



**ANA PIEDADE  
CARVALHO  
FERNANDES**

**A FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM CONTEXTO  
EMPRESARIAL: O ENVOLVIMENTO DAS  
UNIVERSIDADES NO PLANO DE FORMAÇÃO DAS  
EMPRESAS**



**ANA PIEDADE  
CARVALHO  
FERNANDES**

**A FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM CONTEXTO  
EMPRESARIAL: O ENVOLVIMENTO DAS  
UNIVERSIDADES NO PLANO DE FORMAÇÃO DAS  
EMPRESAS**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizado sob a orientação científica da Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho, Professora Associada do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a todos aqueles que têm a coragem de sair da sua zona de conforto e apostam no futuro. Insistam e persistam.

## **o júri**

Presidente

Prof. Doutor Gonçalo Alves de Sousa Santinha  
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Vogal – Arguente Principal

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Ana Paula Ferreira  
Professora Auxiliar, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

Vogal – Orientadora

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho  
Professora Associada, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

A concretização desta etapa não seria possível sem o apoio e o carinho de várias pessoas.

Quero deixar o meu agradecimento a todos os professores que me acompanharam durante a licenciatura e mestrado nesta instituição. Dirijo um especial agradecimento à Doutora Teresa Carvalho, por todo o seu saber, conselhos e orientação ao longo deste trabalho.

Agradeço à empresa PRIO Energy, S.A, que me acolheu tão bem. Obrigada a todos os meus colegas de departamento, que sempre procuram transmitir-me os melhores ensinamentos e contribuíram para o que sou e serei a nível profissional. Em particular, à Dra. Ana Ferreira que contribuiu para que o meu estágio fosse o mais enriquecedor possível.

Não posso deixar de agradecer ao meu namorado Nuno, que me acompanhou durante todo o meu percurso académico e que sempre acreditou em mim. Agradeço pela força que me transmite e por estar presente nos melhores e piores momentos.

E claro, a ti, minha mãe, a quem devo tudo o que sou hoje. Por ti, sou e serei uma pessoa melhor!

Por último, agradeço a todos que direta ou indiretamente acompanharam todo o meu percurso. A todos, o meu muito obrigada!

**palavras-chave**

formação, formação profissional, necessidades de formação, instituições de ensino superior, empresas.

**resumo**

Perante uma sociedade do conhecimento, são visíveis profundas mudanças, nas quais os indivíduos necessitam de desenvolver e aperfeiçoar constantemente as suas competências e conhecimentos. Espera-se que as organizações sejam capazes de criar um ambiente de polivalência no seu capital humano, de modo a preservar a sua competitividade no mercado de trabalho. Neste contexto, a formação profissional tem um papel crucial e contribui para o enriquecimento de qualquer organização.

Por outro lado, também se espera que as universidades possuam um papel mais ativo e próximo das organizações, não só em relação à investigação, mas também à formação.

Esta investigação parte de um estágio curricular desenvolvido na PRIO Energy, S.A e tem como objetivo o cruzamento do interesse na temática em causa com a necessidade de compreender como é que as universidades se estão a adaptar a esta importante ferramenta de gestão de recursos humanos.

**keywords**

training, professional training, training needs, higher education institutions, companies.

**abstract**

In the midst of a knowledge society, profound changes are visible, in which students need to develop and improve their skills and knowledge. It is expected that organizations will be able to create an environment of versatility in their human capital, in order to preserve their competitiveness in the labor market. In this context, professional training plays a crucial role and contributes to the improvement of any organization.

On the other hand, universities are also expected to have a more active and closer role with organizations, not only in relation to research, but also to training.

This investigation is part of a curricular internship developed at PRIO Energy, S.A and has the goal to cross interest the thematic studied in question with the need to understand how universities are using an important tool of human resources management.





## Índice de Conteúdos

Introdução .....	5
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico .....	7
1.1 Formação Profissional.....	7
1.1.1 Conceito de formação profissional .....	7
1.1.2 Benefícios da formação profissional .....	11
1.1.3 Formação em contexto empresarial .....	13
1.1.4 Avaliação do processo formativo .....	17
1.1.5 Organizações que ministram formação em Portugal .....	19
1.2 Instituições de Ensino Superior.....	21
1.2.1 Missão das Instituições de Ensino Superior .....	21
1.2.2 As Instituições de Ensino Superior em Portugal .....	22
1.2.3 Os benefícios da colaboração entre IES e empresas .....	24
1.2.4 O envolvimento das IES com o ambiente externo.....	26
Capítulo 2 - Enquadramento de Estágio.....	28
2.1 Caracterização da empresa .....	28
2.2 Composição dos recursos humanos da empresa.....	29
2.3 O Departamento Jurídico e de Recursos Humanos .....	31
2.4 Caracterização das necessidades de formação da empresa .....	33
2.4 Estrutura da política de formação da empresa.....	36
Capítulo 3 – Metodologia de Investigação.....	38
3.1 Metodologia .....	38
3.2 Instrumentos de recolha de dados .....	39
Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados.....	43
4.1 Formação profissional em contexto empresarial.....	44
4.1.1 Organização da formação profissional .....	44
4.1.2 Necessidades de formação.....	46
4.1.3 Tipos de formação .....	47
4.1.4 Avaliação da formação .....	49
4.1.4 Relevância da formação no desempenho organizacional .....	51
4.1.5 Aspetos a melhorar .....	52
4.2 Envolvimento das Universidades no plano de formação .....	53
4.2.1 Seleção das organizações para prestar formação.....	53
4.2.2 Participação das universidades no plano de formação.....	54

4.2.3 Diferenças entre universidades e outras entidades de formação.....	56
4.2.4 Fatores facilitadores de participação das universidades .....	58
Capítulo 5 - Considerações Finais.....	60
5.1 Conclusões .....	60
5.2 Limitações .....	62
Referências Bibliográficas .....	63
Anexos.....	68
Anexo 1 – Atividades desenvolvidas no estágio curricular .....	68
Anexo 2 – Ficha de informações para o/a participante.....	73
Anexo 3 – Formulário de Consentimento Informado.....	74
Anexo 4 – Guião da Entrevista a Responsáveis pela Gestão da Formação .....	75
Anexo 5 – Entrevista Nº1 .....	76
Anexo 6 – Entrevista Nº2 .....	82
Anexo 7 – Entrevista Nº3 .....	86
Anexo 8 – Entrevista Nº4 .....	90
Anexo 9 – Entrevista Nº5 .....	93
Anexo 10 – Entrevista Nº6 .....	97
Anexo 11 – Entrevista Nº7 .....	99
Anexo 12 – Entrevista Nº8 .....	103
Anexo 13 – Entrevista Nº9 .....	107
Anexo 14 – Entrevista Nº10 .....	111
Anexo 15 – Entrevista Nº11 .....	114
Anexo 16 – Entrevista Nº12 .....	117
Anexo 17 – Entrevista Nº13 .....	122

## **Índice de Ilustrações**

Figura 1 - Benefícios proporcionados pela Educação e Formação Profissional .....	12
Figura 2 - Cronograma de marcos históricas (Adaptado de PRIO, 2020).....	29
Figura 3 - Organograma do Departamento Jurídico e dos Recursos Humanos (Adaptado de PRIO, 2020) .....	32
Figura 4 - Fluxograma de atividades do processo de formação (Adaptado PRIO, 2020).....	33

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Razões para a colaboração entre universidades e empresas.....	25
Tabela 2 - Distribuição dos colaboradores por empresa .....	30
Tabela 3 - Distribuição dos colaboradores da PRIO Energy por área de negócio em 2019 .....	30
Tabela 4 - Habilitações literárias dos colaboradores.....	31
Tabela 5 - Total de ações de formação 2019.....	37
Tabela 6 - Participação das IES no plano de formação de 2019 .....	37
Tabela 7 - Número total de horas de formação em 2019 .....	37
Tabela 8 - Caracterização dos entrevistados .....	41
Tabela 9 - Representação dos domínios e categorias .....	43

## **Lista de Acrónimos**

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

DTP – Dossier Técnico Pedagógico

ECTS – European Credit Transfer System

IES – Instituições de Ensino Superior

GRH – Gestão de Recursos Humanos

QSA – Qualidade, Segurança e Ambiente

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

## **Introdução**

O presente relatório de estágio, intitulado “A Formação Profissional em Contexto Empresarial: O envolvimento das universidades no plano de formação das empresas.”, advém da concretização de um estágio curricular na empresa PRIO Energy, S.A, realizado no âmbito do Mestrado de Administração e Gestão Pública, no percurso de Recursos Humanos, lecionado no Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território, na Universidade de Aveiro. A informação apresentada relativamente ao estágio corresponde ao período em que este foi realizado e, por isso, qualquer mudança posterior não foi contemplada neste trabalho académico.

A escolha do tema supracitado reflete o culminar da experiência laboral no decorrer do estágio, mas também dos conteúdos teórico-práticos lecionados ao longo da licenciatura em Administração Pública e do Mestrado mencionado anteriormente. A temática é, assim, resultado de motivações extrínsecas e intrínsecas. As motivações extrínsecas são resultado da crescente pertinência do tema na atualidade. Esta pertinência advém, por um lado, do facto da sociedade do conhecimento exigir uma formação contínua ao longo da vida e, por outro, da crescente dificuldade de integração dos graduados no mercado de trabalho. As motivações intrínsecas advêm do meu interesse pessoal pela gestão de recursos humanos. É nesta área que me revejo a trabalhar e a contribuir para a valorização do capital humano, força motriz de qualquer organização.

