimento do plano de formação através do Departamento de Recursos Humanos é mais recorrente no caso dos especialistas (50%) e os gestores superiores (87,5%), a chefia directa tem como fonte mais recorrente o responsável do sector (57,14%), os técnicos através da chefia directa (50%), os produtivos são mais informados através dos colegas (36,36%) e os administrativos repartem as fontes de informação pelo responsável do sector (33,33%) e a chefia directa (33,33%). Os dados apresentados (quadro 18) parecem fazer sentido se tivermos em

consideração que formalmente está definido nos procedimentos da Empresa que o Departamento de Recursos Humanos deve efectuar a divulgação do plano anual de formação profissional a todos os responsáveis de departamento, daí que na classe funcional dos gestores superiores a fonte predominante seja este departamento. Por outro lado, como constatamos através das entrevistas aos responsáveis dos departamentos do centro operacional, a divulgação que é feita do plano de formação não ultrapassa normalmente o nível hierárquico dos especialistas e das chefias directas.

Quadro 18 – Fontes de informação do plano de formação profissional da Empresa de acordo com as classes funcionais

Fonte de informação	Classe funcional					
	Administrativos	Produtivos	Técnicos	Chefia Directa	Especialistas	Gestores Superiores
Recursos Humanos	16,67%	18,18%	7,14%	0,00%	50,00%	87,50%
Chefia Directa	33,33%	9,09%	50,00%	42,86%	32,14%	12,50%
Comunicação interna	16,67%	9,09%	7,14%	0,00%	0,00%	0,00%
Responsável do sector	33,33%	27,27%	35,71%	57,14%	10,71%	0,00%
Colegas	0,00%	36,36%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Email	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	0,00%

Fonte: Inquérito por questionário

6.4.7 Acesso, atitude e iniciativa dos respondentes em relação à formação profissional da Empresa

Quando analisamos a questão do número de acções de formação frequentadas nos últimos três anos (quadro 19) verificamos que 14,4% dos respondentes afirmam ter participado em mais de seis acções de formação, 47,30% entre 4 a 6 acções de formação, e entre 1 a 3 acções de formação responderam 36,20% dos respondentes. Apenas 2,1% dos respondentes revelaram que no período de 2009 a 2011 nunca frequentaram qualquer tipo de formação.

Quadro 19 – Número de acções de formação frequentadas nos anos de 2009, 2010 e 2012

N.º de acções	Freq.	%
> 6 acções	27	14,40
4 - 6 acções	89	47,30
1 - 3 acções	68	36,20
Nenhuma acção	4	2,10

Fonte: Inquérito por questionário

A percepção dos respondentes no que se refere à atitude face à participação nas acções de formação (quadro 20) encaminham-nos no sentido de uma maior valorização da formação profissional, atendendo que os respondentes tendem a concordar mais (média de 3,99) na

afirmação “nunca desperdiço uma oportunidade de frequentar uma acção de formação“. Por outro lado, existe também a vertente de utilitarismo das acções de formação a frequentar, verificando-se que a percepção dos respondentes tende a ser positiva quando questionados sobre se pensam na utilidade que uma determinada formação pode ter (média 3,67) e que habitualmente solicitam a participação nas formações relevantes para a função, média de 3,64.

Quadro 20 - Atitude dos respondentes face à participação nas acções de formação

	Média	Desvio padrão
Nunca desperdiço uma oportunidade de frequentar uma acção de formação	3,99	1,03
Quando me solicitam que frequente uma acção de FP penso sempre antes o que posso ganhar com isso	3,67	1,07
Habitualmente peço para participar nas formações relevantes para a minha função	3,64	1,19

Fonte: Inquérito por questionário

Relativamente à iniciativa da participação nas acções de formação (quadro 21) apercebemo-nos que de acordo com a percepção dos respondentes a iniciativa recai predominantemente na responsabilidade das chefias, com uma média de 3,86. Por outro lado verifica-se um grau de concordância reduzido quanto à negociação entre as chefias e os subordinados no que diz respeito às acções de formação a frequentar (média de 2,33), apesar disso apercebemo-nos que existe a percepção de que a formação foi importante para o exercício das funções desempenhadas (média de 3,42).

Quadro 21 – Iniciativa da participação nas acções de formação profissional

	Média	Desvio Padrão
Nos últimos 3 anos as acções de formação foram maioritariamente escolhidas pelas suas chefias	3,86	1,2
Nos últimos 3 anos sempre frequentou as acções de formação que considerava importante para o exercício das suas funções	3,42	1,27
Nos últimos 3 anos as acções de formação foram maioritariamente escolhidas por si	2,41	1,4
Nos últimos 3 anos as acções de formação foram maioritariamente escolhidas em resultado de uma negociação entre si e a sua chefia	2,33	1,34

Fonte: Inquérito por questionário

Atendendo ao desvio padrão apresentado nas questões relacionadas com a iniciativa para a participação nas acções de formação, leva-nos a crer que existiu uma certa dispersão nas respostas dos inquiridos. Deste modo, efectuamos o cruzamento das respostas às afirmações anteriores com as classes funcionais, na medida em que segundo alguns autores (Dubar e Gadéa,

1999; Estêvão, 2006 e Almeida, 2007b) constata-se que a “liberdade” na escolha das acções de formação é proporcional ao nível hierárquico dos trabalhadores, por outro lado as percepções dos respondentes sobre a melhoria das práticas de formação profissional evidenciou uma correlação significativa e negativa com as classes funcionais.

Assim, optamos por seleccionar a afirmação “nos últimos 3 anos as acções de formação foram maioritariamente escolhidas por si” e constatamos que em todas as classes funcionais, excepto nos gestores superiores, os respondentes tendem a discordar quanto a esta afirmação (quadro 22).

Quadro 22 – Iniciativa para a frequência nas acções de formação por categorias profissionais

Nos últimos 3 anos as acções de formação foram maioritariamente escolhidas por si					
Classes funcionais	Discordo %	Discordo em parte %	Neutro %	Concordo %	Concordo plenamente %
Gestores Superiores	14,29	28,57	14,29	14,29	28,57
Especialistas	32,61	19,57	15,22	17,39	15,22
Chefia Directa	52,17	8,70	17,39	17,39	4,35
Técnicos	47,92	8,33	25,00	10,42	8,33
Produtivos	45,76	13,56	16,95	20,34	3,39
Administrativos	27,27	18,18	27,27	18,18	9,09
Total	41,75	13,92	19,07	16,49	8,76

Fonte: Inquérito por questionário

6.4.8 As percepções dos respondentes sobre a importância das acções de formação frequentadas

Sobre as acções de formação frequentadas (quadro 23) parece existir a percepção de que estas serviram principalmente para “aumentar a sua cultura” atendendo que esta foi a afirmação com maior grau de concordância (4,07). De seguida as afirmações com grau de concordância mais elevado estavam principalmente relacionadas com a função e desempenho dos respondentes, “as acções de formação que participou foram importantes para melhorar o desempenho no exercício das suas funções” (3,96), “as acções de formação que participou foram importantes para dominar melhor as técnicas aplicáveis na sua função” (3,85). A importância das acções de formação frequentadas como contributo para o desenvolvimento de aspectos extra-função, como “a melhoria do relacionamento com as chefias” foi a afirmação com um grau de concordância mais baixo (3,37). Um aspecto que deve ser salientado é que parece existir uma correspondência entre as expectativas dos respondentes em relação ao que acham que é a função da formação profissional em geral e a formação profissional proporcionada pela Empresa, pois como vimos anteriormente os respondentes tendem a perceber mais a formação como

sendo um instrumento que contribui acima de tudo para melhorar o desempenho, aumentar as competências em geral e para o domínio das técnicas aplicáveis à função, tal como se constata na apreciação feita à formação profissional promovida pela Empresa.

Quadro 23 - As percepções dos entrevistados sobre a importância das acções de formação frequentadas

	Média	Desvio Padrão
As acções de formação que participou foram importantes para aumentar a sua cultura geral	4,07	0,949
As acções de formação que participou foram importantes para melhorar o desempenho no exercício das suas funções	3,96	0,905
As acções de formação que participou foram importantes para dominar melhor as técnicas aplicáveis na sua função	3,85	0,978
As acções de formação que participou foram importantes para melhorar o funcionamento global do seu sector	3,79	0,932
As acções de formação que participou foram importantes para conhecer outras pessoas com quem pode trocar experiências	3,7	0,994
As acções de formação que participou foram importantes para contactar com outras formas de trabalhar	3,65	1,014
As acções de formação que participou foram importantes para dominar melhor as normas legais aplicáveis na sua função	3,64	0,977
As acções de formação que participou foram importantes para dominar melhor os equipamentos com que trabalha	3,63	1,031
As acções de formação que participou foram importantes para melhorar o relacionamento entre colegas de trabalho	3,49	0,987
As acções de formação que participou foram importantes para adaptar-se melhor a uma nova função que lhe foi atribuída	3,43	1,116
As acções de formação que participou foram importantes para melhorar o relacionamento com as chefias	3,37	1,07

Fonte: Inquérito por questionário

Tendo em consideração o valor do alfa de Cronbach²³ verificamos que as afirmações possuem consistência interna. Constatamos igualmente uma correlação significativa e negativa²⁴ com as habilitações escolares dos respondentes e uma correlação significativa e positiva²⁵ com o número de acções de formação frequentadas nos últimos três anos.

Com a Oneway-Anova os dados comprovam uma diferença estatisticamente significativa²⁶ entre as percepções dos respondentes acerca da importância das acções de formação frequentadas e os níveis de habilitações escolares. Assim, a média global situa-se nos 3,71 ficando apenas acima o grupo de respondentes com habilitações até ao 3º ciclo (média de 3,90). O ensino secundário (3,60) e o ensino superior (3,56) ficam abaixo da média global. As principais questões que contribuíram para estas diferenças foram as do domínio dos equipamentos de

²³ Alfa de Cronbach = 0,93

²⁴ Pearson Correlation = -0,186 (significativo a 0.01)

²⁵ Pearson Correlation = 0,158 (significativo a 0.05)

²⁶ Pvalue = 0,015

trabalho, domínio das técnicas de trabalho, melhoria do relacionamento com as chefias, melhor adaptação em novas funções, o contacto com outras formas de trabalho e o aumento da cultura geral. Em todos os indicadores referidos anteriormente parece existir a percepção do nível de habilitações mais baixo, 3º ciclo, de uma maior importância das acções de formação frequentadas. Uma hipótese para esta situação pode dever-se aos trabalhadores com o ensino correspondente ao 3º ciclo pertencerem na sua maioria à Direcção de Produção e como vimos anteriormente a formação na Empresa é predominantemente técnica direccionada para os departamentos do centro operacional.

A percepção dos trabalhadores relativamente à importância das acções de formação frequentadas também difere ligeiramente conforme o número de acções frequentadas nos últimos três anos, apesar de as diferenças não serem estatisticamente significativas²⁷. Assim, constata-se uma média global de 3,69 em que os trabalhadores que frequentaram entre 4 a 6 (3,72) acções e mais de 6 acções (3,90), ficam ligeiramente acima da média. No caso de terem frequentado apenas de 1 a 3 acções ficam abaixo da média com 3,59.

6.4.9 As percepções dos respondentes sobre a avaliação da formação profissional da Empresa

Os resultados obtidos relativamente à avaliação da formação profissional da Empresa (quadro 24) apontam no sentido de ser recorrente a avaliação da satisfação relativamente às acções de formação frequentadas, pois neste caso a média de respostas dos respondentes foi a mais elevada (4,13). A avaliação da eficácia da formação no desempenho da função foi a segunda mais alta com uma média de 3,79. De seguida verificamos que a avaliação dos conhecimentos adquiridos na formação também tendem a ser avaliados, como reflecte a média de respostas (3,72). Por fim, a avaliação da eficácia da formação no desempenho global do departamento, também tende a ser avaliada (3,55).

Assim, os dados enunciados parecem corroborar com os procedimentos descritos pelos entrevistados e a caracterização da formação profissional da Empresa descrita anteriormente, pois foi possível apurar que a Empresa tem implementado um procedimento de avaliação da formação profissional baseado em três níveis distintos: a satisfação, a aprendizagem e a eficácia da formação profissional.

²⁷ Pvalue de 0,165 obtido através da Oneway-Anova

Quadro 24 - As percepções dos respondentes sobre a avaliação da formação profissional

	Média	Desvio Padrão
Quando frequenta uma acção de formação é-lhe solicitada alguma avaliação da sua satisfação para com a acção	4,13	0,97
Quando frequenta uma acção de formação é-lhe solicitada alguma avaliação da eficácia da formação no seu desempenho	3,79	1,1
Quando frequenta uma acção de formação é-lhe solicitada alguma avaliação dos conhecimentos adquiridos na formação	3,72	1,15
Quando frequenta uma acção de formação é-lhe solicitada alguma avaliação da eficácia da formação no desempenho global do seu sector	3,55	1,11

Fonte: Inquérito por questionário

6.4.10 As percepções dos respondentes sobre os factores que contribuem a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências

Relativamente às percepções dos respondentes sobre os factores que contribuem para a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências, podemos observar através do quadro 25 que a afirmação que reúne maior grau de concordância é a “formação profissional” (4,24). Denota-se assim que os respondentes tendem a perceber a formação profissional como o factor que contribui mais para a aprendizagem e desenvolvimento de competências dos respondentes. A segunda afirmação que expõe o grau de concordância mais elevado é a “ambiente de colaboração entre colegas” (média 4,21), esta opinião também é corroborada com os entrevistados, quando estes nos referem que apesar de a formação profissional ser indispensável, a transmissão de conhecimentos entre colegas é muito importante, especialmente no caso dos trabalhadores mais jovens. Autores como Marquadt (1996) e DiBella e Nevis (1998) reforçam que uma etapa fundamental na aprendizagem é a transferência de conhecimentos, que pode ser estimulada em ambientes de colaboração entre trabalhadores.