Perante uma sociedade que transpõe novos desafios e mudanças nas relações laborais, tecnológicas e da informação, a formação profissional torna-se uma arma de potencialização do capital humano, traduzindo-se numa mais valia para as empresas com o aumento das qualificações e consequente produtividade dos colaboradores. Deste modo, de forma a atingir os objetivos a que cada empresa se propõe, é imprescindível que tenham a capacidade de atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores com os conhecimentos e aptidões necessárias para que se consiga melhorar competitivamente no mercado. A formação profissional procura também corresponder às expectativas dos colaboradores, contribuindo para o aumento da sua motivação e comprometimento profissional, o que se deve refletir na melhoria do desempenho e rentabilização do tempo.

As instituições cuja função social se circunscreve à formação são as instituições de ensino superior. Não obstante, esta formação é muitas vezes considerada demasiado teórica, porque se foca nas competências cognitivas, sendo, por isso preterida em relação a outras instituições nas escolhas das empresas para a concretização da formação.

Neste sentido, este relatório tem como objetivo principal compreender o lugar da formação profissional nas organizações empresariais e o modo como equacionam, ou não, a participação das universidades na sua implementação.

Em termos metodológicos, recorreu-se a uma abordagem qualitativa, tendo sido aplicadas como técnicas de recolha de dados, a análise documental, a observação participante e as entrevistas semiestruturadas. Estas entrevistas foram realizadas aos responsáveis pela gestão da formação em diversas empresas, através de uma amostra de conveniência.

No que diz respeito à estrutura, este relatório está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo expõe o enquadramento teórico, nomeadamente uma revisão bibliográfica sobre a temática em análise, procurando legitimar as considerações finais apresentadas. O segundo capítulo apresenta a instituição de acolhimento de estágio, bem como o departamento no qual ingressei e a exposição e a caracterização do plano de formação da empresa. O terceiro capítulo diz respeito à metodologia, que define o caminho a seguir durante a investigação para a elaboração deste relatório. No quarto capítulo serão discutidos os resultados obtidos. Para culminar, no quinto e último capítulo serão apresentadas todas as considerações finais.

## **Capítulo 1 – Enquadramento Teórico**

### **1.1 Formação Profissional**

#### **1.1.1 Conceito de formação profissional**

A gestão de recursos humanos (GRH) é uma área extremamente vasta e sensível, que estabelece o elo entre as empresas e os colaboradores. Segundo Chambel (2015), se as práticas de gestão de recursos humanos forem ao encontro das necessidades dos trabalhadores, estes tendem a devolver reciprocamente as melhores atitudes e comportamentos para com a organização. Um bom ambiente organizacional só pode ser alcançado quando os interesses das empresas estão em sintonia com os dos seus colaboradores.

As práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) assentam num conjunto de ações que pretendem a melhor adaptação dos colaboradores aos seus postos de trabalho e à organização, conseguindo o melhor resultado possível no desempenho das suas atividades e tarefas (Castanheira et al., 2011). De acordo com Cunha e seus colegas (2012), de modo a aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem de uma organização, é necessário que estes processos envolvam várias etapas, tais como, a determinação das necessidades de recursos humanos, a atração de potenciais novos membros, a escolha e a contratação, a formação relativa a procedimentos de trabalho e desenvolvimento de competências futuras, a avaliação da sua atuação, a retribuição e motivação e por fim, a criação de um ambiente de trabalho positivo.

Neste sentido, a formação profissional tem um sentido indissociável do mundo laboral, através do qual as pessoas desenvolvem as suas capacidades, conhecimentos e atitudes. Desta forma, a formação está associada às mais diversas práticas de GRH, como o recrutamento e seleção ou à avaliação de desempenho (Caetano et al., 2014). Nas PGRH, do modelo soft da Escola de Harvard, a formação tem o objetivo de desenvolver as competências dos trabalhadores no seio organizacional, promovendo características como a comunicação, a motivação e a liderança (Truss et al., 1997 cit. in Almeida & Alves, 2011). Assim, neste modelo soft existe um grande foco nas pessoas e acredita-se que elas se empenham no trabalho se se confiar, apostar e acreditar no seu desenvolvimento, pois, é de extrema importância valorizar o potencial humano para conseguir os benefícios desejados tanto a nível pessoal, como organizacional (Cunha et al., 2012).

Quando se aborda a temática da formação assume-se que esta possui um papel importante na vida do indivíduo, contribuindo para a sua empregabilidade. Na visão de Carbery & Garavan (2005), a empregabilidade define-se como a predisposição do trabalhador se manter atrativo no mercado de trabalho. O indivíduo não deve assim tomar uma atitude passiva, uma vez que quanto

mais preparado estiver, maiores serão as suas oportunidades de entrar e permanecer no mercado de trabalho.

Segundo Almeida e seus colegas (2008), Portugal tem conseguido apostar e desenvolver a gestão da formação, por um lado em resultado da disponibilidade de fundos comunitários, e por outro, das condições de competitividade da economia portuguesa. Tendo em conta o crescimento que se verificou nos últimos anos nos mercados europeus e o fenómeno da globalização, as empresas sentiram a necessidade de valorizar o seu capital humano para fazer face à competitividade e concorrência entre os mercados (Almeida et al., 2008).

O conceito de formação surge muitas vezes associado ao conceito de educação. De facto, os termos referidos procuram promover, incentivar e encorajar a aprendizagem, mas apresentam diferenças entre si. A formação procura atingir resultados relacionados com o trabalho do indivíduo, focando-se na organização e na sua função, em contraste com a educação que tem como principal objetivo a transmissão de conhecimentos, focando-se apenas no indivíduo, sem ligação a outro contexto específico (Cunha et al., 2012). O autor apresenta três principais diferenças entre estes dois conceitos, relacionadas com o tempo, conteúdos e destinatários. A educação é com base num ritmo lento, sendo ajustado às necessidades e maturação do indivíduo, através de conteúdos abstratos, orientados para o seu desenvolvimento global, sendo destinada apenas para o indivíduo em causa. A formação diferencia-se pelo ritmo rápido, condicionado pelo uso eficiente do tempo gasto em formação, abordando conteúdos concretos para o desenvolvimento de competências específicas e visa o desenvolvimento da organização através dos seus colaboradores (Cunha et al., 2012).

O conceito de formação profissional apresenta um universo bastante diversificado, uma vez que abrange diferentes grupos geracionais e não se refere apenas à aquisição do conhecimento, mas também à evolução das competências pessoais, técnicas e emocionais. Segundo o Decreto-Lei nº 401/91, de 16 de outubro, artigo nº2, a formação profissional é definida como um *“processo global e permanente, através do qual os jovens e adultos inseridos ou a inserir na vida ativa, se preparam para o exercício de uma atividade profissional.”* Ainda de acordo com o mesmo artigo, nº3, a formação profissional pode ser inicial, que confere uma qualificação profissional qualificada com o grande objetivo de preparar para a vida profissional, ou contínua, que ocorre durante a vida profissional do indivíduo e tem como objetivo prepará-lo para as mudanças tecnológicas ou organizacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Segundo Tomás e seus colegas. (2001), a formação profissional integra o vasto conjunto de atividades que têm como objetivo a aquisição de conhecimentos, capacidades e atitudes que devem ser desempenhadas no exercício de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer setor



económico. Para Alain Meignant (1995), a formação profissional presume três domínios na realização de uma tarefa, nomeadamente, o “saber-saber”, que visa o progresso e aperfeiçoamento dos saberes teóricos da profissão; o “saber-fazer”, que diz respeito a novas competências e métodos de trabalho do indivíduo para a realização de uma determinada atividade; e, por fim, o “saber-estar”, em que neste domínio se valoriza as competências comportamentais do indivíduo.

Neste seguimento, é ainda possível identificar quatro áreas de intervenção, sendo elas: 1) a transmissão de informações – que assegura a transmissão dos conteúdos lecionados na ação de formação sobre a organização, os seus clientes ou os seus produtos; 2) a mudança de atitudes face ao posto de trabalho – alinha as atitudes e comportamentos dos indivíduos à estratégia da organização, com o intuito de melhorar as relações interpessoais, proporcionando o desenvolvimento pessoal; 3) o desenvolvimento de capacidades de trabalho – que possibilita a melhoria das capacidades relacionadas diretamente com a execução de uma determinada tarefa; e, por fim, 4) o desenvolvimento de conceitos – que visa o desenvolvimento de domínios mais abstratos como, por exemplo, o pensamento estratégico, sendo desta forma mais relevante para pessoas que ocupam cargos de gestão (Cunha et al., 2012).

A formação profissional contínua procura colmatar os problemas existentes nas funções desempenhadas por um indivíduo, bem como o aperfeiçoamento do indivíduo nas suas competências profissionais. Desta forma, a formação profissional nos ativos pode ocorrer por três formas: 1) atualização, que tem como objetivo atualizar o indivíduo face às novas alterações tecnológicas ou da organização; 2) reciclagem, que visa relembrar e recuperar capacidades e formas de executar uma tarefa, mantendo o grau de operacionalidade do indivíduo na profissão; e 3) formação de promoção ou complementar, que prepara para os novos desafios de uma profissão, que podem ocorrer pela evolução na carreira ou desempenho de novos cargos (Cardim, 2009).

Peretti (1997) afirma que a formação assume dois grandes objetivos. Por um lado, possibilita aos trabalhadores a adaptação às mudanças estruturais, seja pela evolução tecnológica ou pelo contexto económico existente. E por outro, permite determinar as atualizações e alterações que são necessárias para o desenvolvimento de qualquer organização.