Outros factores que apresentam graus de concordância elevados são a “necessidade de actualização de conhecimentos” (média 4,2), “Necessidade de actualização tecnológica” (média 4,19), “necessidade de trabalhar em equipa” (média 4,16), “A troca de informação/debate de ideias com os meus colegas” (média 4,13) e “A troca de informação/debate de ideias com as minhas chefias” (média 4,09), mais uma vez são identificados factores que estão interligados com o relacionamento entre trabalhadores.

As afirmações com um grau de concordância inferior são as “necessidades de substituir colegas” (média 3,28) e “Necessidade de polivalência dos trabalhadores” (média 3,63), estas duas afirmações até a um certo ponto podem estar relacionadas, pois a necessidade de substituir um colega pode implicar em alguns casos um conhecimento mínimo de funções que não são necessariamente as suas e nestes casos os respondentes não interpretam estes factores como o contributo mais relevante para a aprendizagem ou desenvolvimento de competências.

Quadro 25 – Percepções dos respondentes sobre os factores que contribuem a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências

	Média	Desvio Padrão
Formação Profissional	4,24	0,712
Ambiente de colaboração entre colegas	4,21	0,788
Necessidade de actualização de conhecimentos	4,2	0,717
Necessidade de actualização tecnológica	4,19	0,751
Necessidade de trabalhar em equipa	4,16	0,774
A troca de informação/debate de ideias com os meus colegas	4,13	0,691
A troca de informação/debate de ideias com as minhas chefias	4,09	0,788
Incentivo dos colegas	4,02	0,783
Incentivo das chefias	3,97	0,818
Natureza do seu trabalho	3,91	0,723
Necessidade de polivalência dos trabalhadores	3,63	0,915
Necessidade de substituir colegas	3,28	1,101

Fonte: Inquérito por questionário

Esta dimensão, que identificámos como a percepção dos respondentes sobre os factores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências, não revela correlações significativas com as habilitações literárias, as classes funcionais, antiguidade na Empresa e na função, grupo etário e o número de acções de formação frequentadas nos últimos três anos pelos respondentes.

6.4.11 As percepções dos respondentes sobre a adequação das acções de formação profissional

Relativamente à percepção dos respondentes sobre a adequação das acções de formação profissional, o quadro 26 mostra-nos que a afirmação “Estava motivado para participar nas acções de formação” foi a afirmação com maior grau de concordância (média 4,08), o “formador possuía as competências necessárias” também obteve um grau de concordância elevado (média 4,06) e de acordo com a percepção dos respondentes, a afirmação “ficou satisfeito com os resultados obtidos” também apresentou resultados positivos (média 3,95), bem como as afirmações “foi informado dos objectivos da formação” (média 3,9) e “foram facultadas as condições necessárias para um bom desenvolvimento da formação” (média 3,9). As afirmações com menor grau de concordância foram “as acções de formação estiveram de acordo com as suas expectativas” (média 3,66) e “as acções de formação estiveram de acordo com as funções que desempenhava” (média 3,61). Será importante salientar que o facto de as percepções dos respondentes revelarem um elevado grau de motivação para a frequência das acções de formação, o formador possuir as competências necessárias, bem como o ser informado dos objectivos da formação profissional, são factores que segundo os autores Ketele et al. (1988), Dubar (1997), Buckley e Capley (1998) e Meignant (2003), são fundamentais para o bom funcionamento das acções de formação e satisfação dos formandos, o que acaba por se sobrepor, por exemplo, ao facto de a afirmação

com menor grau de concordância se referir ao ajustamento da formação com as funções desempenhadas.

Quadro 26 - As percepções dos respondentes sobre a adequação das acções de formação profissional e as suas expectativas

	Média	Desvio Padrão
Estava motivado para participar nas acções de formação	4,08	0,823
O formador possuía as competências necessárias	4,06	0,796
Ficou satisfeito com os resultados obtidos	3,95	0,804
Foi informado dos objectivos da formação	3,9	0,859
Foram facultadas as condições necessárias para um bom desenvolvimento da formação	3,9	0,78
As acções de formação estiveram de acordo com as suas expectativas	3,66	0,87
As acções de formação estiveram de acordo com as funções que desempenhava	3,61	0,972

Fonte: Inquérito por questionário

O conjunto de afirmações relativas à percepção dos respondentes sobre a adequação das acções de formação profissional frequentadas e as suas expectativas, não evidencia correlações significativas com as classes funcionais, habilitações, antiguidade na Empresa e não função, e o número de acções de formação frequentadas nos últimos três anos.

6.4.12 As percepções dos respondentes sobre a satisfação com a formação profissional, oportunidades de aprendizagem e relacionamento com o sector e os colegas

Através do quadro 27 podemos constatar que de acordo com as percepções dos respondentes sobre a satisfação com “a relação com os seus colegas” (3,89), “com o seu sector” (3,69) e “as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de competências” (3,62) reúnem graus de concordância satisfatórios, com especial relevo para a satisfação com a relação com os colegas e com o sector, na medida em que estas foram as afirmações com médias superiores.

Quadro 27 - As percepções dos respondentes sobre a satisfação com a formação profissional, oportunidades de aprendizagem e relacionamento com o sector e os colegas

	Média	Desvio Padrão
Com a relação com os seus colegas	4,05	0,694
Com o seu sector	3,89	0,782
A Formação Profissional da empresa	3,69	0,841
As oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências	3,62	0,882

Fonte: Inquérito por questionário

As quatro afirmações indicadas anteriormente possuem um nível de consistência interna aceitável²⁸ e evidenciam correlações significativas e negativas²⁹ com o nível de habilitações escolares dos respondentes e significativas e positivas³⁰ com o número de acções de formação frequentadas nos últimos três anos.

Debruçando-nos no caso das habilitações escolares dos respondentes, verificamos que existem diferenças estatisticamente significativas³¹ entre estas e a percepção global sobre a satisfação com a formação profissional, oportunidades de aprendizagem e com os colegas e os sectores. A média global neste caso é 3,81 ficando acima deste valor apenas os respondentes com habilitações ao nível do 3º ciclo (3,96) e o ensino secundário (3,70) e o ensino superior (3,76) fica ligeiramente abaixo da média global.

Relativamente ao número de acções de formação frequentadas nos últimos três anos, verificamos diferenças estatisticamente significativas entre esta variável e as percepções dos respondentes³². A média global é de 3,80 e acima deste valor ficam os respondentes que frequentaram mais de 6 acções de formação (4,01) e os que participaram entre 4 a 6 acções (3,87). Abaixo do valor global ficaram os respondentes que não frequentaram acções de formação (3,06) e aqueles que frequentaram entre 1 a 3 acções de formação (3,66). Se efectuarmos uma análise mais pormenorizada sobre este grupo constatamos que a satisfação com a formação profissional e as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento são aquelas que contemplam diferenças estatisticamente significativas³³. A média global na afirmação sobre a satisfação com a formação profissional é 3,68 e acima deste valor estão os respondentes que frequentaram entre 4 a 6 acções (3,8) e mais de 6 acções de formação (3,81). Abaixo da média global ficam os respondentes que nunca participaram em acções de formação (2,50) e aqueles que frequentaram entre 1 a 3 acções de formação (3,54).

A média global na afirmação sobre a satisfação com as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem é 3,59 e acima deste valor estão os respondentes que frequentaram entre 4 a 6 acções (3,69) e mais de 6 acções de formação (4). Abaixo da média global ficam os respondentes que nunca participaram em acções de formação (2,50) e aqueles que frequentaram entre 1 a 3 acções de formação (3,38).

Entende-se assim que as percepções sobre a satisfação com a formação profissional e as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de competências tendem a aumentar conforme aumenta o número de acções de formação frequentadas.

²⁸ Alfa Cronbach = 0,79

²⁹ Pearson Correlation = -0,140 (significativo a 0.05)

³⁰ Pearson Correlation = 0,238 (significativo a 0.01)

³¹ Pvalue = 0,030 (Oneway-Anova)

³² Pvalue = 0,007 (Oneway-Anova)

³³ No caso da satisfação com a formação profissional o pvalue = 0,007 (Oneway-Anova) e na satisfação com as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento o pvalue = 0,001 (Oneway-Anova)

Conclusões

A formação profissional apresenta-se hoje como um contributo importante para a persecução dos objectivos organizacionais, tendo em conta que ao ser encarada como um meio de antecipação e de desenvolvimento dos trabalhadores, pode trazer benefícios evidentes que resultem no desenvolvimento de competências e conhecimentos, indispensáveis para o desempenho das actividades de cada trabalhador, contribuindo para a promoção da eficiência e melhoria da performance organizacional, podendo assim assumir um papel relevante quer para as organizações, quer para os trabalhadores.

Neste sentido, o objectivo deste trabalho passou por compreendermos quais as práticas de formação profissional de uma Empresa da indústria naval, tendo como pressuposto o facto de que a formação profissional poder constituir-se como um factor essencial para as organizações.

Consideramos pertinente analisar esta temática numa organização cuja actividade é caracterizada por funções muito próprias do seu sector em que o seu contexto cultiva a necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento específico dos seus trabalhadores. Assim, o presente trabalho de investigação teve como objectivos específicos a caracterização das práticas de formação profissional da Empresa, bem como a compreensão das percepções dos responsáveis pelos departamentos da Direcção de Produção e dos trabalhadores sobre as práticas de formação profissional da Empresa, na medida em que estes são os interlocutores principais neste processo.

Para cumprirmos os objectivos propostos partimos de um quadro teórico que incluiu a temática da formação profissional no que concerne às dimensões da sua importância na sociedade actual, para as organizações e para os trabalhadores, enquanto elementos chave da formação, não esquecendo a caracterização das práticas de formação no contexto português, atendendo ao facto de ser este o campo de acção em que a Empresa em estudo se insere. Deste modo, caracterizamos a Empresa em análise, atendendo às suas especificidades e mecanismos, próprios do seu contexto organizacional.

Em termos metodológicos recorreremos à metodologia de estudo de caso, na qual optamos por realizar uma pesquisa exploratória.

Incidindo nos resultados da investigação verificamos que a Empresa em estudo possui características de uma estrutura organizacional burocrática mecanicista, pelo seu elevado grau de departamentalização, possuindo uma tecnoestrutura inserida na Direcção de Gestão de Projectos, na medida em que coordena, dirige e planeia os trabalhos a executar nos diferentes projectos e o centro operacional está contemplado na Direcção de Produção. A sua organização de trabalho implica a constituição de grupos de trabalhadores polivalentes/multivalentes, sendo as suas actividades no domínio da maquinaria ao nível de funções específicas da manutenção e reparação naval. Relativamente à formação profissional, é no Departamento de Recursos Humanos que estão centradas as principais funções de coordenação e planeamento da formação

profissional, existindo a figura do responsável pela formação profissional, com dependência hierárquica da Direcção de Recursos Humanos. As práticas de formação profissional estão formalizadas através de um procedimento interno o que permite constatar um elevado grau de integração das etapas de formação profissional, nomeadamente o diagnóstico de necessidades de formação, o plano de formação e a avaliação da formação, prevendo a participação neste processo de todos os responsáveis de departamento da Empresa. No que diz respeito à etapa de diagnóstico de necessidades de formação, esta inicia-se anualmente no último trimestre de cada ano, sendo da responsabilidade de cada responsável de departamento a identificação das necessidades de formação dos trabalhadores que estão sob a sua responsabilidade. Posteriormente, após a análise do Departamento de Recursos Humanos e a aprovação da Administração, o departamento procede à elaboração e divulgação do plano anual de formação profissional a todos os departamentos da Empresa. A fase de avaliação da formação ocorre a três níveis segundo a tipologia de Meignant (2003) e Kirkpatrick (1998), ou seja, ao nível da satisfação dos formandos, da aprendizagem e da transferência dos conhecimentos para o posto de trabalho. A Empresa ao efectuar estes três níveis de avaliação, insere-se num grupo restrito de empresas portuguesas que efectuem mais do que apenas a avaliação da satisfação, na medida em que de acordo com os estudos de Cruz (1998), Estêvão et al. (2006) e Almeida et al. (2008), em Portugal as práticas de avaliação da formação ainda não estão completamente sedimentadas e desenvolvidas no contexto organizacional, até pela falta de recursos existentes refere, Bernardes (2008).

A caracterização das acções de formação profissional da Empresa evidencia um elevado volume de formação nos últimos três anos, envolvendo a maioria dos trabalhadores da Empresa. A área de formação profissional predominante é a formação técnica, até pelo facto de a maior percentagem de trabalhadores inserir-se na classe funcional dos produtivos. As acções de formação profissional realizadas nos anos de 2010 e 2011 são predominantemente de média/longa duração, o que no contexto português constitui uma excepção se tivermos em consideração a descrição de Caetano (2000) e Moura et al. (2001).

Quando observamos a percentagem de abrangência dos trabalhadores por sexo, idade, antiguidade e habilitações literárias, não descortinamos factores condicionadores ao acesso à formação profissional. Estas dimensões são passíveis de análise na medida em que os relatórios elaborados por DGEEP (2006) e GEP (2009) constataam diferenças significativas no contexto português entre o sexo masculino e o feminino, a idade dos trabalhadores, o sector de actividade, e as habilitações literárias.

Apesar de não existir uma política de formação profissional formalizada, a Política de Qualidade da Empresa reflecte a intenção de atingir os objectivos organizacionais através da qualificação profissional dos trabalhadores e pela melhoria permanente do desempenho, nestas circunstâncias não podemos deixar de reflectir sobre a importância que a formação profissional pode assumir em ambos os parâmetros.

Sendo assim, introduzimos as percepções dos responsáveis de departamento da Direcção de Produção sobre as práticas de formação profissional da Empresa. As suas percepções revelaram, na generalidade, uma perspectiva de adequação entre o proclamado e o realizado pela Empresa ao nível das práticas de formação profissional. Estas percepções consolidam o discurso dos Entrevistados quando estes referem que a formação profissional na Empresa possui um valor estratégico que visa dotar e preparar os trabalhadores com conhecimentos técnicos, necessários para o exercício das suas funções, actualiza-los e adapta-los aos contextos actuais. O papel do Departamento de Recursos Humanos é inserido neste contexto, como sendo um elo de ligação entre a formação profissional e o centro operacional, tendo como principais funções, na perspectiva dos Entrevistados, o de assumir a responsabilidade de dinamizar e organizar a formação profissional. Todavia, dois Entrevistados referem que o departamento poderia ir um pouco mais longe ao desempenhar um papel activo no contexto de cumprimento dos conteúdos programáticos definidos para as acções de formação, bem como na sugestão de novas acções de formação. Em contraponto com estas percepções, um dos Entrevistados refere que possivelmente o Departamento de Recursos Humanos não poderá desempenhar mais funções para além das actuais, por não ter os conhecimentos técnicos necessários. Sobre as etapas da formação profissional, verificamos que ao nível do diagnóstico de necessidades de formação os Entrevistados recorrem predominantemente a três fontes de informação, às matrizes de competências, às chefias directa e aos especialistas, a percepção que existe é de que por um lado é difícil consultar todos os trabalhadores e por outro, que as duas classes funcionais referidas são suficientes, pois possuem os conhecimentos necessários para que o processo decorra eficazmente. Nesta etapa em particular, também observamos que os Entrevistados fazem apelo aos seus conhecimentos e experiência para identificarem as necessidades de formação do seu departamento. Esta perspectiva parece corroborar com autores como Cruz (1998) e Almeida et al. (2008), quando estes nos referem que na fase de diagnóstico de necessidades de formação nem sempre os trabalhadores da base hierárquica participam.

Os critérios de selecção dos formandos é assente predominantemente nas funções desempenhadas ou em funções que se espera que estes venham a desempenhar, os Entrevistados referem ao longo das entrevistas o facto de existirem menos trabalhadores do que no passado, leva a que exista a necessidade de formar os trabalhadores com vista a polivalência.

Quanto ao plano anual de formação profissional, de acordo com as percepções dos Entrevistados verificamos que este é apenas divulgado até ao nível das chefias directas por questões de planeamento do volume de trabalho.

Relativamente à etapa de avaliação da formação, os Entrevistados indicam dois níveis de avaliação, o nível de conhecimentos iniciais (antes da formação) e o nível de eficácia da formação³⁴ (quatro meses após a formação). Em ambos os casos os critérios de avaliação são

³⁴ O nível de "avaliação eficácia" corresponde na tipologia de Meignant (2003) e Kirkpatrick à avaliação da transferência dos conhecimentos adquiridos em formação para o posto de trabalho.

assentes essencialmente ou pela observação directa do desempenho dos trabalhadores ou pela opinião das chefias directas que acabam por ter um contacto mais próximo com os trabalhadores.

Outra dimensão que nos propusemos analisar dizia respeito à percepção dos trabalhadores sobre as práticas de formação profissional da Empresa. Assim, tivemos a oportunidade de verificar que em sentido lato os respondentes tendem a perceber a formação profissional, por um lado, como sendo útil para o desenvolvimento das empresas e a sua modernização tecnológica, e para o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências, por outro, no que respeita à percepção da formação profissional em Portugal, tende a existir pouca concordância relativamente ao elevado investimento que as empresas realizam, às oportunidades iguais entre os trabalhadores e a elevada qualidade das acções de formação realizadas, apesar de verificarmos a percepção de que os trabalhadores portugueses tendem a valorizar a formação profissional. No caso particular da política de formação profissional da Empresa os respondentes tendem a perceber a utilidade da formação profissional para factores como a melhoria da imagem junto dos clientes e a qualidade dos departamentos e até o ambiente de trabalho. Esta perspectiva parece corroborar com autores como Meignant (2003), Estêvão et al (2006) e Cunha et al. (2010) que referem que a função da formação profissional pode ter impacto em factores que ultrapassam a esfera do desempenho da função do trabalhador.

Sobre as práticas de formação profissional da Empresa, os respondentes tendem a perceber que todos os trabalhadores têm o dever de frequentar acções de formação e que a Empresa efectua um grande investimento em formação profissional. Sobre questões de acesso à formação profissional, a idade, tipo de contrato e o sexo, de acordo com a percepção dos respondentes, não parecem ser factores condicionadores. Estes resultados vão de encontro aos dados da caracterização da formação profissional da Empresa, que evidencia uma elevada taxa de participação dos trabalhadores de acordo com as características referidas. Na questão sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa, constatamos que os respondentes gostariam de ter mais acesso a informações sobre as oportunidades de formação profissional existentes na Empresa e que os trabalhadores devem ser sempre consultados sobre as suas necessidades de formação. A este nível verificamos uma correlação negativa quer com o nível de habilitações, quer com as classes funcionais, ou seja, os trabalhadores com menos habilitações e os das classes funcionais que estão equiparadas aos níveis hierárquicos de base, tendem a concordar mais com as afirmações relacionadas com a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa. Uma hipótese explicativa que avançamos pode estar na base do que nos foi referido pelos Entrevistados sobre a predominância dos grupos de chefia directa e especialistas nas questões relacionadas com a formação profissional.

As percepções dos respondentes encaminham-nos ainda no sentido da forte valorização da formação profissional direccionada para o desenvolvimento técnico, relacionado com a função. Deste ponto de vista, os respondentes parecem corroborar com a percepção dos entrevistados, quando estes também referem a pertinência da formação profissional para o desenvolvimento de competências e aptidões técnicas.

Quando analisamos as percepções dos respondentes de uma perspectiva de adequação, satisfação com a formação profissional e com as oportunidades de aprendizagem, parece ser reforçado o impacto que a formação profissional tem na e para Empresa. Enquanto os entrevistados nos indicaram a formação profissional como um factor com valor estratégico e que tem de haver continuidade no seu investimento, os respondentes tendem a perceberem que a dimensão mais importante para a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências, é a formação profissional. Esta vertente da formação profissional pode estar relacionada com alguns factores essenciais para o sucesso de uma acção de formação, tais como a motivação, adequação à função e o conhecimento dos objectivos (Ketele, 1988; Buckley e Caple, 1998 e Meignant, 2003), pois nestas questões os respondentes tendem a percepciona-las como correspondidas, daí que também exista uma percepção global de satisfação para com a formação profissional e as oportunidades de aprendizagem, estando estas duas variáveis relacionadas com o número de acções de formação frequentadas, portanto, quantas mais acções de formação os respondentes afirmam ter frequentado, mais satisfeitos estão nestes dois parâmetros.

- **Limitações do estudo e investigações futuras**

As limitações encontradas na presente investigação devem-se a factores próprios de um processo de aprendizagem, daí que estas devam ser consideradas como recomendações para investigações futuras.

Por pretendermos construir um instrumento de observação que se cingisse ao objectivo do estudo, caracterizar as práticas de formação profissional de uma Empresa da indústria naval, não integramos dimensões que estivessem relacionadas com o estudo das expectativas dos trabalhadores sobre a formação profissional, bem como com a natureza do trabalho, factores estes também importantes neste âmbito. Portanto, a recomendação que deixamos para investigações futuras é a introdução de dimensões que abarquem a problemática da formação profissional numa vertente de análise e reflexão sobre os factores que poderão condicionar as expectativas e satisfação dos trabalhadores relativamente à formação profissional, bem como um aprofundamento dos aspectos relacionados com a natureza do trabalho que possam condicionar ou estimular diferentes perspectivas dos trabalhadores sobre a formação profissional.

Bibliografia

- ALMEIDA, António (1992). A formação profissional como instrumento de mudança. *In Organizações e Trabalho*, n.º7/8, pp:93 – 101.
- ALMEIDA, António (2007a). Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. *In Revista Sísifo/Revista de Ciências da Educação*, n.º 2, pp:51-58.
- ALMEIDA, António (2007b). A formação profissional nas autarquias locais: entre o unanimismo das representações e as clivagens nos usos e nos acessos. *In XII Encontro de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho*, Lisboa.
- ALMEIDA, António et al. (2008). Estruturas e praticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. *In VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa, Portugal.
- ALMEIDA, Paulo Pereira de; REBELO, Glória (2004). **A era da competência – um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho**. Lisboa: RH Editora
- ALVES, Natália (1998). Escola e trabalho: atitudes, projectos e trajectórias. *In CABRAL, Manuel Villaverde; PAIS, José Machado (orgs.). Jovens Portugueses de Hoje*. Oeiras: Celta Editora.
- ALVES, Natália (1997). Modos de Aprendizagem e Evolução da Formação Profissional em Portugal. *In LOPES, Helena (coord). As Modalidades de Empresa que Aprende e Empresa Qualificante* (pp: 63-84). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- ATKINSON, John (1984). Manpower strategies for Flexible Organizations. *In Personnel Management*, 16(8), pp: 28-31.
- ATKINSON, John (1987). Flexibility of Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties. *In Labour and Society*, 12(1), pp: 87-105.
- BARDIN, Laurence (2006). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.
- BELL, Judith (2008). **Como organizar um projecto de investigação**. 4ª Edição, Lisboa: Gradiva.
- BERNARDES, Alda (2008). Políticas e praticas de formação em grandes empresas -Situação actual e perspectivas futuras. *In Sísifo*, n.º6, pp:57-70.

- BERNARDES, Alda (2011). **Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas. Situação Actual e Perspectivas Futuras**. Lisboa: Universidade de Lisboa – Instituto de Educação. Dissertação de Doutoramento.
- BLUNDELL, RICHARD et al. (1999). Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the firm and the Economy. *In Fiscal Studies*, vol. 20, n.º1, pp:1-23.
- BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim (1998). **Formação Individual e Coaching**. Lisboa: Monitor.
- CAETANO, António et al. (2000). **Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- CAETANO, António; TAVARES, Susana (2000). **Tendências na Mudança Organizacional e Tensões na Gestão de Pessoas**. Dinâmia, workingpaper 16. Disponível em http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/475/4/DINAMIA_WP_2000-16.pdf consultado em Setembro de 2012.
- CAETANO, António; VELADA, Raquel (2007). O problema da transferência na formação profissional. *In* CAETANO, António (coord.), **Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas** (pp:19-37). Lisboa: Livros Horizontes.
- CALADO, Andreia (2012). **Caracterização das Práticas de Formação Profissional: Fatores que influenciam o acesso à formação**. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais. Dissertação de Mestrado.
- CAMARA Pedro B. et al. (1999). **Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. 3ª edição. Lisboa: Dom Quixote.
- CAMARA, Pedro B. da et al. (2010). **Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. 4ª edição. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- CANÁRIO, Rui (1997). Formação e mudança no campo da saúde. *In* CANÁRIO, Rui et al. (org.). **Formação e situações de trabalho** (pp.117-146). Porto: Porto Editora.
- CANÁRIO, Rui (2000). **Educação de Adultos. Um Campo e uma Problemática**. Lisboa: Educa.
- CANÁRIO, Rui (2006). Aprender sem ser ensinado. A importância estratégica da educação não formal. *In* **A educação em Portugal (1986-2006). Alguns contributos de investigação** (pp:159-206). Disponível em <http://espacoseducativos.files.wordpress.com/2007/05/a-educacao-em-portugal-1986-2006-alguns-contributos-de-investigacao.pdf> consultado a Outubro de 2011.
- CARDIM, José Eduardo (1998). **Práticas de formação profissional**. Lisboa: ISCSP.
- CARDIM, José Eduardo (2005). **Formação profissional: Problemas e políticas**. Lisboa: ISCSP-UTL.