Tendo em conta a importância da formação profissional, esta encontra-se presente na legislação do Código do Trabalho. Segundo a lei nº 93/2019, de 04 de setembro de 2019, artigo 130º, são objetivos da formação profissional:

- a) *“Proporcionar qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação;*

- b) Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa;*
- c) Promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhador em risco de desemprego;*
- d) Promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência, em particular daquele cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho;*
- e) Promover a integração socioprofissional de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção.”*

Ainda segundo a mesma lei, artigo 133º, o empregador necessita de cumprir alguns deveres, nomeadamente:

- a) “Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade na empresa;*
- b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa e concessão de tempo para a frequência da formação por iniciativa do trabalhador;*
- c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e respetivos representantes;*
- d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.”*

Assim, é cada vez mais importante que as empresas e organizações possuam trabalhadores especializados e com as qualificações necessárias para fazer face às constantes mudanças no mercado de trabalho e diversos desafios visíveis na sociedade atual. Assim, as empresas devem, por sua vez, proporcionar a aprendizagem contínua aos seus trabalhadores, garantindo as devidas oportunidades de participação em ações de formação (Gonçalves et al.,1998).

### **1.1.2 Benefícios da formação profissional**

A aprendizagem ao longo da vida é uma mais valia tanto para o indivíduo como para a organização, uma vez que a aprendizagem pode ocorrer em todas as dimensões e fases da vida das pessoas. Sem esta aprendizagem o indivíduo, quer esteja no início ou no final da sua vida ativa, estagna e não assimila novos conteúdos ou práticas. Assim, a aquisição de novos conhecimentos está fortemente ligada ao valor de mercado do colaborador, ao seu poder de negociação para com a empresa, à sua segurança e à sua empregabilidade (Cunha et al., 2012).

As vantagens da formação profissional são sentidas pelos indivíduos, que procuram na formação desenvolver as suas habilidades, para que consigam desempenhar o seu trabalho de forma eficiente. Por outro lado, os empregadores retiram benefícios ao desenvolverem ações de formação, pois conseguem que os objetivos dos colaboradores se enquadrem nas necessidades da empresa e, por sua vez, rentabilizar os seus recursos humanos. Por exemplo, as novas tecnologias da informação estão em constante evolução e são atualmente um fator determinante para o sucesso, com o qual as empresas precisam de se atualizar juntamente com os seus colaboradores (Nogueira, Pessoa, & Gallego, 2016).

Também as próprias entidades de formação retiram vantagens com a realização de formação, sejam elas públicas ou privadas, uma vez que são a grande base da transmissão da educação e da formação, logo têm de estar sintonizadas com o perfil dos formandos presentes no mercado. Outro elemento possível de identificar é o Estado, que age como elemento regulador e que assegura o sistema numa lógica de qualidade e eficiência, devendo também facilitar os processos de financiamento para que não existam entraves administrativos (Nogueira, Pessoa, & Gallego, 2016).

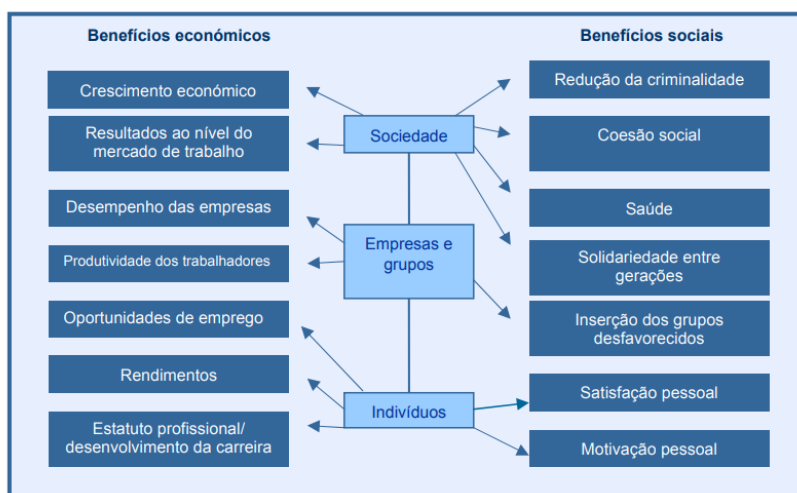
Nesta lógica, Cunha e os seus colegas (2012) salientam que com a formação profissional os indivíduos conseguem aprender determinadas capacidades que os tornam mais úteis para organização. Desta forma, salientam as regras, os regulamentos, as rotinas, os objetivos e as políticas essenciais apreendidos, os comportamentos sociais, os códigos de conduta, o clima e a cultura organizacional adquiridos, os aspetos mais técnicos e operacionais relacionados com a atividade desempenhada e o conhecimento holístico sobre a empresa, bem como esta se estabelece com o meio envolvente.

Por outro lado, os autores salienta também alguns benefícios da formação para as organizações, como o aumento do desempenho dos colaboradores, pois permite a melhor execução das tarefas; a motivação, uma vez que a formação é vista como um sinal de interesse por parte da organização no indivíduo, o preenchimento das necessidades e políticas dos recursos humanos, sendo

uma mais valia para áreas como o recrutamento ou avaliação de desempenho; a resolução de problemas operacionais como o absentismo, rotatividade ou acidentes de trabalho; entre outras (Cunha et al., 2012).

Desta forma, é possível constatar que os benefícios da formação profissional podem ser sentidos pelos indivíduos, pelas organizações, pela economia e pela sociedade, e podem resultar em benefícios económicos e benefícios sociais (Cedefop, 2015), conforme se encontra esquematizado na figura 1.

**Figura 1 - Benefícios proporcionados pela Educação e Formação Profissional**



Fonte: Cedefop (2011)

Contudo, é importante referir que também existem aspetos negativos, nomeadamente a falta de habilidades nas áreas da tecnologia dos formadores; já que muitos se encontram desatualizados e isso reflete-se nos conteúdos e forma de ensino; a falta de interação social entre os próprios formandos; os elevados custos de financiamento para as entidades; que apesar da boa vontade em investir nos seus recursos humanos, não têm capacidade para suportar os gastos; e ainda, a qualidade dos recursos e dos materiais facultados para as ações de formação (Nogueira, Pessoa, & Gallego, 2016).

Para que seja possível assegurar a qualidade e eficiência das ações de formação e dos serviços prestados, é importante que estas ações sejam certificadas. Deste modo, é possível garantir o reconhecimento dos ensinamentos e competências transmitidas pelas entidades formadoras e que o formando se esforçou para concluir a formação com sucesso (Cunha et al., 2012).

### **1.1.3 Formação em contexto empresarial**

A retenção do talento é um dos problemas que várias organizações têm enfrentado nos últimos anos, derivado de vários fenómenos como a globalização, avanço das tecnologias ou a forte competitividade no mercado de trabalho. A formação vem assim contribuir para a motivação e fidelização dos colaboradores dentro de uma organização. Cunha e seus colegas (2012) afirmam que a formação é uma vantagem competitiva tanto para os indivíduos como para as organizações, pela aquisição de conhecimentos e capacidades que amplifica o valor do colaborador. A formação gera produtividade, segurança, confiança e riqueza, repercutindo-se no desenvolvimento dos indivíduos, das empresas, das regiões e até mesmo do próprio país.

Apesar de Portugal não ser dos países europeus mais ativos no que toca à formação, reconhece-se que a formação profissional contribui eficazmente para o desenvolvimento competitivo e coesão social. Os países mais desenvolvidos, como por exemplo, os países escandinavos, apresentam elevados níveis de formação como estratégias empresariais. A formação é uma política fulcral no seio organizacional, sendo que o trabalhador consegue adaptar-se ao posto de trabalho e aumenta a satisfação do mesmo, contribui para a melhoria das condições de segurança e permite maior qualidade nos bens e serviços prestados (Almeida & Alves, 2011).

As políticas de formação são estabelecidas consoante as necessidades da organização em causa, seja por obrigatoriedade legal ou pela lógica da melhoria contínua. Perante uma sociedade do conhecimento, a lógica Taylorista, de que um trabalhador tinha de ser especializado numa tarefa única, está ultrapassada e a padronização foi substituída pela polivalência. O mercado de trabalho atual é marcado pela forte mobilidade e as empresas precisam de estar preparadas para a evolução das profissões e dos trabalhadores (Rodrigues et al., 1996).

As políticas de formação aplicadas pelas diferentes empresas podem resultar de diferentes motivações e fatores, como por exemplo, a tradição do setor e questões culturais da organização, a estrutura e composição dos trabalhadores, a atitude da gestão perante a formação ou as práticas do governo. Pretende-se que a formação resulte em duas lógicas distintas, por um lado para que se promova a empregabilidade e a performance individual de cada trabalhador e, por outro, para promover as mudanças coletivas no seio da organização. Para tal, é fundamental compreender quais as estratégias e as necessidades pontuais das empresas, conjugando a formação com os processos de trabalho, com o orçamento disponível e com o sistema de avaliação, em que todos devem contribuir para que toda a logística envolvente à formação decorra na sua integridade (Bernardes, 2008).

Segundo Caetano (2000 cit. in Bernardes, 2008), a formação no seio organizacional resulta maioritariamente da preocupação que as empresas têm em desenvolver as competências dos colaboradores, para fazer face às suas necessidades a curto prazo, e não propriamente com o objetivo de enriquecer as capacidades dos colaboradores enquanto profissionais.

Uma vez que as organizações procuram a constante melhoria do seu desempenho necessitam de o fazer através do desenvolvimento dos seus recursos humanos pela adequação da ação às intenções gestionárias, pela identificação clara das necessidades formativas que irão gerar o aperfeiçoamento e melhoria do desempenho e pelas respostas formativas adequadas e de acordo com a capacidade económica (Cardim, 2009).