- CORDEIRO, João Pedro (2008). **Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os Quadros Superiores das Empresas do Sector de Componentes Automóvel**. Lisboa: ISCTE. Dissertação de Doutoramento.
- CRUZ, Jorge Valadas (1998). **Formação Profissional em Portugal – Do levantamento de necessidades à avaliação**. Lisboa: Edições Sílabo.
- CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Armenio (2002). **As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente**. Faculdade de Economia/Universidade Nova de Lisboa, Working Paper Series n. 407. Disponível em <http://fesrvsd.fe.unl.pt/WPFEUNL/WP2002/wp407.pdf> consultado em Setembro de 2012.
- CUNHA, Miguel Pina et al. (2010). **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- DAVENPORT, Thomas O. (1999). **Human Capital: What it is and why people invest it**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- DE GEUS, A. (1997). The living Company: Habits for Survival in a turbulent business environment. *In Harvard Business School Press*.
- DGEEP (2006). **Inquérito à Execução das Acções de Formação Profissional – 2004**. Lisboa: DGEEP. Disponível em [Www.gep.msss.gov.pt/estatistica/formacao/fpexec2004pub.pdf](http://www.gep.msss.gov.pt/estatistica/formacao/fpexec2004pub.pdf) Consultado em Outubro de 2012.
- DIBELLA, Anthony; NEVIS, Edwin (1998). **How Organizations Learn: An Integrated Strategy of Building Learning Capability**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- DUBAR, Claude (1997). **A Socialização – Construção das identidades sociais e profissionais**. Porto: Porto Editora.
- DUBAR, Claude; GADÉA, Charles (1999). Sociologia da Formação Pós-Escolar. *In* CARRÉ, Philippe; CASPAR, Pierre (dir.) **Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação** (pp:143-160). Lisboa: Instituto Piaget.
- ESTÊVÃO, Carlos V. (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania - Contributos para um Sociologia Crítica da Formação. *In Educação & Sociedade*, n.º77, pp:185-206.
- ESTÊVÃO, Carlos V. (coord.) (2006). **Políticas e práticas de formação em organizações empresariais portuguesas: relato de uma investigação**. Braga: Centro de Investigação em Educação do Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- FACTEAU, Jeffrey et al. (1995). The Influence of General Perception of the Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer. *In Journal of Management*, vol. 21, n.º1, pp:1-25.

- FERREIRA, José Maria (2000). Novas Tecnologias e Organização do Trabalho. *In Organizações e Sociedade*, v.7, n.º19, pp: 91-108.
- FLICK, Uwe (2005). **Métodos Qualitativos na Investigação Científica**. Lisboa: Monitor.
- FODDY, William (2002). **Como perguntar – Teorias e práticas de construção de perguntas em entrevistas e questionários**. Oeiras: Celta.
- FREIXO, Manuel João Vaz (2009). **Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas**. Lisboa: Instituto Piaget.
- GEP (2009). **Inquérito ao impacte das acções de formação profissional nas empresas 2005 – 2007**. Lisboa: GEP. Disponível em www.gep.msss.gov.pt/estatistica/formacao/impacte20052007.pdf consultado em Outubro de 2012.
- GREEN, Francis (2000). The impact of company human resource policies on social skills: Implications for training sponsorship, quit rates and efficiency wages. *In Scottish Journal of Political Economy*, vol. 47, n.º3, pp:251-272.
- GUERRA, Isabel Carvalho (2006). **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso**. Estoril: Príncipia Editora.
- HILL, Manuela; HILL, Andrew (2005). **Investigação por questionário**. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- KETELE, Jean-Marie De et al. (1988). **Guia do Formador**. Lisboa: Instituto Piaget.
- KOVÁCS, Ilona (1997). Novos Modelos de Produção: Alguns resultados de um projecto de investigação. *In Organizações e Trabalho*, nº 16/17, pp: 33-50.
- KOVÁCS, Ilona (2002). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *In Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 52, 2006, pp: 41-65.
- KIRKPATRICK, Donald (1998). **Evaluating training programs: The four levels**. 2ª edição. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- LARSEN, Henrik (1994). Key issues in training and development. *In BREWSTER, Chris; HEGEWISCH, Ariane (ed). Policy and Practice in European Human Resource Management (107-121)*. London: Routledge.
- LOPES, Albino; PICADO, Luís (2010). **Concepção e Gestão da Formação Profissional Contínua: Da qualificação individual à Aprendizagem Organizacional**. Mangualde: Edições Pedagogo.
- MADUREIRA, César (2004). **A formação Comportamental no Contexto da Reforma da Administração Pública Portuguesa**. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- MARQUARDT, M. (1996). **Building the Learning Organization**. Nova Iorque: McGraw-Hill.

- MARQUES, Maria Amélia (2010). **Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Dissertação de Doutoramento.
- MEIGNANT, Alain (2003). **A Gestão da Formação**. 2^o edição. Lisboa: Dom Quixote.
- MINTBERG, Henry (2010). **Estruturas e Dinâmicas das Organizações**. 4^a edição. Lisboa: D. Quixote.
- MONIZ, António Brandão; KOVÁCS, Ilona (1997). **Evolução das Qualificações e das Estruturas de formação em Portugal**. Lisboa: IEFP.
- MONTEIRO, Samuel; CARDOSO, Leonor (2011). Formação e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, o Conhecimento e sua Gestão nas Organizações: Conceções, Relações e Implicações. *In* GOMES, Duarte (org). **Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos** (pp:527 - 576). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- MOURA, Rui et al. (coord.) (2001). **Evolução das Políticas de Formação nas Empresas**. Lisboa: OEFP.
- MURTEIRA, Mário (2007). **Nova Economia do Trabalho**. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- NEVES, António Oliveira das (coord.) (2004). **Formação Profissional**. Lisboa: MTSS/DEEP.
- NOE, Raymond A. (1986). Trainee's attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *In* **Academy of Management Review**, vol.11, n.º4, 736-749.
- PARENTE, Cristina (2008). **Competências. Formar e Gerir Pessoas**. Lisboa: Edições Afrontamento.
- QIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (1998). **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2^a edição. Lisboa: Gradiva.
- SAINSAULIEU, Renaud (1999). Os «Efeitos Formação na Empresa». *In* CARRÉ, Philippe; CASPAR, Pierre (dir.) **Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação** (pp:91-102). Lisboa: Instituto Piaget.
- SENGE, Peter (1993). Transforming the practice of management in **Human Resource Development Quarterly**, 4, pp: 4-32.
- SMITH, Andrew; HAYTON, Geoff (1999). What drives enterprise training? Evidence from Australi. *In* **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 10, n.º2, pp:251-272.
- STAKE, R. (1994). Case Studies *in* Denzin, N. K. e Lincoln, Y. (eds). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, pp. 236-247.
- VALA, Jorge (1986). A Análise de Conteúdo. *In* SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira (orgs.). **Metodologia das Ciências Sociais** (pp. 101 – 128). 7^a edição, Lisboa: Edições Afrontamento.

VELADA, Raquel (2007). **Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho**. Lisboa: ISCTE. Dissertação de Doutoramento.

VELADA, Raquel; CAETANO, António (2007). Motivação para transferir a formação para o local de trabalho. *In* CAETANO, António (coord). **Avaliação da Formação. Estudo em Organizações Portuguesa** (pp:61-80). Lisboa: Livros Horizonte.

VOISIN, André (1999). A Economia da Formação. *In* CARRÉ, Philippe; CASPAR, Pierre (dir.) **Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação** (pp:55-74). Lisboa: Instituto Piaget.

YIN, Robert (1999). **Case Study Research**. 6ª edição, Newbury Park: Sage.

Apêndices

Apêndice I – Guião de Entrevista

1. Na sua opinião qual é o objectivo principal da formação profissional da Empresa?
2. De que forma se processa o diagnóstico de necessidades de formação do seu departamento?
3. Qual a sua opinião relativamente a essa etapa?
4. Como é que procede à identificação das necessidades de formação do seu sector? Recorre a que níveis hierárquicos?
5. Divulga o plano de formação? Se sim, a quem?
- 5.1. Considera que todos os trabalhadores deveriam ter acesso a ele? Porquê?
6. Quais os critérios que utiliza para a selecção dos trabalhadores para frequentarem as acções de formação? Porquê?
7. Qual o tipo de formação que considera que é disponibilizada pela Empresa?
8. Os trabalhadores avaliam a formação que frequentam? Têm conhecimento dessas avaliações?
9. Quais os critérios que utiliza para a avaliação quer dos níveis de conhecimentos iniciais, quer da avaliação de eficácia? Acha que o processo de avaliação está bem estruturado? Porquê?
10. Comunica os resultados da avaliação de eficácia aos trabalhadores? Porquê?
11. A avaliação da eficácia tem efeitos práticos no seu sector?
12. Considera que os trabalhadores valorizam a formação profissional?
13. De um modo geral, qual é a sua opinião relativamente às Práticas de formação profissional da Empresa?
14. Qual o papel que considera que o Departamento de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?
15. De que modo a cultura da empresa pode influenciar a concepção e desenvolvimento da formação?
16. Para além da formação profissional considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento de competências dos trabalhadores? Se sim, quais?

Apêndice II – Inquérito por Questionário

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Estou a realizar o Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE) e gostaria de contar com a sua colaboração na resposta a este inquérito que visa caracterizar a sua opinião sobre as práticas de formação profissional. Assim, solicito-lhe a sua colaboração respondendo às questões que a seguir lhe coloco e que pretendem caracterizar a sua posição face à formação profissional.

As respostas são anónimas e confidenciais, destinando-se exclusivamente a ser utilizadas no âmbito da minha tese de Mestrado.

Por isso, agradeço desde já a sua colaboração!

Setúbal, Junho de 2012

Tiago Sousa

1 Idade_____

2 Sexo

2.1 Masculino_____

2.2 Feminino_____

3 Indique o seu grau completo de habilitação escolar:

3.1 1º Ciclo (4º ano)_____

3.2 2º Ciclo (6º Ano)_____

3.3 3º Ciclo (9º Ano)_____

3.4 Ensino Secundário (12º ano)_____

3.5 Bacharelato_____

3.6 Licenciatura_____

3.7 Mestrado_____

3.8 Outro_____

4 Categoria Profissional

4.1 Qual é a sua categoria profissional? _____

5 Qual é a sua antiguidade na empresa?

5.1 Anos_____ ou

5.2 Meses _____ (No caso da sua antiguidade ser inferior a 1 ano)

6 Qual é o seu vínculo contratual?

6.1 Contrato a termo certo_____

6.2 Contrato sem termo_____

6.3 Outro_____

7 Há quantos anos exerce as suas funções actuais?_____

8 Em que Direcção/Sector desempenha funções?

8.1 Direcção Administrativa_____

8.2 Direcção Comercial_____

8.3 Direcção Logística_____

8.4 Direcção de Produção_____

8.5 Gestão de Projectos_____

8.6 Caldeiraria_____

8.7 Infraestruturas_____

8.8 Manutenção e Investimentos_____

8.9 Mecânica_____

8.1 Tubos_____

8.11 Outro_____

9 Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:		Discordo	Discordo em parte	Neutro	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
9.1	Nunca desperdiço uma oportunidade de frequentar uma acção de Formação Profissional	1	2	3	4	5
9.2	Quando me solicitam que frequente uma acção de Formação Profissional penso sempre antes sobre o que posso ganhar com isso	1	2	3	4	5
9.3	Habitualmente peço para participar nas formações relevantes para a minha função	1	2	3	4	5

10. Indique, aproximadamente, o número de acções de Formação Profissional que frequentou nos últimos 3 anos (2009, 2010 e 2011)? _____

11. Indique o grau de concordância relativamente à forma de escolha das acções de Formação Profissional que frequentou nos últimos 3 anos (2009, 2010 e 2011):		Discordo	Discordo em parte	Neutro	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
11.1	Foram maioritariamente escolhidas por si	1	2	3	4	5
11.2	Foram maioritariamente escolhidas pelas suas chefias	1	2	3	4	5
11.3	Foram maioritariamente escolhidas em resultado de uma negociação entre si e a sua chefia	1	2	3	4	5
11.4	Sempre frequentou as acções de formação que considerava importantes para o exercício das suas funções	1	2	3	4	5

12. Indique o grau de concordância relativamente às acções de formação que frequentou:

12. Indique o grau de concordância relativamente às acções de formação que frequentou:		Discordo	Discordo em parte	Neutro	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
12.1	Estiveram de acordo com as suas expectativas	1	2	3	4	5
12.2	Estiveram de acordo com as funções que desempenha	1	2	3	4	5
12.3	Estava motivado para participar nas acções de formação	1	2	3	4	5
12.4	O formador possuía as competências necessárias	1	2	3	4	5
12.5	Foram facultadas as condições necessárias para um bom desenvolvimento da formação	1	2	3	4	5
12.6	Foi informado dos objectivos da formação	1	2	3	4	5
12.7	Ficou satisfeito com os resultados obtidos	1	2	3	4	5