Na visão de Meignant (1995), a formação profissional em contexto organizacional não pode ser desenvolvida numa lógica isolada, mas sim como um processo sistémico de modo a fortalecer a eficiência dos recursos humanos. Cunha et al. (2012) apresentam o ciclo de formação composto em quatro fases, que devem incidir na estratégia da organização, nomeadamente: 1) identificação das necessidades de formação; 2) programação das atividades formativas; 3) execução das ações de formação; 4) avaliação do processo de formação.

A primeira fase, a identificação das necessidades de formação, tem início com uma análise realizada por parte da organização, tendo em conta os seus trabalhadores, funções e tecnologia disponível. Existem diversos fatores que podem originar uma necessidade de formação, como as alterações na organização que podem ser resultantes das inovações tecnológicas ou de mudanças económicas, sociais ou políticas que a empresa não controla, da mudança estratégica da organização e da existência de vários problemas identificados e que precisam de ser corrigidos, como a insatisfação dos clientes, acidentes de trabalho ou conflitos a nível interpessoal (Cunha et al., 2012).

A segunda fase, a programação, caracteriza-se pela definição dos objetivos da formação, que serão o ponto de partida para o planeamento e programação da formação. Esta definição de objetivos pode variar uma vez que é possível ter objetivos mais genéricos e outros mais específicos. Tendo em conta a informação recolhida na fase do diagnóstico, nesta segunda fase, será possível responder às seguintes questões apresentadas (Cunha et al., 2012):

- Para quê formar? – perceber quais os objetivos e resultados esperados;
- Quem deve ser formando? – identificar as pessoas envolvidas na formação;
- Quem vai formar? – identificar o formador;

- Em que formar? – reconhecer os conteúdos que serão abordados no decorrer da formação;
- Onde formar? – agilizar o local, órgão e entidade da formação;
- Como formar? – que métodos serão utilizados no decorrer da formação;
- Que recursos? – que recursos serão necessários e imprescindíveis para a realização da formação?
- Quando formar? – em que altura e horário se deve realizar a formação;
- Quanto vai custar? – ter em conta o orçamento para a realização da formação e fazer uma correta análise custo-benefício e aferição dos resultados obtidos.

Na terceira fase, identificada como a execução da ação, é necessário assegurar alguns pontos chave para o sucesso da formação, como a adequação dos programas às verdadeiras necessidades da empresa, a qualidade do material que é apresentado, que deve ser orientado para os objetivos da formação, a qualidade do formador e a motivação e qualidade dos formandos, em que estes devem ter noção do benefício apresentado com a realização da formação (Cunha et al., 2012).

Por fim, a última fase é a avaliação da formação. Esta fase é geralmente controversa pela dificuldade em apurar os resultados que resultam da realização da formação dos que provêm de outras causas que não estão associadas à ação formativa. A avaliação da formação, permite a consequente monitorização e correção das ações de formação, a reflexão sobre as estratégias de formação e das fases do ciclo formativo e a aquisição de conhecimento sobre as pessoas envolvidas. Após a conclusão de todas as fases do ciclo formativo é possível terminar o processo tomando uma decisão sobre onde, quando e como realizar a formação (Cunha et al., 2012).

Para além destas quatro fases descritas, Cardim (2009) apresenta ainda uma outra fase, onde considera que o ciclo deve começar. Para si, a primeira fase começa no estabelecimento de uma orientação geral, do pré-diagnóstico à explicitação da política de formação. Esta fase consiste em delinear uma orientação geral, procurando delinear o papel que se irá atribuir à ação formativa a desenvolver na organização. Para tal, é necessário que se faça um estudo da organização que permite perceber quais as prioridades a assumir nas ações formativas.

Nas organizações é possível identificar dois paradigmas distintos no que respeita às políticas de formação, nomeadamente as sistémicas e as adaptativas. No caso das políticas de formação

sistêmicas, estas veem a formação como um instrumento de ação que irá atuar nos recursos humanos da empresa, procurando melhorar a organização e a cultura através do seu desenvolvimento. Desta forma, estas políticas perduram no tempo e os seus objetivos passam pelo aperfeiçoamento da organização e a adaptação às mudanças. Por outro lado, as políticas de formação adaptativas visam sobretudo fazer face a problemas críticos, sendo assim formações mais esporádicas. Os objetivos destas formações são apoiar as mudanças e consolidar a organização (Cardim, 2009).

Assim, o plano de formação é uma importante ferramenta que reflete as escolhas da gestão, no qual estão presentes os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num determinado prazo. Podem integrar o plano de formação diversas atividades e eventos como seminários, encontros de quadro, painéis, visitas, estágios, tutoria, entre outras (Cardim, 2009).

As ações de formação por sua vez podem acontecer pela forma mais convencional, onde há a presença de um formando e um formador em atividades com fim formativo, ou por formas mais atípicas, como outdoors, assesment centers ou ensino à distância (e-learning), que nos dias atuais onde reina a tecnologia tornou-se uma prática cada vez mais frequente e vantajosa (Cardim, 2009).

A formação está fortemente ligada com o comprometimento organizacional, pois considera-se que trabalhadores motivados desempenham melhor as suas funções e contribuem para o sucesso organizacional. O modelo desenvolvido por Meyer e Allen, em 1991, explica o comprometimento em três componentes, nomeadamente, a afetiva, a instrumental e a normativa, que demonstram as diferentes ligações do indivíduo para com a organização. O primeiro é visto como um vínculo emocional entre o trabalhador e a organização em que se insere, sendo que este permanece na organização porque é o seu desejo. A componente instrumental é uma reflexão dos custos e benefícios associados à sua saída da organização. E por fim, a normativa é a obrigação e dever moral em como o trabalhador deve continuar na organização (Meyer e Allen, 1991).

O comprometimento organizacional revelou-se um tema importante no que toca às diversas práticas de gestão de recursos humanos, tendo influência na permanência dos indivíduos na organização, nas taxas de absentismo e mesmo nos comportamentos adotados no seio organizacional. Se os trabalhadores sentirem que lhes são dados os meios necessários para o desenvolvimento da sua carreira profissional, estes encontram-se mais motivados em contribuir favoravelmente em prol da organização (Caroço & Correia, 2012).



#### **1.1.4 Avaliação do processo formativo**

A formação profissional começa a ser cada vez mais valorizada no seio organizacional e é visível a aposta pelas diversas empresas neste âmbito. Contudo, apesar deste reconhecimento, a avaliação da eficácia acaba por ser desvalorizada e raramente é analisada. Não basta afirmar que uma formação é boa se não houver uma definição clara do que se pretende com a formação e das melhorias comportamentais arrecadas com a realização da mesma (Ziarnik & Bernstein, 1984).

Segundo o Instituto para a Qualidade na Formação (2004) a avaliação da formação representa uma mais valia como instrumento estratégico, que desempenha três funções fundamentais: regular o processo formativo; medir os resultados; e o desenvolvimento e melhoria contínua.

De acordo com Phillips (1991), o conceito de avaliação da formação define-se como um processo sistemático que recolhe e analisa os dados obtidos com a conceção e implementação das ações de formação que foram realizadas. Com a análise de todos os resultados subjacentes à avaliação da formação é possível compreender se uma determinada ação de formação se adequa ao pretendido. Na visão de Noe (2010), o conceito de avaliação da formação está articulado com a eficácia da formação, ou seja, permite compreender que benefícios provêm da sua realização, quer para a organização, quer para os formandos presentes na ação.

Esta recolha e análise dos dados permite retirar conclusões relativamente a vários níveis como a avaliação dos objetivos previamente definidos, os conteúdos abordados durante a formação, dos exercícios práticos, a prestação dos formadores, o nível de satisfação dos formandos e possíveis sugestões de melhoria (Noe, 2010).

Neste âmbito, um dos modelos mais citados foi proposto por Kirkpatrick, da Universidade de Wisconsin, em 1959. Apesar de algumas críticas, continua a ser o modelo mais consensual e a sua tipologia define a avaliação da eficácia da formação em quatro níveis sequenciais, numa relação causa-efeito. Os quatro níveis apresentados são: 1) reação; 2) a aprendizagem; 3) o comportamento; e 4) os resultados (Kirkpatrick, 1996).

Segundo Kirkpatrick (1996), o primeiro nível é denominado por reação e é definido pelos gostos e sentimentos que os formandos adquirem com uma ação de formação em vários aspetos, como o tema, o formador ou o horário. É importante medir a reação para perceber se a ação de formação tem o que é necessário para manter os participantes motivados em apreender. Neste primeiro nível, a avaliação pode ser feita através de questionários de satisfação (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

O segundo nível, a aprendizagem, mede o conhecimento, as competências ou as atitudes absorvidos ou melhorados com a realização da formação (Kirkpatrick, 1996). Para avaliar o segundo nível podem ser utilizados como instrumentos de avaliação testes orais e/ou escritos, demonstrações e *roleplays* com o formador (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

O terceiro nível, o comportamento, é medido pelas mudanças no comportamento e pelas técnicas que os participantes na formação alteram no desempenho da sua função profissional (Kirkpatrick, 1996). De modo a avaliar este nível pode-se recorrer a inquéritos ex-post, a entrevistas, demonstrações, observação por parte de terceiros ou avaliação formal do desempenho (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

E por fim, o quarto nível de avaliação, os resultados, são medidos pelos fins e metas finais conseguidos com a realização da ação de formação, como a redução de custos, redução de queixas, a satisfação do cliente, o aumento da qualidade e quantidade, entre outras (Kirkpatrick, 1996). Este nível tem a particularidade de fornecer dados relevantes para toda a organização, uma vez que salienta os indicadores de negócio (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

A avaliação da formação é fundamental para continuar a desenvolver os programas de formação, pois permite compreender se vale a pena continuar a apostar num determinado programa de formação e permite aperfeiçoar futuros programas (Kirkpatrick, 1996). Esta avaliação não deve ser feita saltando os níveis de avaliação para se focar apenas naquele que se considera de maior importância para o pretendido, pois corre-se o risco de não se conseguir interpretar da forma correta os problemas identificados no nível avaliado (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

De modo a obter resultados mais concretos e fiáveis, a recolha de dados não deve ser feita apenas num momento único. Para além da recolha de dados após a formação, esta deve ser feita também antes da mesma acontecer, de modo a poder comparar os resultados e efeitos conseguidos com a intervenção da formação (Phillips, 1991). Assim, a avaliação deve ser feita em condições técnicas favoráveis, que permitam conhecer os resultados das ações formativas realizadas, de modo a poder melhorar a sua qualidade e adequá-las ao fim que servem (Cardim, 2009).