13. Qual a importância que atribui às acções de formação que frequentou?

13. Qual a importância que atribui às acções de formação que frequentou?		Nada importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante
		1	2	3	4	5
13.1	Para dominar melhor os equipamentos com que trabalha	1	2	3	4	5
13.2	Para dominar melhor as técnicas aplicáveis na sua função	1	2	3	4	5
13.3	Para dominar melhor as normas legais aplicáveis na sua função	1	2	3	4	5
13.4	Para melhorar o relacionamento entre colegas de trabalho	1	2	3	4	5
13.5	Para melhorar o relacionamento com as chefias	1	2	3	4	5
13.6	Para melhorar o desempenho no exercício das suas funções	1	2	3	4	5
13.7	Para adaptar-se melhor a uma nova função que lhe foi atribuída	1	2	3	4	5
13.8	Para conhecer outras pessoas com quem pode trocar experiências	1	2	3	4	5
13.9	Para contactar com outras formas de trabalhar	1	2	3	4	5
13.10	Para melhorar o funcionamento global do seu sector	1	2	3	4	5
13.11	Para aumentar a sua cultura geral	1	2	3	4	5

		Nunca	Raramente	Neutro	Quase sempre	Sempre
		1	2	3	4	5
14.	Quando frequenta uma acção de formação é-lhe solicitada alguma avaliação relativamente aos seguintes itens:					
14.1	Avaliação dos conhecimentos adquiridos na formação (por exemplo: testes)	1	2	3	4	5
14.2	Avaliação da sua satisfação para com a acção	1	2	3	4	5
14.3	Avaliação da eficácia da formação no seu desempenho	1	2	3	4	5
14.4	Avaliação da eficácia da formação no desempenho global do seu sector	1	2	3	4	5

15. Qual a regularidade com que é consultado(a) sobre as suas necessidades de formação?

- 15.1 Pelo menos uma vez por ano _____
 15.2 Uma vez de dois em dois anos _____
 15.3 Uma vez de três a cinco anos _____
 15.4 Nunca sou consultado _____

16. Caso tenha sido consultado(a), por quem foi?

- 16.1 A sua chefia directa em conversas informais _____
 16.2 A sua chefia directa em reunião formal _____
 16.3 O responsável pelo departamento em que está integrado _____
 16.4 A pessoa encarregue da sua avaliação de desempenho _____
 16.5 O Departamento de Recursos Humanos _____
 16.6 Outro. Qual? _____

17 Tem conhecimento do plano anual de formação da empresa?

- 17,1 Sim
 17,2 Não

18 Se respondeu sim, como é que teve conhecimento?

- 18.1 Através dos Recursos Humanos _____
 18.2 Através da Chefia Directa _____
 18.3 Através da Comunicação Interna (por ex. Distribuição) _____
 18.4 Através do Responsável do Sector _____
 18.5 Através dos Colegas _____
 18.6 Através do email _____
 18.7 Outro(a) _____

19 Considera que os trabalhadores devem ter conhecimento do Plano Anual de Formação da empresa?

- 19.1 Sim
 19.2 Não

		Discordo	Discordo em parte	Neutro	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
20.	Assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativas à Formação Profissional em geral:					
20.1	A Formação Profissional é importante para o desenvolvimento das empresas	1	2	3	4	5
20.2	A Formação Profissional é um investimento importante para a modernização tecnológica das empresas	1	2	3	4	5
20.3	A Formação Profissional é um investimento importante para a melhoria do clima social no interior das empresas	1	2	3	4	5
20.4	A Formação Profissional é importante para que os trabalhadores sejam mais produtivos	1	2	3	4	5
20.5	A Formação Profissional nunca é uma perda de tempo	1	2	3	4	5
20.6	A Formação Profissional é importante para que as empresas sejam mais competitivas	1	2	3	4	5
20.7	A Formação Profissional é importante para que Portugal seja mais competitivo	1	2	3	4	5
20.8	Em Portugal, todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação	1	2	3	4	5
20.9	Em Portugal, os trabalhadores valorizam pouco a formação	1	2	3	4	5
20.10	Em Portugal, os homens têm mais probabilidade de aceder à formação do que as mulheres	1	2	3	4	5
20.11	Em Portugal, as empresas investem pouco em formação	1	2	3	4	5
20.12	A Formação Profissional é um investimento importante para aprendermos e desenvolvermos novos conhecimentos e competências	1	2	3	4	5
20.13	Em Portugal, as empresas valorizam muito a formação	1	2	3	4	5
20.14	Em Portugal, os trabalhadores valorizam muito a formação	1	2	3	4	5
20.15	Em Portugal, a formação disponibilizada é de elevada qualidade	1	2	3	4	5

21 Considera que actualmente tem necessidades de formação?

21.1 Sim ____ 21.2 Não ____

22. Considera que a Formação Profissional serve para:

		Discordo	Discordo em parte	Neutro	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
22.1	Actualizar as técnicas aplicáveis na sua função	1	2	3	4	5
22.2	Dominar melhor as normas legais aplicáveis na sua função	1	2	3	4	5
22.3	Melhorar o relacionamento com os colegas	1	2	3	4	5
22.4	Melhorar o relacionamento com as suas chefias/subordinados	1	2	3	4	5
22.5	Melhorar o seu desempenho	1	2	3	4	5
22.6	Melhorar o funcionamento do seu sector	1	2	3	4	5
22.7	Melhorar a utilização dos equipamentos informáticos	1	2	3	4	5
22.8	Melhorar o domínio das línguas estrangeiras	1	2	3	4	5
22.9	Conhecer outros colegas	1	2	3	4	5
22.10	Conhecer outras formas de trabalhar	1	2	3	4	5
22.11	Servir de adaptação a novas funções que lhe foram atribuídas	1	2	3	4	5
22.12	Melhorar as suas competências em geral	1	2	3	4	5

23. Qual o grau de importância que atribui à política de Formação Profissional da empresa relativamente aos seguintes itens:

		Nunca	Raramente	Neutro	Quase sempre	Sempre
		1	2	3	4	5
23.1	Contribui para a reorganização dos sectores	1	2	3	4	5
23.2	Contribui para a modernização dos sectores	1	2	3	4	5
23.3	Contribui para a melhoria da qualidade dos sectores	1	2	3	4	5
23.4	Contribui para melhorar a imagem junto dos clientes da empresa	1	2	3	4	5
23.5	Contribui para melhorar a comunicação entre os sectores	1	2	3	4	5
23.6	Contribui para melhorar o ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
23.7	Contribui para aumentar a satisfação dos trabalhadores	1	2	3	4	5

24. Tendo em conta o que conhece das práticas de formação da empresa qual a sua opinião relativamente às seguintes afirmações:

		Discordo	Discordo em parte	Neutro	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
24.1	Todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação	1	2	3	4	5
24.2	A formação destina-se fundamentalmente a resolver problemas pontuais	1	2	3	4	5
24.3	Todos os trabalhadores são ouvidos quanto às suas necessidades de formação	1	2	3	4	5
24.5	Todos os trabalhadores têm o dever de frequentar a formação	1	2	3	4	5
24.6	A formação destina-se fundamentalmente a quem desempenha funções estratégicas/chefia	1	2	3	4	5
24.7	A formação destina-se fundamentalmente a antecipar necessidades futuras	1	2	3	4	5
24.8	Os homens têm mais probabilidade de aceder à formação do que as mulheres	1	2	3	4	5
24.9	Um trabalhador com mais de 50 anos tem idêntica probabilidade de frequentar acções de formação do que um trabalhador com menos de 40 anos	1	2	3	4	5
24.10	Um trabalhador com contrato a termo certo tem idêntica probabilidade de frequentar formações do que um trabalhador com contrato sem termo	1	2	3	4	5
24.11	A empresa efectua um grande investimento na Formação Profissional dos trabalhadores	1	2	3	4	5

25. Qual o grau de concordância que atribui às seguintes afirmações para a melhoria das práticas de formação da empresa:		Discordo	Discordo em parte	Neutro	Concordo	Concordo Plenamente
		1	2	3	4	5
25.1	Deve-se auscultar sempre os trabalhadores quanto às suas necessidades de Formação Profissional	1	2	3	4	5
25.2	Deve-se disponibilizar mais informação sobre as oportunidades de Formação Profissional existentes na empresa	1	2	3	4	5
25.3	Deve-se garantir maior equidade no acesso à Formação Profissional entre todos os trabalhadores	1	2	3	4	5
25.4	Deve-se desburocratizar os procedimentos de acesso à Formação Profissional por parte dos trabalhadores	1	2	3	4	5
25.5	Deve-se garantir que os trabalhadores frequentam sempre as acções de formação solicitadas	1	2	3	4	5
25.6	Deve-se avaliar sempre os conhecimentos adquiridos nas acções de formação	1	2	3	4	5
25.7	Deve-se avaliar sempre os efeitos da formação sobre a melhoria do desempenho dos trabalhadores e dos serviços	1	2	3	4	5

26. Tendo em conta o seu contexto de trabalho indique qual a importância dos seguintes factores para a sua aprendizagem e/ou desenvolvimento de novas competências		Nada importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante
		1	2	3	4	5
26.1	Formação Profissional	1	2	3	4	5
26.2	Necessidade de polivalência dos trabalhadores	1	2	3	4	5
26.3	Natureza do seu trabalho	1	2	3	4	5
26.4	Necessidade de actualização de conhecimentos	1	2	3	4	5
26.5	A troca de informação/debate de ideias com os meus colegas	1	2	3	4	5
26.6	A troca de informação/debate de ideias com as minhas chefias	1	2	3	4	5
26.7	Necessidade de actualização tecnológica	1	2	3	4	5
26.8	Necessidade de substituir colegas	1	2	3	4	5
26.9	Necessidade de trabalhar em equipa	1	2	3	4	5
26.10	Incentivo dos colegas	1	2	3	4	5
26.11	Incentivo das chefias	1	2	3	4	5
26.12	Ambiente de colaboração entre colegas	1	2	3	4	5

27. Em termos globais qual é o seu grau de satisfação com:		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito
		1	2	3	4	5
27.1	A Formação Profissional da empresa	1	2	3	4	5
27.2	As oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências	1	2	3	4	5
27.3	Com a relação com os seus colegas	1	2	3	4	5
27.4	Com o seu sector	1	2	3	4	5

28. Que sugestão faria para melhorar as práticas de Formação Profissional da empresa?

Apêndice III – Unidades de Sentido

A. Importância da Formação Profissional	
1. Objectivo da Formação Profissional	<p><i>“(...)eu quando entrei para a empresa tinha 15 anos e já havia esse conceito de formação profissional dentro da empresa. Uma das razões era porque a actividade [da empresa] era diferente de tudo aquilo que nós aprendíamos lá fora e por isso uma das razões que entravamos logo em formação era porque era uma área específica” (E1);</i></p> <p><i>“No fundo é preparar as pessoas, dar-lhes várias valências que no fundo a polivalência é propícia, preparar para o futuro” (E1);</i></p> <p><i>“Tem muita importância, aliás nos temos feito, nós temos procurado dar de alguma forma algumas valências aos nossos colaboradores de áreas que nós consideramos que fazem falta e que eles têm algumas lacunas, nós temos falado com vários prestadores de serviço em que nós próprios é que fazemos a proposta” (E1);</i></p> <p><i>“(...) o principal objectivo é habilitar as pessoas a fazerem os trabalhos que fazem diariamente porque nós fazemos muito trabalho com pessoal que não conhece e fazem-se muitas asneiras, portanto o objectivo é mesmo ensinar as pessoas” (E2);</i></p> <p><i>“(...) creio que o objectivo principal é, e creio que tem de ser, fornecer às pessoas de qualidades, dotar as pessoas com competências para desempenhar as suas funções e o desenvolvimento das suas capacidades” (E3);</i></p> <p><i>“(...) a importância da formação profissional é dar o máximo de valências às pessoas que estão ao serviço da empresa, quer sejam da empresa ou de empresas que trabalham frequentemente para a nossa empresa, dando por vezes os conhecimentos que têm ou dando novos conhecimentos que as pessoas necessitam para o exercício da actividade” (E4);</i></p> <p><i>“(...) o objectivo principal da formação é manter as pessoas actualizadas e, por um lado mante-las actualizadas, e as que não estão actualizadas dar-lhes conhecimentos para poderem desempenhar melhor as funções que lhes estão atribuídas” (E5).</i></p>
2. Valor estratégico	<p><i>“Penso que sim, penso que sim, só pelas particularidades que já falamos da actividade e em termos de digamos de melhoria do próprio comportamento das pessoas, da sua rentabilidade, acho que é importante a área da formação, para além da imagem da empresa.” (E1);</i></p> <p><i>“(...) eu penso que tem. Actualmente acho que não tem é internamente grandes condições para isso (...) estou a referir-me tanto aqui que já faltam as pessoas que sabiam, como na própria escola [de formação] a utilização muitas vezes de pessoas que também não têm essa habilidade, tentam muito aproveitar a pessoa que têm, pode ser muito boa pessoa, pode ter muitos conhecimentos, mas não dá para tudo” (E2);</i></p>