### 1.1.5 Organizações que ministram formação em Portugal

Segundo o Decreto-Lei n.º 14/2017 de 26 de janeiro, as estruturas que ministram formação para adultos em Portugal são os centros especializados em qualificação de adultos, que atualmente se designam por Centros Qualifica, os estabelecimentos de ensino básico e secundário, os centros de formação e reabilitação profissional, os polos de excelência que sejam criados a partir de operadores de formação que se distingam pela qualidade das suas intervenções formativas e outras entidades formativas que sejam certificadas (Comissão Europeia, 2019a).

Os Centros Qualifica podem ser criados quer por entidades públicas, quer por entidades privadas, através de agrupamentos de escolas, centros de formação profissional, pelo Instituto do Emprego e da Formação Profissional (IEFP), empresas e associações ou outras entidades com significativa expressão territorial ou setorial (Comissão Europeia, 2019a).

É, assim, da responsabilidade dos Centros Qualifica (Comissão Europeia, 2019a):

*a) “A informação, a orientação e o encaminhamento de candidatos, designadamente para ofertas de ensino e formação profissionais, tendo por base as diferentes modalidades de qualificação e procurando adequar as ofertas existentes aos perfis, necessidades, motivações e expectativas dos candidatos e às dinâmicas do mercado de trabalho;*

*b) O reconhecimento, validação e certificação das competências desenvolvidas pelos adultos ao longo da vida por vias formais, informais e não formais, de âmbito escolar, profissional ou de dupla certificação, com base nos referenciais do Catálogo Nacional de Qualificações;*

*c) O desenvolvimento de ações de informação e de divulgação dirigidas a jovens e adultos, a empresas e outros empregadores, sobre as ofertas de educação e formação profissional disponíveis e sobre a relevância da aprendizagem ao longo da vida;*

*d) A dinamização e participação em redes de parceria de base territorial que contribuam, no âmbito da educação e formação profissional, para uma intervenção mais integrada e consistente, na identificação de necessidades concretas de qualificação e na organização de respostas úteis para as populações, designadamente que facilitem a sinalização e identificação dos jovens que estão fora do sistema de educação e formação e promovam o seu encaminhamento para respostas de qualificação adequadas;*

*e) A monitorização do percurso dos candidatos encaminhados para ofertas de qualificação;*

*f) Apoiar a Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I. P. (ANQEP, I. P.), no que se refere às suas competências específicas de definição de critérios de estruturação da rede e de implementação de mecanismos de acompanhamento e de monitorização das ofertas de educação e formação.”*

No que diz ainda respeito à educação e formação importa também referir todas as entidades que desenvolvem Cursos de Educação e Formação de Adultos e Formação Modulares Certificadas, que estão inseridas no Catálogo Nacional de Qualificações. Neste âmbito destacam-se todos os estabelecimentos de ensino particulares ou da rede pública, as escolas profissionais, os centros de formação profissional e de reabilitação profissional, entidades formadoras integradas noutros Ministérios e as entidades formadoras que estão integradas em pessoas coletivas, do setor público e privado (Comissão Europeia, 2019a).

Segundo Cardim (2009), as entidades que mais prestam formação em Portugal são:

- Consultores privados: para os quais a formação é uma atividade essencial ou é o complemento de intervenções de venda de serviços às empresas (como por exemplo, finanças, marketing, entre outras). Estas entidades geralmente realizam ações de formação seja intraempresa ou interempresa, sendo que as ações são normalmente de curta duração (2 a 3 dias);
- Entidades públicas ou universitárias: neste tipo de ações são comuns os mestrados, as pós-graduações ou MBA. Existem diversas instituições públicas, centros de formação e institutos independentes que são tutelados pela administração ou que estão ligados a universidades e que desenvolvem ações de aperfeiçoamento para pessoas que estejam no mercado de trabalho;
- Associações empresariais: neste campo inserem-se as associações ou entidades geridas pelos parceiros sociais e outros de carácter associativo que promovem ações de formação contínua.

## 1.2 Instituições de Ensino Superior

### 1.2.1 Missão das Instituições de Ensino Superior

As Instituições de Ensino Superior (IES), desde o seu surgimento que têm um papel fundamental na sociedade. Face a um mundo em constante mudança, estas instituições têm de se adaptar constantemente de modo a corresponder às expectativas que lhes são impostas.

A origem das primeiras IES começa no continente europeu durante a Idade Média, enquadrada em alterações sociais, como por exemplo, o renascimento, o mercantilismo, o crescimento e desenvolvimento das cidades, entre outras. No entanto, são as universidades norte americanas que primeiro começam a publicar as suas missões, servindo de exemplo para as restantes. O conceito de missão procura descrever o propósito da universidade, transmitindo a necessidade de prestação de contas para com o público (Scott, 2006).

*Universities are by definition and practice institutions of higher learning. This learning is primarily based on the acquisition, synthesis and transmission of knowledge. Academics are trained and partly paid to create “knowledge innovations” that can be informally and formally “learned” by others through interactions, networking, teaching, presentations, publications (Boucher, Conway, & Meer, 2003, p. 888).*

No entender de Finske (1980 cit. in Scott, 2006), a missão das universidades é apresentada como as aspirações que muitas vezes podem não estar declaradas, que a sociedade procura encontrar nas instituições de ensino superior, sendo que essas aspirações são consensuais uma vez que representam a generalidade das expectativas que as pessoas detêm destas instituições.

Dentro das várias funções que podem ser atribuídas às universidades, a abordagem de Talcot Parsons distingue quatro, nomeadamente: “(1) a função central de investigação e de formação científica específica para as novas gerações; 2) a preparação para a carreira académica; 3) a formação geral; 4) o contributo para a criação de uma consciência cultural própria e para o processo de formação intelectual crítica (Caraga, Conceição & Heitor, 1996, p. 1225).

No que diz ainda respeito à literatura da missão do ensino superior, Birnbaum (1983 cit. in Van Vught, 2008) apresenta sete categorias que atestam a diversidade destas instituições, sendo elas: a diversidade sistémica, estrutural, programática, processual, reputacional e constitucional. Estas sete categorias de diversidade têm enfoque em diferentes pontos, como podemos observar:

- *“diversidade sistêmica refere-se a diferenças no tipo, tamanho e controlo institucional encontrado dentro de um sistema de ensino superior;*
- *diversidade estrutural refere-se a diferenças institucionais resultantes de fundamentos jurídicos ou diferenças na divisão interna da autoridade entre instituições;*
- *diversidade programática refere-se ao nível de graduação, área de graduação, abrangência, missão e ênfase dos programas e serviços fornecidos pelas instituições;*
- *diversidade processual descreve diferenças na forma de ensino, pesquisa e/ou serviços fornecidos pelas instituições;*
- *diversidade reputacional comunica as diferenças percebidas nas instituições baseado no status e prestígio;*
- *diversidade constitucional alude a diferenças nos estudantes atendidos e constituintes nas instituições (faculdade, administração);*
- *valores e diversidade climática estão associados a diferenças de meio ambiente e cultura” (Birnbaum, 1983 cit. in Van Vught, 2008, p.152, 153).*

Este tipo de organizações de modo a sobreviverem necessitam de se adaptar às pressões do meio ambiente em que se inserem, desta forma, segundo a abordagem do isomorfismo institucional, as organizações tendem a homogeneizar-se a outras organizações que passam pelas mesmas condições ambientais (DiMaggio and Powell, 1983 cit. in Van Vught, 2008).

### **1.2.2 As Instituições de Ensino Superior em Portugal**

Cabe às IES a preocupação de transmitir o conhecimento e a educação nas mais diversas áreas, respondendo ao desígnio de investir no capital humano, dotando as pessoas de competências, conhecimentos e aptidões, de modo a contribuir para o desenvolvimento de toda a comunidade académica e civil de um país.

O Ensino Superior em Portugal assistiu a uma grande expansão nas últimas décadas no que diz respeito ao número de alunos, ao número de cursos e à diversidade de instituições, isto é, instituições públicas ou privadas e universidades ou politécnicos (Almeida & Vasconcelos, 2008).

Como consta no Decreto-Lei nº62/2007, de 10 de setembro de 2007, o conceito de IES na atualidade abrange uma pluralidade de estabelecimentos de ensino superior que apresentam

diferentes características na sua constituição, na sua organização, nas suas competências e na própria autonomia que lhes é reconhecida. O ensino superior em Portugal é composto por um sistema binário, isto é, composto por universidades e politécnicos. As universidades possuem uma vertente mais científica, solidificada com o ensino e investigação, enquanto que os politécnicos se focam sobretudo nas formações vocacionais e técnicas. Estas instituições podem ainda ser ministradas por natureza pública, privada ou corporativa. Esta diferenciação procura dar resposta às exigências dos jovens e adultos que procuram a aprendizagem e conhecimento (Carvalho & Diogo, 2020).