	<p><i>“(...) há várias vertentes, há uma vertente legal, nós sabemos que existem equipamentos que obrigam que as pessoas tenham formação, eu tenho enviado alguns que sabem perfeitamente trabalhar com o equipamento mas eu não tenho o registo de que eles tenham formação nessa área (...) As outras são mais complicadas, são as formações da área técnica para as pessoas adquirirem conhecimento que se foi perdendo com a saída dos mais velhos, que actualmente são muito muito poucos” (E2);</i></p> <p><i>“(...) considero, considero essencialmente na fase da empresa em que estamos, contramos jovens que entraram à relativamente pouco tempo, estamos a falar de 3, 4 anos e que começam a conhecer a empresa, e é importante dotar essas pessoas desses ensinamentos e dessas aprendizagens” (E3);</i></p> <p><i>“(...) eu acho que sim, eu acho que sim... a formação é uma coisa muito base para os resultados da empresa, obviamente para a qualidade do trabalho da empresa, acho que, por mim, acho que a formação dada correctamente, acho que é fundamental para os resultados da empresa” (E4);</i></p> <p><i>“(...) em qualquer empresa tem sempre valor estratégico, agora depende é de qual é a formação que se dá às e qual é a utilização que se dá depois, a utilização que as pessoas lhe dão. Mas a formação tem sempre um valor estratégico, quanto mais as pessoas estiverem habilitadas para saberem a função, mais, penso que será assim, mais rentabilidade poderão ter” (E5).</i></p>
<p>3. Valorização da FP por parte dos trabalhadores</p>	<p><i>“(...) no geral sim, há muita gente que vai porque é sempre melhor estar na escola do que estar a trabalhar, depois há outra que já estão um pouco desiludida com alguns cursos que foram, vão mas vão com aquela sensação de que “pronto lá vou eu para a escola” depois há outros muito interessados” (E2);</i></p> <p><i>“(...) eu vejo nos mais novos, tenho mais novos muito fracos com muito pouco interesse, depois tenho mais novos muito interessados e têm evoluído muito nestes 5 anos, como tenho pessoas que não evoluíram nada nestes 5 anos. Tenho pessoas que me dizem «epah não me mande para a formação, este ano já chega» mas isto, os velhos já nem dizem nada é do género “ah é para ir para a formação? Ok...” mas a pessoa que está na escola também deve pensar um pouco que está na escola” (E2);</i></p> <p><i>“(...) há aqueles que dão a resposta politicamente correcto do “aprendemos sempre qualquer coisa” isso para mim diz logo que não aprendeu nada [risos], outros que dizem que aprenderam e que apesar de trabalharem com aquilo aprenderam as regras, outras que “epah eu evitava mexer com o empilhador mas agora já vi, já mexo e tal”. O, as respostas, dos encarregados também são muito vagas e às vezes não é bem assim e falando com as pessoas, vendo, vê-se que melhoraram, já fazem certas coisas, já perceberam que aquilo estava errado, vê-se algumas coisas, mas outras só mesmo falando com eles” (E2);</i></p> <p><i>“(...) acho que os mais jovens de uma forma geral sim, aquelas pessoas que estão naquela franja de idade a rondar os 60 anos, em que já tiveram não sei quantas formações (...) muitas vezes não entendem e não gostam de ir para a formação, de perder tempo, perder entre aspas</i></p>

	<p><i>obviamente, mas não dão uma grande, para eles não é uma grande mais valia, pelo menos não entendem assim” (E3);</i></p> <p><i>“(…) eu, isto é a minha opinião, as pessoas interpretam um bocado a formação, a questão de ir lá para a formação, eu penso, eu julgo vêm um bocadinho com a ideia daquilo que se fazia há 20 anos atrás em que as pessoas iam à formação e as pessoas iam um bocado como castigo à formação, o que levava que as pessoas interpretassem um pouco dessa maneira, não vêm a formação como uma oportunidade de lá ir, esta é a minha opinião. Agora eu também não sei se a formação está mais encaminhada no sentido de podermos, de as pessoas poderem valorizar a formação, essa é que é a minha questão” (E4):</i></p> <p><i>“(…) há formações que eu penso que não há qualquer dúvidas que as pessoas se sentem motivadas, mas se calhar existem formações que as pessoas talvez não se sentem motivadas. Agora é difícil dizer quais são as formações e quem são essas pessoas, se a pessoa for contrariada, está lá mas é só para dizer que está, se for porque quer já é diferente, não é? Se for a uma formação com cariz mais dinâmico ou mais virado para a actividade também tem outra motivação, portanto eu penso que aqui a questão da formação tem de ser analisada se as técnicas de formação que se estão a praticar são as mais correctas” (E4);</i></p> <p><i>“(…) isso é difícil, epá eu penso que há de tudo, eu penso que há aqueles que vão ao curso porque quase os obrigamos a ir e há os que gostam de aprender, mas isso é como em tudo não sei até que ponto, como são algumas das funções, alguns dos cursos, são complementares às funções que eles fazem, poderão também pensar que é mais uma coisa que eu vou saber fazer, mas não vou ser compensado por isso, entra um pouco nesse tipo... depende, depende muito das pessoas” (E5).</i></p>
--	--

<p>B. Diagnóstico de Necessidades de Formação</p>	
<p>1. Identificar lacunas pontuais ou necessidades futuras?</p>	<p><i>“(…) acho que tem as duas funções (...) daí nós termos a matriz de competências que fundo temos o histórico das pessoas e identificamos a potenciais faltas ou zonas mais necessitadas e aí para formações futuras (...) procuramos ir sempre um pouco mais além, portanto acho que é importante estarmos sempre um pouco além, pensarmos o que podemos melhorar” (E1);</i></p> <p><i>“Tento preparar também aquela [indica um tipo de formação concreto] porque actualmente não mexemos (...) porque parece que aquilo mete medo mas não tem nada que saber, por isso é tentar que aos poucos se comece a pegar neste trabalho que é um tipo de equipamento mais actual, por isso a ideia é preparar para o trabalho futuro” (E2);</i></p> <p><i>“(…) em principio será para colmatar as necessidades actuais e depois numa segunda fase então pensar numa fase mais adiantada. O Dr. até sabe melhor do que eu que cá dentro da empresa até temos duas situações: temos as pessoas muito mais antigas e que podem ter um défice de formação e temos o pessoal que vem agora que já vem muito mais preparado [refere-se aos trabalhadores mais novos] completamente diferente, esses possivelmente já estão mais virados para o futuro, os outros possivelmente vamos ter de primeiro, reciclar o défice que eles têm</i></p>

	<p><i>em relação aos outros e depois pensar em acções mais para o futuro” (E5).</i></p>
<p>2. Procedimentos</p>	<p><i>“(…) nós temos uma matriz de competências que nos permite ter uma ideia de quais são as falhas maiores dentro do nosso sector. (...) quando se aproxima a fase de nós elaborarmos o plano de necessidades faço reuniões com as chefias, para além das informações que eu vou recolhendo ao longo do ano, faço as reuniões com as chefias onde abordamos, elaboramos digamos assim as áreas que necessitam de formação e depois tentamos enquadrar as necessidades e os objectivos que nós temos definidos” (E1);</i></p> <p><i>“(…) a questão de ouvir as pessoas eu tenho sempre a preocupação de quando nos enviam os certificados eu faço questão de entrega-los pessoalmente, convoco as pessoas através da chefia depois eles vêm aqui e no fundo eu questiono o quê que ele achou da formação, se achou que houve melhorias, se achou que valeu a pena ou não e no final os questiono, não quer dizer, no fundo é o feeling das pessoas, o quê que elas acharam, e eu registo, tomo as minhas notas por um lado para saber qual é a opinião das pessoas sobre essa formação e quais são as necessidades que eles sentem para o desempenho da sua função qual é as necessidades que eles sentem que necessitam” (E1);</i></p> <p><i>“(…) a fase de diagnóstico, eu ao longo do ano vou vendo, depois os próprios colaboradores vão dizendo o que faz falta e depois na fase de diagnóstico eu pego nesses dados e tento organizar para ver quantas pessoas consigo mandar, quantas pessoas são necessárias para fazer formação” (E2);</i></p> <p><i>“(…) são dificuldades que eu vejo que as pessoas fogem quando surgem determinados trabalhos, é por algumas avarias que são recorrentes no fundo é mais ou menos, são estas as áreas principais e isso já dá para um grande plano de formação depois há aquelas áreas do inglês que toda a gente devia falar inglês” (E2);</i></p> <p><i>“(…) é elaborada através da formação que as pessoas têm, de uma matriz de competências que é elaborada que coloca as formações e quando é que essas formações foram realizadas, e obviamente que depende ser um pouco da opinião, do que nós achamos, nós gestores e encarregados gerais, julga ser necessária aplicar aos operários (...)depende sempre dessa sensibilidade que temos” (E3);</i></p> <p><i>“(…) aqui é como lhe digo, para já oiço os colaboradores, temos de ouvir os colaboradores não é? Por um lado ver ideias em acções de formações novas em que as pessoas vêem que há necessidade com base no ano que passou, de dificuldades, de carências que as pessoas tinham, por outro lado é feito o diagnóstico tendo em consideração a formação que as pessoas já têm e a necessidade de reavivar alguma coisa mais, em que se note que a pessoa tem ainda alguma dificuldade” (E4);</i></p> <p><i>“Eu em termos do meu pessoal, que está directamente a meu cargo e são muito poucos, e estão numa área muito específica que é a preparação, portanto são todos de preparação, o quê que eu faço em termos de preparação eles já fizeram praticamente os cursos todos e eu ponho-os mais numa base de haver algum que queira fazer ou repetir um curso, ou ter acesso em principio no inglês se ele quiser manter ou aumentar o conhecimento de inglês. Portanto será numa base de pedir se querem alguma coisa (...) Se me pedirem algum curso depois vejo se há disponibilidade para irem, fora até do âmbito do que eles fazem.” (E5).</i></p>

<p>3. Fontes de Informação</p>	<p><i>“(...) nós falamos com as chefias e é aí que nós definimos de facto quais são as lacunas na área e a própria chefia tem consciência de que, do que falta” (E1);</i></p> <p><i>“Vou até aos especialistas, no dia-a-dia é que ao falar com as pessoas elas dizem-me que dava jeito ter formação nesta área ou naquela e eu vou tomando nota” (E2);</i></p> <p><i>“(...) comigo recorria ao nível da gestão, encarregados gerais, preparadores chefes e por vezes, alguns encarregados também, um ou outro caso, ou por vezes também se incumbia os próprios encarregados de falar com os operários, de quais seriam as formações que eles estariam interessados, não quer dizer que fossem realizadas, mas pelo menos era recolhida a informação” (E3);</i></p> <p><i>“(...) normalmente tenho falado com os representantes dessas pessoas todas, porque falar com todos é um bocado difícil. As pessoas que tomam aqui parte das nossas reuniões diárias é o encarregado de bordo, encarregado da oficina, o encarregado das caldeiras e o preparador chefe da preparação, portanto são estes os interlocutores, esses parto do pressuposto que recolhem a informação para os seus subordinados, porque quando se compila aqui é com base nas necessidades de toda a gente (...)daí eu considerar que tem a participação directa de toda a gente” (E4);</i></p> <p><i>“Portanto eu parto do pressuposto que a chefia é uma pessoa com competências para ver aquilo que as pessoas necessitam, penso que se formos ao nível do operário penso que temos um rol de formações... para eles a formação pode ser uma coisa e para a empresa outra, ou seja que para a empresa não interessa, por isso eu acho que temos de ir até a um determinado nível [hierárquico]” (E4);</i></p> <p><i>“(...) eu aqui tento gerir a coisa mais numa base simples. Esta semana que agora está a decorrer, perguntei-lhes se algum deles estava interessado em participar em alguns cursos que lhes dei. Na próxima semana vou perguntar-lhe e depois de acordo com o que eles disserem vou ver, se eles disserem que não, vou ter que ver se em principio precisam de alguma coisa de acordo com as matrizes que eles têm, se precisam de fazer alguma coisa e então aí vou ter de os inscrever. Se não, epá estar a inscrevê-los só para dizer que eles vão ao curso e depois andam lá por andar, também não” (E5).</i></p>
<p>4. Aspectos a melhorar</p>	<p><i>“Em termos do plano de necessidades acho que tem vindo a melhorar, nós próprios temos vindo a ter mais ferramentas com as quais nos ajuda a ter outra visão, penso que estamos no bom caminho” (E1).</i></p>
<p>5. Importância do processo</p>	<p><i>“(...) pelo menos pela auscultação, a decisão depois depende... e por vezes as pessoas querem, e é de salutar, querem por vezes o seu desenvolvimento pessoal, é bom que assim seja, mas por vezes não é possível ou não vai de encontro com os objectivos da empresa, até porque maior parte das formações, se não todas, pelo menos para os operários, é dada durante o horário de trabalho e então não poderíamos estar aqui a desenvolver as capacidades todas, que toda a gente quer” (E3);</i></p>

	<p><i>“(...) acho que esta etapa do diagnóstico é sempre uma etapa importante como é evidente. Não há outra maneira de programar as formações que temos em vista, temos de fazer um diagnóstico das necessidades, não é?” (E4).</i></p>
--	---