O ensino superior em Portugal encontra-se dispersado pelo território continental e ilhas da Madeira e Açores. As IES públicas estão mais distribuídas pelo país, enquanto que as IES privadas estão mais concentradas nos grandes centros urbanos. De acordo com a Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), em 2017/2018 existiam 290 estabelecimentos de ensino superior em Portugal, em que destes 184 eram instituições públicas, e as restantes 106 eram instituições privadas. É ainda interessante verificar que do total de 290 estabelecimentos, 125 são universidades, em que 83 das quais são públicas, e 165 politécnicos, dos quais 101 são públicos.

A forma como está organizado o ensino superior advém da Declaração de Bolonha, que foi assinada em junho de 1999, por 29 países, incluindo também Portugal. Esta Declaração veio definir as linhas de orientação pelas quais os países presentes se devem reger, nomeadamente: 1) adoção de um sistema de graus facilmente legível e comparável; 2) adoção de um sistema de dois ciclos principais; 3) estabelecimento de um sistema de créditos (ECTS); 4) promoção da mobilidade, removendo obstáculos à livre movimentação de alunos e professores; 5) promoção da cooperação europeia de modo a garantir a qualidade; e 6) promoção da dimensão europeia Ensino Superior (Ministers responsible for Higher Education, 1999).

Assim, o modelo de organização do ensino superior assenta em três ciclos de estudos que atribuem três graus académicos, isto é, o 1º ciclo de estudos corresponde ao grau de licenciado, o 2º ciclo de estudos corresponde ao grau de mestre e o 3º ciclo de estudos corresponde ao grau de doutor (Comissão Europeia, 2019b).

Estas instituições gozam de autonomia científica, pedagógica, cultural e disciplinar. Desta forma, com a autonomia científica têm a liberdade de definir, programar e executar atividades de investigação. A autonomia pedagógica dá capacidade a estas instituições de elaborar os planos de estudos e definir os objetivos das suas unidades curriculares e métodos de ensino e escolher como serão os processos de avaliação. A autonomia cultural diz respeito à definição do programa de formação e iniciativas culturais. Por fim, a autonomia disciplinar, traduz-se no poder de punir, tendo em conta as leis e estatutos em vigor, as infrações disciplinares praticadas por todos os elementos da

instituição, isto é, docentes, investigadores, funcionários e estudantes (Direção-Geral do Ensino Superior, n.d).

De modo a garantir a qualidade do ensino e dos ciclos de estudos, foi criada a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), pelo Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro. É uma entidade regida por direito privado, com personalidade jurídica e que é reconhecida como tendo uma utilidade pública (A3ES, n.d).

O seu objetivo principal é *“proporcionar a melhoria da qualidade do desempenho das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos e garantir o cumprimento dos requisitos básicos do seu reconhecimento oficial”* (A3ES, n.d). Desta forma, os objetivos da agência, de modo a garantir a qualidade do ensino superior em Portugal, são (A3ES, n.d):

1. Concretizar os critérios de avaliação, de modo a obter a tradução dos seus resultados em apreciações qualitativas;
2. Definir as consequências da avaliação efetuada para o funcionamento das instituições e dos seus ciclos de estudos;
3. Desenvolver a avaliação da qualidade de desempenho das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos;
4. Promover a acreditação de ciclos de estudos e instituições, tendo em vista a garantia de cumprimento dos requisitos legais do seu reconhecimento;
5. Promover a divulgação fundamentada à sociedade sobre a qualidade do desempenho das instituições de ensino superior;
6. Promover a internacionalização do processo de avaliação.

### **1.2.3 Os benefícios da colaboração entre IES e empresas**

No início dos anos 80, nos Estados Unidos da América, a cooperação entre as universidades e as empresas começou a ganhar força como um importante instrumento de inovação para o país (Lee, 2000). Segundo Lee (2010), existe um interesse em promover este relacionamento de ambos os lados, funcionando como um mercado de troca com base no comprometimento. Só é possível prolongar esta relação no tempo se cada uma das partes obtiver benefícios e resultados proveitosos para o seu bom funcionamento. Desta forma, o interesse e as razões da colaboração das universidades e das empresas traduz-se:



**Tabela 1 - Razões para a colaboração entre universidades e empresas**

<b>Razões para as universidades colaborarem com as empresas</b>	<b>Razões para as empresas colaborarem com as universidades</b>
Aumentar o financiamento para a pesquisa acadêmica e equipamentos	Resolver problemas técnicos específicos
Testar a prática das suas teorias e pesquisas	Desenvolver novos produtos e processos
Aumentar as suas visões na área da pesquisa	Conduzir pesquisas que levam a novas patentes
Promover o alcance da missão da universidade	Ter acesso a novas pesquisas
Obter conhecimento sobre problemas práticos úteis ao ensino	Manter um relacionamento contínuo com as universidades
Criar estágios para estudantes e oportunidades de emprego	Realizar pesquisas procurando a nova tecnologia
Garantir financiamento para pesquisa	Recrutar graduados com conhecimento
Verificar oportunidades de negócio	Melhorar a qualidade do produto

**Fonte:** Adaptado de Lee (2000)

Na visão de Demain (2001), os objetivos da colaboração passam por: 1) apoiar e desenvolver as pesquisas científicas; 2) educar os estudantes e promover as melhores abordagens nas pesquisas industriais; e 3) aperfeiçoar a transferência de conhecimentos e descobertas acadêmicas ao público através do desenvolvimento dos produtos e processos pela empresa em causa.

Apesar das vantagens em que tanto as universidades e as empresas beneficiam, é importante relembrar que os seus interesses e culturas são bastante diferentes. Essas diferenças são visíveis pelas responsabilidades que ambas acarretam, por um lado, as universidades têm uma responsabilidade social, em contraste com as empresas que possuem uma responsabilidade mais proprietária, relacionada com os lucros e perdas que a empresa pode ter (Demain, 2001).

O contraste de culturas reflete-se no próprio pensamento e objetivos das pessoas envolvidas nesta colaboração. Um académico procura que a sua pesquisa seja livre e imprevisível, enquanto que um empresário procura objetivos que lhe transmitam lucro e sucesso (Demain, 2001).

### **1.2.4 O envolvimento das IES com o ambiente externo**

A relação entre as instituições de ensino e os diversos atores de uma sociedade tem mudado significativamente ao longo dos últimos anos. Estas têm um papel muito ativo no desenvolvimento de uma região ou país, sendo que para além da comercialização de conhecimento, procuram desenvolver a investigação científica com o intuito de fazer face a importantes problemas e desafios da sociedade. Desta forma, as instituições de ensino superior devem ser vistas como parceiras da comunidade civil e empresarial, uma vez que os cursos e formações oferecidos visam capacitar os diplomados para o exercício da atividade profissional (Bölling & Eriksson, 2016).

O desenvolvimento regional é definido como todo o conjunto de instituições, organizações, estruturas, redes de interação e fóruns de colaboração que têm como objetivo a procura constante de recursos económicos, sociais e culturais (Holttä, 2000 cit., in Boucher, Conway & Meer, 2003).

De acordo com Boucher, Conway & Meer (2003), as IES são um importante contributo para o desenvolvimento de uma região pelos seguintes fatores:

- Poder económico – pois são compradoras de bens e serviços e empregadoras com pagamento de salários;
- Mercantilização do conhecimento – transferência de conhecimento, a transferência de tecnologia e inovação, eventos, entre outras;
- Forte papel como formadoras – formam os estudantes face às necessidades e desafios das organizações;
- Participação formal e informal – parceiras em redes de aprendizagem, inovação e governação.

A própria localização destas instituições é também ela estratégica, sendo que a descentralização geográfica das universidades ao longo do território de um país é justificada pela equidade e aumento da oferta de mão de obra qualificada (Boucher, Conway & Meer, 2003).

De acordo com Boucher, Conway e Meer (2003), existem quatro categorias de universidades, tendo em conta os diferentes níveis de envolvimento das universidades com as suas regiões. Estas quatro categorias estão relacionadas com o tipo de universidades e o tipo de região, sendo elas:

- 1) Únicas Universidades nas regiões periféricas – procuram incentivar o empreendedorismo e transferir conhecimentos sobre ciência e tecnologia como principais tipos de relação com as regiões;
- 2) Múltiplas Universidades nas regiões periféricas – investem nos consórcios regionais, redes culturais, promoção regional e redes telemáticas como principais tipos de relação com as regiões;
- 3) Universidades tradicionais nas regiões centrais – visam o planeamento estratégico e o conhecimento, desenvolvimento sustentável e a educação e formação como principais tipos de relação com as regiões;
- 4) Novas universidades de orientação tecnológica nas regiões centrais – buscam a regeneração da cidade e ampliam o acesso a estudantes não tradicionais como principais tipos de relação com as regiões;

De acordo com Bölling & Eriksson (2016), a principal razão para as indústrias estabelecerem parcerias com as instituições de ensino advém da gestão do capital humano, uma vez que o “*engagement*” universitário estabelece uma diversa gama de atividades como o recrutamento de graduados, a mobilidade de pessoal, formação, pesquisas e investigações, patentes, consultorias, entre outras.

A relação entre a universidade e a sociedade funciona em ambos os sentidos, sendo que também os académicos podem beneficiar desta parceria, adquirindo novos conhecimentos e complementando as suas pesquisas (Perkmann et al., 2013).

## Capítulo 2 - Enquadramento de Estágio

### 2.1 Caracterização da empresa

O estágio curricular foi desenvolvido no Departamento Jurídico e de Recursos Humanos, da PRIO Energy, S.A, sediada no porto de Aveiro, na Gafanha da Nazaré.

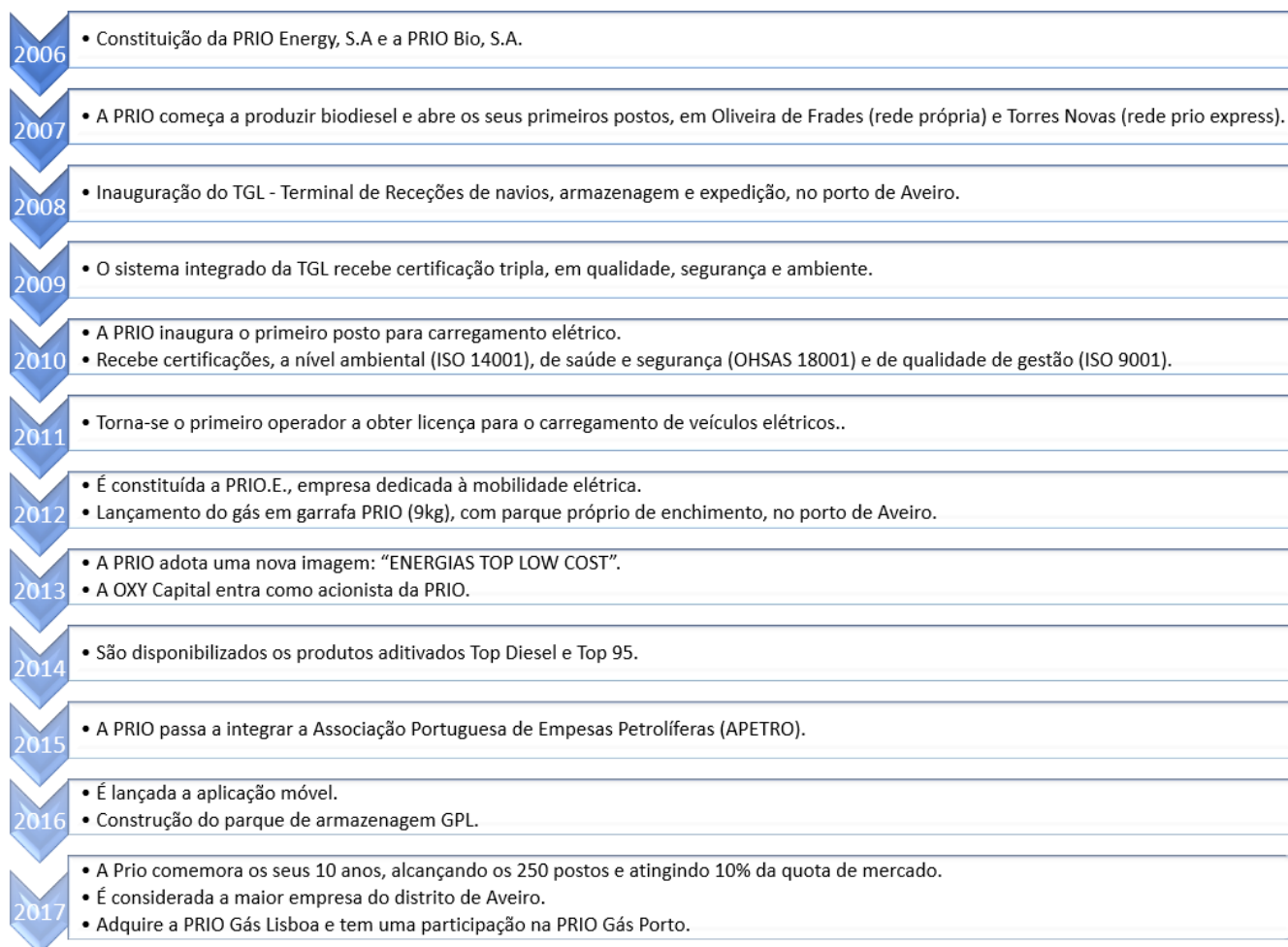
A PRIO nasceu em 2006 e é constituída por várias empresas, sendo que cinco destas tem colaboradores que, no seu total, possuem cerca de 750 trabalhadores, nomeadamente a PRIO Energy, a PRIO Bio, a PRIO Supply, a PRIO E. Mobility Solutions e a PRIO Gás Lisboa. A PRIO tem como objetivos a produção de biocombustíveis e a distribuição e comercialização de combustíveis líquidos, gás e eletricidade. Nestas instalações da Gafanha da Nazaré encontram-se uma fábrica de biodiesel em laboração contínua e um parque de tanques, que receciona, armazena e expedia combustíveis líquidos e gás engarrafado.

A PRIO Energy conta com cerca de 270 postos de abastecimento, de norte a sul do país, nos quais se incluem os postos de gestão própria, os postos da rede PRIO Express (parceria com a Jerónimo Martins) e postos de abastecimento explorados por terceiros, sob a marca PRIO. É uma empresa com capital 100% português e é a única gasolinheira ibérica que possui tripla certificação (Qualidade, Segurança e Ambiente) na rede de postos, na fábrica de biodiesel e no Parque de Tanques.

É visível o crescimento que a empresa tem alcançado nos últimos anos nas suas 7 áreas de negócio, nomeadamente as vendas diretas, a rede de postos, o gás, os lubrificantes, a mobilidade elétrica, a PRIO Supply e a fábrica biodiesel (website PRIO, 2019).

A missão da PRIO Energy é: *“Produzir e fornecer energia para mover pessoas, ideias, veículos e bens. Energias inovadoras, energias acessíveis e seguras. Energias para crescer e criar valor. Para todos.”*. A PRIO tem a ambição de um mundo mais eficiente, com energias inteligentes que promovam a mobilidade sustentável e que incentivam o progresso da sociedade. Defende ainda como seus valores a coragem, a ambição, a competitividade, a eficiência, a inovação, a simplicidade, a acessibilidade, a sustentabilidade e a responsabilidade (website PRIO, 2019).

Por fim, segue-se na seguinte figura 2, um breve cronograma com as datas e acontecimentos mais relevantes na vida da empresa desde a sua constituição.



**Figura 2 - Cronograma de marcos históricas (Adaptado de PRIO, 2020)**

## 2.2 Composição dos recursos humanos da empresa

Uma vez que a PRIO é constituída por várias empresas que têm colaboradores é importante fazer uma breve descrição dos colaboradores das várias empresas. Em dezembro de 2019 a PRIO possuía um total de 737 trabalhadores distribuídos pelas 5 empresas referidas.

Na tabela seguinte (tabela nº 2) é possível constatar o número total de colaboradores nas cinco empresas, de acordo com o sexo. Verifica-se uma tendência para a existência de um número mais elevado de mulheres na PRIO Energy, em contraste com as outras empresas, onde os cargos são ocupados maioritariamente por homens. Esta diferença está relacionada com os setores em que cada empresa opera, sendo determinadas áreas de negócio consideradas tipicamente para pessoas do sexo masculino. Sendo a PRIO uma empresa bastante jovem, uma das principais características dos seus recursos humanos é também a juventude, sendo que a média se encontra nos 33 anos de idade.

**Tabela 2 - Distribuição dos colaboradores por empresa**

<b>Empresa</b>	<b>Sexo Masculino</b>	<b>Sexo Feminino</b>	<b>Nº Total</b>
<b>PRIO Energy</b>	251	394	645
<b>PRIO Bio</b>	27	14	41
<b>PRIO Supply</b>	27	8	35
<b>PRIO Gás Lisboa</b>	14	0	14
<b>PRIO E. Mobility Solutions</b>	2	0	2
<b>Total</b>	301	416	737

**Fonte:** Software de Gestão da Empresa

É possível notar um grande número de trabalhadores atribuídos à PRIO Energy, em contraste com as restantes empresas, uma vez que é a esta empresa que estão alocados os postos de abastecimento, e pelo seu grande número, contribuem com uma grande representatividade nos 645 trabalhadores desta empresa. Os postos de abastecimento representam 77% dos colaboradores da PRIO Energy. Deste modo, segue a distribuição dos trabalhadores desta empresa pelas respetivas áreas de negócio.

**Tabela 3 - Distribuição dos colaboradores da PRIO Energy por área de negócio em 2019**

<b>Área de Negócio</b>	<b>Número</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Administração</b>	3	0%
<b>Serviços Partilhados</b>	80	12%
<b>Postos de Abastecimento</b>	495	77%
<b>Apoio aos Postos</b>	27	4%
<b>PRIO Business</b>	14	2%
<b>Comercial</b>	17	3%
<b>Gás</b>	7	1%
<b>Mobilidade Elétrica</b>	2	0%
<b>Total</b>	645	100%

**Fonte:** Software de Gestão da Empresa

Relativamente às habilitações literárias dos colaboradores é possível observar que o curso superior é predominante em todas as empresas, menos na PRIO Energy. Nesta última a grande maioria tem o 12º ano, o que está relacionado com o número de operadores dos postos de abastecimento, onde o requisito mínimo nas habilitações literárias é o 9º ano. O acesso às categorias profissionais está assim relacionado com o nível de habilitações literárias exigidas para a função.