<p>C. Plano de Formação</p>	
<p>1. Divulgação</p>	<p><i>“Normalmente eu divulgo, eu faço essa divulgação pela chefia é lógico que a convocação depois para a pessoa participar no curso é feito pessoalmente (...). Portanto eu faço a divulgação, não mando afixar porque julgo que não existem directrizes nesse sentido, mas se assim for entendido eu posso colocar nas vitrines o plano quando aprovado, para que assim as pessoas saibam que tipo de formação está prevista (...) Dou as informações às pessoas à medida que as formações vão se aproximando” (E1);</i></p> <p><i>“Divulgo aos especialistas ao encarregado geral de bordo que é para eles terem noção das horas que estão envolvidas, que vai afetar a produtividade, a capacidade de produção, informo nesse sentido, divulgar, divulgar não divulgo, porque o plano quando é feito já é feito para a pessoa X, Y e Z... eles até podem saber mas pelo menos naquele ano já sabem que não vão poder participar” (E2);</i></p> <p><i>“(...) normalmente quando recebo o email para nomear as pessoas eu informo os encarregados para dizer á pessoa tal para frequentar a acção tal” (E2);</i></p> <p><i>“(...) eu particularmente não, nunca divulguei o plano (...) eu não divulgava com muita antecedência, apenas dava a conhecer às pessoas perto dessa data, e era feito de forma a que as pessoas estivessem disponíveis” (E3);</i></p> <p><i>“(...) os trabalhadores não têm conhecimento do plano. (...) epá não sei se estamos a fazer bem se não (...) penso que não podemos ir abaixo da chefia directa, porque esses é que têm mesmo competências para ver as necessidades que a pessoa tem, daí nunca houve a preocupação em dar a conhecer o plano de formação aos operários” (E4);</i></p> <p><i>“(...) não esse aí não (...) falo com eles e digo que estou a pensar manda-los nestas datas e epá tento evitar as férias deles, não é? E também de acordo com aquilo que pretendo manter, também o serviço a funcionar. Porque é assim, não lhes divulgo o plano completo até porque eles só se inscreveram num curso também não lhes interessa o plano completo” (E5).</i></p>
	<p><i>“(...) vou tentando dar sempre mais valências à rapaziada mais nova, preferencialmente, e aqui nós temos idades muitas elevadas e outras mais novas da empresa X2, no entanto tentamos dar formação a todos independentemente da idade, mas logicamente que os mais novas têm dificuldades e lacunas que os mais velhos possivelmente não têm e no fundo são esses que são o futuro” (E1);</i></p>

<p>2. Critérios de selecção dos formandos</p>	<p><i>“As pessoas mais velhas também tiveram um passado com muita formação em termos produtivos, todas as pessoas tiveram um leque bastante grande de formações (...) começamos a ter outras ferramentas que não havia e aí temos de lhes dar mais valências. Da parte da chefia, ainda temos chefia digamos que, cuja escolaridade não é por aí além temos-lhes dado formações de informática, a chefia que têm demonstrado interesse em aprender, porque por vezes há algumas reticências em frequentar porque não têm muitos conhecimentos” (E1);</i></p> <p><i>“No fundo basicamente é dar mais valências aos mais novos e garantir que haja uma reciclagem dos conhecimentos dos mais velhos” (E1);</i></p> <p><i>“(…) as pessoas já são seleccionadas logo à partida, quando eu peço uma acção eu já sei quem é que vou mandar, nas acções que são para toda a gente começo por cima e depois vou descendo na hierarquia, as que são específicas chamo a pessoa conforme o trabalho que efectua, mas isto tudo é feito na fase do plano, de preparação do plano” (E2);</i></p> <p><i>“(…) de uma forma geral penso a formação para a pessoa, no limite é para o sector, será um pouco as duas coisas, utilizando um exemplo: tivemos um problema com um tipo de soldadura, obviamente será fazer isso para o sector, mas ao fazer isso para o sector serão x pessoas que poderão ter formação nessa área, temos de jogar com as pessoas que se tem” (E3);</i></p> <p><i>“(…) basicamente são as capacidades, as profissões que têm, e como são tão poucas pessoas acabam por ser as capacidades, as profissões, ou as capacidades que possam ter para serem desenvolvidas e para desempenharem outra função” (E3);</i></p> <p><i>“(…) aqui pela idade nunca fazemos critério porque estamos a admitir que as pessoas vão fazer parte da empresa até ao fim (...) então aqui o que se faz é seleccionar em função da pessoa, tem cursos para serralheiros, para soldadores, para chefia, para preparadores, pronto dentro da categoria, assim procuramos que o curso se adapte. É claro que existem cursos que podem perfeitamente intercalar com pessoas de várias funções, porque há aquelas formações que não são específicas, que são mais transversais e a gente quer queira quer não acabamos sempre por ter uma série de classes (...) é como lhe estou a dizer dentro da categoria também há formação que está associada, se formos a ver a formação está associada à função da pessoa” (E4);</i></p> <p><i>“(…) selecciono de acordo com as matrizes que eles têm, eles têm a matriz de competências e de acordo com aquilo que eles têm, se já foram ao curso vão para outros cursos, épa se for um mecânico não o vou por a ver partes eléctricas, portanto tento enquadrá-los com os cursos, de acordo com as funções deles, é nessa lógica” (E5).</i></p>
<p>3. Caracterização da FP</p>	<p><i>“Eu diria que é importante que exista uma aposta nas áreas comportamentais como nas de produção (...) Por exemplo a formação na área comportamental para a chefia é muito importante (...) Portanto eu considero que tanto a parte das formações em áreas comportamentais, de gestão ou de produção são importantes, é necessário é que consigamos de facto ir verificando aqueles conteúdos que são mais fracos e ir melhorando, que no fundo para cativar as pessoas, por exemplo a formação de Qualidade e Ambiente que subdivimos essa área, as pessoas têm se mostrado extremamente agradadas” (E1);</i></p>

	<p><i>“(...) acho que é importante melhorarmos os conteúdos e focalizarmos na actividade da empresa, porque sendo a nossa actividade de muita especificidade e de risco convém estarmos alerta para estas situações, porque mesmo aquelas pessoas que têm muitos anos disto gostam de manter-se actualizados, porque mesmo que todos os conhecimentos gostam de aprender sempre mais” (E1);</i></p> <p><i>“(...) para mim actualmente o mais importante é a formação técnica a formação comportamental digamos que não é fácil, depois temos aquela que eu tenho lutado muito que é o ambiente” (E2);</i></p> <p><i>“(...) eu creio que é sempre numa lógica de futuro, a formação desenvolve, pode desenvolver capacidades, mas, mas são alguns conhecimentos que são apreendidos mas que não são logo utilizados (...) e então a formação consiste nessa apreensão de conhecimentos para o futuro e penso que não é para o imediato, ou pelo menos se estamos a pensar nisso podemos nos dar mal” (E3);</i></p> <p><i>“(...) eu dou prioridade à técnica, até como disse tento desenvolver as pessoas mais novas que são mais recentes e nesse aspecto será a técnica e de aproveitar o conhecimento que poderá existir de pessoas que estão (...) Também comportamental, na questão de por exemplo, na higiene, prevenção e segurança” (E3);</i></p> <p><i>“(...) nesta questão dos operários a nossa grande preocupação tem sido sempre mais para a parte mais técnica, já no que diz respeito às chefias é mais a parte comportamental, digamos assim, para além da parte técnica, mas há outras formações que temos tido mais no aspecto da pessoa, para o desenvolvimento da pessoa” (E4);</i></p> <p><i>“(...) em principio tento dar prioridade à técnica, à formação técnica. Eles são técnicos, e então é nesse sentido (...) temos alguns auxiliares que é por exemplo o inglês, não é bem uma técnica, mas poderá servir para consulta de manuais e isso, portanto algumas dessas serão auxiliares digamos assim, mas a tentativa aqui será mais a técnica” (E5).</i></p>
--	--

D. Avaliação da formação	
1. Avaliação dos níveis de conhecimento iniciais	<p><i>“(...) é através das conversas com as chefias, onde eu faço uma conversa preliminar para avaliar os conhecimentos das pessoas que vão à formação. Eu falo com as chefias porque são elas que lidam mais diariamente com eles e também são eles que conseguem ver se houve alguma melhoria” (E1);</i></p> <p><i>“(...) os iniciais normalmente sou eu que os avalio, com algumas limitações, por exemplo se formos trabalhar com pontes eu não trabalho com pontes, vejo se ele se sente mais à vontade ou menos à vontade, aquilo também é uma avaliação de 3 níveis em que o 1 não sabe fazer nada, no outro em que sabe fazer o normal e o outro que sabe fazer tudo” (E2);</i></p>

	<p><i>“(...) eu baseio muito essa avaliação com a comunicação com a chefia, obviamente que a avaliação é sempre subjectiva, há também a opinião do próprio trabalhador, mas essencialmente é através da avaliação que é feita pela chefia intermédia” (E3);</i></p> <p><i>“(...) a avaliação antes, pronto eu conheço a pessoa, por isso será fácil” (E4).</i></p>
<p>2. Avaliação da eficácia</p>	<p><i>“Quando faço a entrega do certificado falo acerca da avaliação da formação, do impacto, mas posteriormente não falo da avaliação [da eficácia] feita, a não ser que numa próxima surja essa questão, mas agora chama-los especificamente para lhe transmitir isso não” (E1);</i></p> <p><i>“Normalmente falo com o encarregado e depois falo com os próprios” (E2);</i></p> <p><i>“(...) com o próprio trabalhador, sobre o quê que ele tirou com aquela acção de formação, se melhorou alguma coisa, se começou a fazer alguma coisa que não fazia, portanto nesse sentido” (E2);</i></p> <p><i>“(...) no meu caso não, eu nunca o fiz, eu nunca disse “vai ter uma avaliação” até porque avaliamos a formação e não o trabalhador, eu nunca comuniquei nada acerca dessa avaliação, falávamos acerca da formação, da importância que achávamos da formação, o que se pretendia, os conhecimentos que adquirissem, mas eu nunca referi a questão da avaliação” (E3);</i></p> <p><i>“(...) a avaliação da eficácia, esta pronto não é tão fácil de avaliar porque também às vezes não é em 3 meses (...) Que por vezes conseguimos fazer uma avaliação correcta da formação (...) Se podíamos ir para um período mais longo? Se podíamos fazer mais do que uma vez a avaliação da eficácia? É a questão que eu deixo no ar, se podíamos fazer por várias etapas de avaliação de eficácia, talvez uma após os tais 3 meses, e passados 6 meses podíamos fazer a avaliação da eficácia novamente (...)até porque fazemos o investimento mas passados 3 meses não se consegue fazer a avaliação da eficácia, porque por exemplo por coincidência a actividade não permitiu e a pessoa não conseguiu colocar em prática” (E4);</i></p> <p><i>“(...) por acaso não temos tido esse procedimento de falar com o trabalhador [faz um ar pensativo] se calhar temos de adoptar esse procedimento de falar depois, ou pedir talvez ao trabalhador, porque a chefia por si só não vê o sentimento da pessoa lá por dentro... não é? Pode ver a atitude dele, os conhecimentos na prática, mas não sabemos na prática, os sentimentos dele sobre aquilo, não é? Se calhar temos de ter outro comportamento no aspecto de epá saber, pronto, a opinião dele em saber o quê que houve de positivo naquilo... eles preenchem lá [na escola de formação] uns questionários, mas agora a tal avaliação da eficácia dele próprio fazer não temos o feedback” (E4);</i></p> <p><i>“Falo com os trabalhadores, falo com os gestores de contrato” (E5);</i></p> <p><i>“(...) exactamente, porque eles estão mais próximos dos trabalhadores do que eu e então eles é que têm um conhecimento melhor sobre o desempenho deles. Se, por isso é que eu digo, eu só dou o 2 [refere-se ao nível de avaliação de eficácia] quando a nota que o formador lhe deu não é muito boa, ou seja poderá ter de repetir o curso, mas normalmente eles vêm todos com nota boa, caso contrário fica logo pelo nível 3, o</i></p>

	<i>que não quer dizer que daqui por uns tempos não tenham de voltar a fazer uma reciclagem” (E5).</i>
3. Impacto no departamento	<i>“(…) se tem impacto, se faz diferença, digamos que depende porque também deverá partir da própria pessoa ter a motivação para crescer, há situações em que o básico é suficiente para a pessoa, para a função que desempenha, depende da formação e da função que a pessoa desempenha, porque em algumas situações interessa que a pessoa continue para o nível seguinte, mas em formações mais gerais aí a avaliação da eficácia não tem muito impacto, como lhe digo depende da formação” (E1).</i>

E. Políticas e Práticas de formação da empresa	
1. Percepção sobre as Políticas e Práticas de Formação Profissional	<p><i>“A preocupação da empresa é dar as ferramentas de trabalho para que as pessoas consigam desempenhar as suas funções da melhor forma possível, é evidente que tem o objectivo de ter as pessoas formadas e informadas e no fundo tendo um melhor desempenho, portanto aí é uma evolução natural que nem sempre é conseguida mas penso que é o caminho certo que devemos seguir” (E1);</i></p> <p><i>“(…) a política eu acho muito correcta, as práticas é como comecei a conversa, acho que se aposta muitas vezes na D [escola de formação] quando muitas vezes ela não tem capacidade para dar a formação que se pretende” (E2);</i></p> <p><i>“(…) tanto quanto eu sei a política da empresa é dar formação às pessoas, é investir em formação e isso deve ser feito, a questão é o como está ser feito, porque acho que se está a desperdiçar muito dinheiro em algumas acções que não está a resultar na parte técnica (…) depois as pessoas chegam aqui e dizem-me que aquilo aprenderam na escola «não fomos lá fazer nada»” (E2-6);</i></p> <p><i>“(…) sim, eu acho que sim, eu acho que presentemente e de há uns anos para cá a empresa tem tido o cuidado de olhar para a formação, portanto existe, portanto eu acho que não está em causa. Agora acho que devemos ver mais nesse aspecto de política, de aceitação por parte das pessoas” (E4);</i></p> <p><i>“(…) não sei se existem outras práticas que se podiam aplicar, mas eu penso que o que é feito é correcto, presentemente não vejo maneira. Como eu disse à bocado, a única coisa é em relação à avaliação da eficácia, em que se podia ver mais frequentemente, agora não sei, não digo que seja toda a vida, mas dentro do ano penso que um período mais longo ia levar a que tivéssemos resultados mais reais, porque em 2 meses a dificuldade, há sempre o receio de dar uma avaliação que não é correcta” (E4);</i></p> <p><i>“(…) acho que neste momento tem algum sentido, e é sempre útil, eu penso que é uma vantagem para a empresa ter as pessoas sempre actualizadas, os activos da empresa são melhoradas, por isso têm toda a vantagem em ter as pessoas adaptadas e melhoradas, mais conhecedoras possível, para poder tirar daí alguns dividendos” (E5).</i></p>

<p>2. Instrumentos para a gestão da formação profissional</p>	<p><i>“(…) são úteis, por exemplo os relatórios da formação permitem-nos saber como decorrer a acção, o interesse da pessoa pela formação, aspectos que podem ser melhorados e o próprio desempenho do grupo. Depois a disponibilidade para esclarecimento de dúvidas, o próprio SAP permite efectuar uma gestão melhor da área da formação” (E1).</i></p>
<p>3. Papel do departamento de recursos humanos</p>	<p><i>“Os RH posso lhe dizer que acho que devem continuar como parte dinamizadora da formação (...)acho que devem continuar a pressionar para cumprirmos minimamente aquilo que está previsto, e nesse aspecto os RH têm um papel muito importante de dinamização e organização da formação” (E1);</i></p> <p><i>“(…) sinto que deve haver sempre uma tentativa de conciliação entre os vários departamentos, conciliação de interesses entre as várias áreas que às vezes nem sempre é fácil, mas tentamos a todo o custo que isso aconteça e ai os RH contribuem activamente” (E1);</i></p> <p><i>“(…) eu sinto apoio na fase de ir lembrando que está na hora da tal acção na parte logística no fundo, ai eu acho que temos todo o apoio” (E2);</i></p> <p><i>“(…) no fundo são os recursos humanos que organizam as acções que nós pedimos acho que devia ser mais ríspidos com escola de formação de forma a cumprir os programas estabelecidos” (E2);</i></p> <p><i>“(…) eu acho que em termos de organização, é bom, bastante aceitável, agora temos a questão do SAP em que a formação está, as acções de formação estão lá e as acções de formação que frequentaram (...) é feita a parte com a escola de formação, é feita a parte do orçamento, da aprovação das acções de formação, mas creio que não tinha uma atitude tão activa como deveria existir, ou seja o desenvolvimento não sei se é feito de uma forma tão homogénea e transversal por todos os sectores, acho que os Recursos Humanos poderiam ter um papel mais activo nesse aspecto” (E3);</i></p> <p><i>“(…) agora nota-se que existe a tentativa de ir de encontro com os interesses dos sectores, em tentar conciliar o plano de cargas com a formação” (E3);</i></p> <p><i>“(…) o papel dos Recursos Humanos é aquele que hoje é, está a ter, é o elo de ligação entre a formação e a produção, ou as pessoas que precisam da formação, ou que têm de solicitar aos Recursos Humanos. Penso que os Recurso Humanos não têm os conhecimentos suficientes para se poder meter no que é que foi a formação” (E4);</i></p> <p><i>“(…) até agora qualquer informação recorro sempre aos RH, sempre que eu tenho pedido ajuda cá estão para dar ajuda. Daquilo que eu conheço acho que não há nada a dizer sobre a atitude dos Recursos Humanos, agora não tenho conhecimento se podiam ir mais além ou não” (E4);</i></p>

	<p><i>“t(...) alvez tentar arranjar mais alguns cursos, “esgravatar” mais um bocadinho como se costuma dizer, para ver se arranjava mais algum curso ou outro, porque neste momento estamos muito estandardizados, mas poderia, pode ser que se arranje um curso ou outro que tenha interesse, diferente do que tem sido feito até agora” (E5).</i></p>
<p>4. Melhorias a introduzir</p>	<p><i>“(...) formadores devem estar sempre identificados com nossa realidade, com o nosso contexto, com o que é o estaleiro, qual e a nossa actividade, já detectamos algumas situações menos boas, pessoas que no fundo não conheciam a nossa área e depois davam exemplos que nada tinha a ver, penso que isso é extremamente importante, porque se eu tiver a falar de fábricas de aviões pode ser muito bonito, mas não nos serve para nada” (E1);</i></p> <p><i>“(...) eu acho que há muitas formações que têm de ser feitas mas que têm de ser os fabricantes a dar” (E2);</i></p> <p><i>“(...) quando vamos muito pela teoria a malta desliga, não liga, mas penso que toda a formação devia passar pela parte prática, quem conhece o equipamento e muitos teria de ser no local de trabalho, que no fundo é o que nos falta actualmente” (E2);</i></p> <p><i>“(...) deste sector era ter equipamentos próprios para dar formação, porque actualmente não há trabalho podia-se aproveitar para dar formação, que nem precisa ser novo, podia-se aproveitar coisas nas sucatas para montar e desmontar, reparar” (E2);</i></p> <p><i>“(...) eu penso que devia haver uma abertura para termos mais contacto com outras empresas, empresas com empresas, a ideia é epá, a troca de experiências, epá é muito motivador também e penso que a malta tem feito muito fechado, epá não, as pessoas dizem, epá não sei, agora se fosse possível um contacto entre diversas empresas, fizemos cursos assim, na Alemanha e assim” (E4).</i></p>

<p>F. Contexto e Cultura Organizacional</p>	
<p>1. Cultura organizacional e o impacto na formação profissional</p>	<p><i>“(...) a cultura da empresa, sempre deu muito valor à formação, não é por acaso que desde o início foi criado o centro de formação porque certas funções não é com facilidade que se encontra ai fora, outras em que temos de recorrer a outras alternativas, e depois com a saída das pessoas para a pré-reforma começamos a ficar sem efectivos que necessitávamos” (E1);</i></p> <p><i>“(...) temos pessoas muito boas, muito interessadas, muito trabalhadoras, temos pessoas que estão cá para cumprir horário, que estão desinteressadas, depois temos pessoas muito revoltadas com a história da vida deles aqui dentro, seja por promessas não cumpridas, seja pela história dos reformados, dos que foram e que não foram, e temos pessoas nessa situação em pontos críticos o que torna complicado, se o chefe está desmotivado quem está a baixo também não tem um bom exemplo a seguir, mas graças a Deus penso que não é a maioria... (...) por isso o que sabe ensina e são na grande maioria que ensinam o que sabe” (E2);</i></p>

	<p><i>“(...) a cultura da empresa, não sei se existe, não sei se consigo dizer que existe uma cultura marcante, até porque a empresa mudou um pouco até pelas quatrocentas e poucas pessoas que temos agora, agora falando da cultura da empresa, falando da parte da produção, são pessoas com uma faixa etária elevada, penso que tudo acima dos 50 anos, grande parte acima dos 50, são pessoas com uma instrução... muitas vezes com pouca instrução mas com um conhecimento prático, com muito conhecimento prático, não fundamentado teórico, mas fundamentado na prática, uma empresa envelhecida, as próprias instalações uma empresa que tem a preocupação com os trabalhadores, tem uma preocupação social, é apreciável isso... São pessoas que vestem a camisola” (E3);</i></p> <p><i>“(...) eu penso que é uma empresa aberta ao exterior, até porque vêm cá muitas pessoas ver-nos e tal, e até muita gente do Técnico, mas falta talvez juntar a nossa experiência com a dos outros. Dizer que a empresa é uma empresa fechada, não é, podemos dizer que é uma empresa aberta, não é? penso que as pessoas que têm vindo têm levado daqui alguma informação, mas eu penso que a nível de gestão e chefia directa falta alguma troca de experiência, mas dizer que as outras empresas são melhores, são piores... Isso não sei” (E4).</i></p>
<p>2. Factores que influenciam a aprendizagem e desenvolvimento de competências</p>	<p><i>“(...) posso lhe dizer que na área X [indica um sector específico do seu departamento] há pessoas que são X mas de formação base não tiveram nessa área, mas com a prática é que foram adquirindo experiência e depois é que os colocamos nessa área, tenho um moço que era caldeireiro e gostava de trabalhar com X [indica um tipo de equipamento], demos-lhe formação e mais tarde é que assumiu funções com base na antiguidade e na formação que teve. Toda a nossa actividade contribui para as pessoas aprenderem cada vez mais” (E1);</i></p> <p><i>“(...) a nossa actividade tem uma diversidade muito grande de coisas, desde por exemplo na gestão de projectos, os moços novos que foram para a gestão de projectos ficam com um know-how global da actividade porque abrange desde mecânica, caldeiraria, tubos, digamos que tem um abrangência muito grande” (E1);</i></p> <p><i>“(...) um bom operário não faz um bom chefe, mas nós antigamente tínhamos um operário que fazia carreira e depois podia chegar a chefe, nós actualmente e também porque já muitas pessoas foram saindo, mas nós agora temos alguns jovens que vemos que têm valor e já começam a chefiar e acho que é assim que deve ser porque neste contexto adquirem um conjunto de valências que lhe permite assumir esse papel” (E1);</i></p> <p><i>“(...) em contexto de trabalho facilita, já não há é essas pessoas para passarem informação... existe uma lacuna muito grande entre os mais novos e os mais velhos, nós temos gente que têm 5 ou 6 anos disto e pessoas que têm 30 e 40 anos, no meio há meia dúzia de pessoas que no fundo são aquelas com as quais nós contamos” (E2);</i></p> <p><i>“É claro que nós damos todos os dias, sempre que estamos a trabalhar temos alguém que sabe pelo menos e a outra pessoa se quiser vai aprendendo, mas demora muito tempo, ou seja parte muito da pessoa porque aquilo que eu vejo é muita falta de interesse” (E2);</i></p> <p><i>“(...) penso que é a melhor forma, não sei se na maior parte dos casos não será o melhor tipo de formação, aqui a formação tradicional é quando o aprendiz vai trabalhar com o oficial” (E3);</i></p>

“Existe um determinado conhecimento que se perdeu e que os novos elementos não irão ter, obviamente que se terá de fazer de outra forma (...) a outros meios nomeadamente delegar (...) o trabalhador que nós tivemos na construção naval, que construiu navios, que teve 20, 30 anos de experiência antes de ser o chefe e que sabe como se faz o trabalho, o saber fazer” (E3);

“(..) as pessoas saem da formação com as bases, mas como se costuma dizer aprendemos toda a vida, porque depois a pessoa aprende mesmo é no posto de trabalho, se estiver com uma pessoa experiente aprende mais depressa, se a pessoa também estiver interessada em ensinar logicamente, mas a formação é uma coisa constante, a formação não pára. Agora a formação de escola, é uma formação base, porque mesmo uma pessoa que vá lá e tenha o certificado e não praticar depois aqui... «Chapéu», não é?” (E4);

“(..) faz parte de uma regra muito simples que é, as pessoas normalmente não nascem ensinadas e mesmo que tenham a formação adequada para executar uma formação, nuns primeiros tempos, isso é como a gente a aprender a andar, ao princípio alguém segura na mão para dar os primeiros passos, é o mesmo que aqui que a gente utiliza, mas penso que não é só aqui mas em qualquer empresa uma pessoa não chega à empresa e começa a trabalhar sozinha, não é?” (E5);

“(..) sim, o relacionamento entre as pessoas, mas isso é normal, mas acho que isso é normal em qualquer empresa as pessoas não são lançadas aos bichos, normalmente têm sempre um período de aprendizagem que é normal” (E5);

“(..) as pessoas têm de ter mais competências porque têm de fazer o trabalho dos outros, por isso é que também há, como é que se diz, fazer um bocado, a polivalência, portanto as pessoas têm de ter mais competências para fazerem os mesmos trabalhos. Eu quando vim para cá eramos 7 mil e qualquer coisa, agora somos 300 e tal... lá está a tal história, havia o mecânico, depois havia o manobras, hoje é um bocadinho faz as manobras, a não ser que sejam manobras especiais, mas havia o mecânico, em que o mecânico ia para bordo, depois ia o manobras, o mecânico desapertava os parafusos e depois ia o manobras para tirar as coisas, depois chegavam à officia, já era o mecânico da officina... hoje em dia praticamente está tudo num” (E5).