**Tabela 4 - Habilitações literárias dos colaboradores**

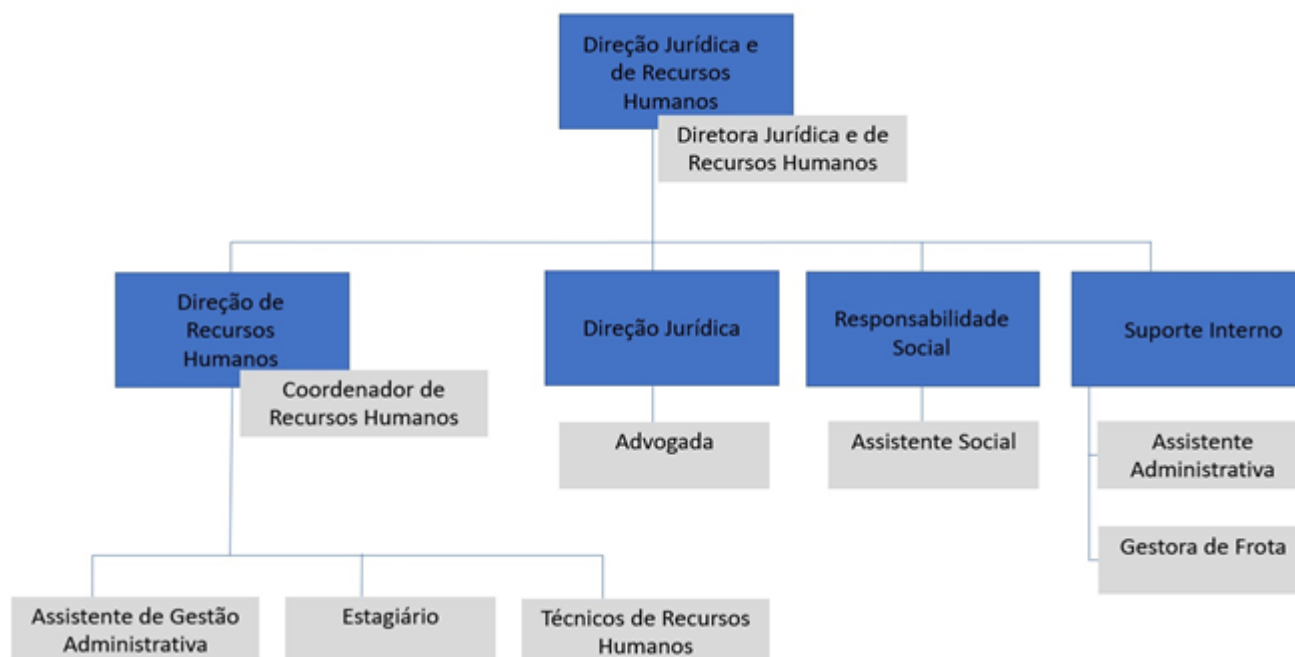
<b>Empresa</b>	<b>Curso Superior</b>	<b>12º ano</b>	<b>9º ano</b>	<b>6º ano</b>
<b>PRIO Energy</b>	167	375	101	2
<b>PRIO Bio</b>	19	13	8	1
<b>PRIO Supply</b>	19	14	2	0
<b>PRIO E. Mobility Solutions</b>	2	0	0	0
<b>Total</b>	208	410	116	3

**Fonte:** Software de Gestão da Empresa

## 2.3 O Departamento Jurídico e de Recursos Humanos

O Departamento Jurídico e de Recursos Humanos é responsável por assegurar todas as tarefas necessárias ao bom funcionamento e desenvolvimento da organização e de todos os colaboradores da empresa, incluindo as equipas dos postos de abastecimento espalhadas por todo o país. Deste modo, de entre as várias funções atribuídas ao departamento salienta-se: os processos de admissão, os processos de recrutamento e seleção, o controlo da assiduidade, o processamento de salários, a integração e acolhimento de novos colaboradores, a coordenação e apoio da gestão da medicina do trabalho, a recolha das necessidades de formação profissional e da implementação dos planos de formação, o cumprimento e comunicação das obrigações legais, a avaliação de desempenho, o registo e atualização de cadastros de colaboradores e arquivo de toda a documentação envolvente.

Atualmente, este departamento é constituído por catorze profissionais, nomeadamente a Diretora Jurídica e de Recursos Humanos, ao qual reportam uma advogada, uma assistente administrativa, uma assistente social e uma gestora de frota, e ainda um coordenador de recursos humanos, ao qual reportam seis técnicas de recursos humanos, um assistente de gestão administrativa e um estagiário. Apresenta-se, de seguida, o organograma do departamento (figura 3).



**Figura 3 - Organograma do Departamento Jurídico e dos Recursos Humanos (Adaptado de PRIO, 2020)**



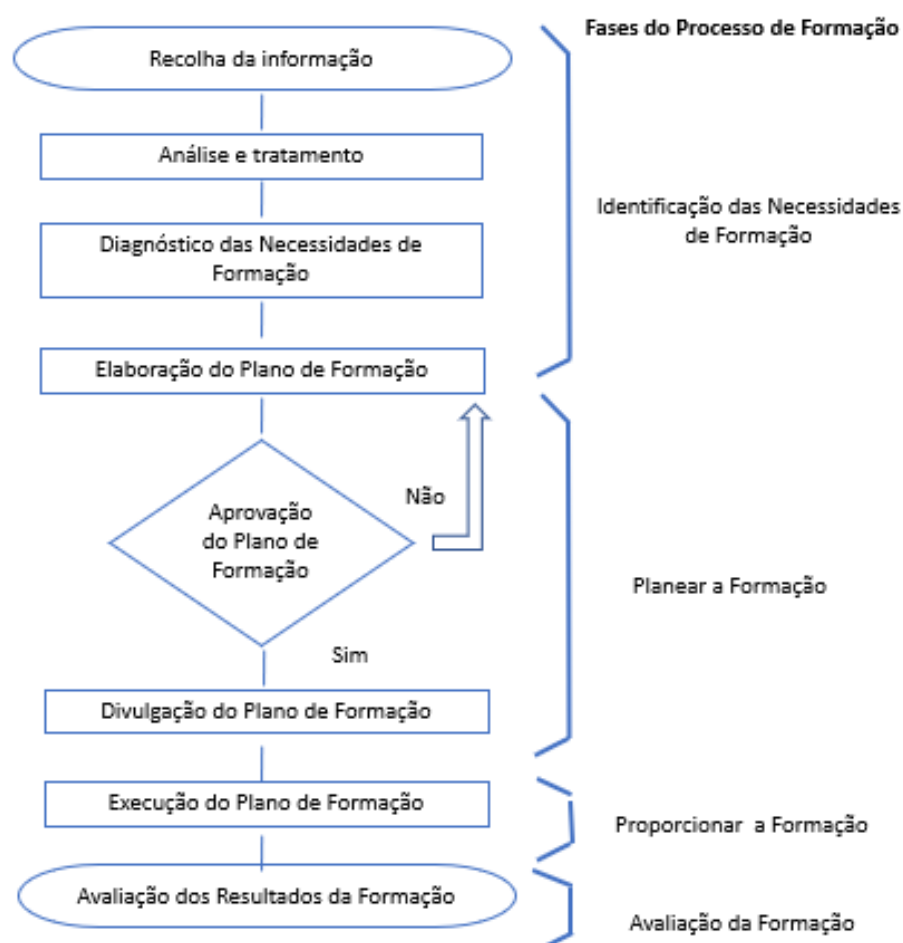
## 2.4 Caracterização das necessidades de formação da empresa

A PRIO, sendo uma empresa jovem e que procura estar em constante melhoria, tem a preocupação de garantir que todas as políticas dos recursos humanos estão a ser devidamente implementadas, cabendo ao Departamento Jurídico e de Recursos Humanos assegurar o processo de formação profissional dos colaboradores das empresas do grupo.

A formação é vista como um fator chave para o desenvolvimento das competências dos colaboradores e consequentemente para o progresso organizacional. Neste seguimento, a formação profissional é um instrumento imprescindível, que tem como objetivo proporcionar e promover a aquisição de conhecimento, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas no exercício de uma função.

O processo de gestão da formação na empresa encontra-se dividido em quatro fases, nomeadamente: 1) identificar as necessidades de formação; 2) planear a formação; 3) proporcionar a formação; e 4) avaliar os resultados da formação.

**Figura 4 - Fluxograma de atividades do processo de formação (Adaptado PRIO, 2020)**



O levantamento das necessidades de formação é resultado do processo de recolha, análise e tratamento de todos os dados recolhidos, que permitem identificar em que áreas é necessário intervir para a melhoria do desempenho profissional. Para tal, é necessário que o diagnóstico de necessidades seja efetuado a dois níveis que se completam. Por um lado, a nível organizacional, em que se analisam as necessidades de formação com base nas estratégias e objetivos da organização tendo em conta diversos fatores, como as mudanças organizacionais e/ou tecnológicas, ações corretivas e preventivas, revisões de processos e requisitos legais (40h anuais). Por outro lado, a nível individual, aferindo as necessidades de formação de cada indivíduo, que permitam colmatar o défice de competências face a um respetivo perfil exigido para o desempenho da função profissional.

No ano de 2019, no levantamento das necessidades de formação foi necessário proceder ao preenchimento do formulário “*Necessidades de Formação*”, o qual foi enviado para os respetivos superiores hierárquicos dos colaboradores. Seguidamente, a informação recolhida era analisada e tratada com o intuito de definir prioridades e alcançar objetivos e resultados.

No entanto, para o ano de 2020, o processo sofreu inovações e foi implementado um novo modelo de levantamento das necessidades de formação, sendo realizado de forma integrada com o processo de avaliação de desempenho. Este foi sustentado numa plataforma digital, na qual se definiram planos de ação para os colaboradores, ou seja, planos com a intervenção dos superiores hierárquicos mencionando o que se poderia fazer para melhorar as competências dos colaboradores. Estes planos de ação incluem um campo onde se colocam as necessidades de formação indicando a competência que se espera aperfeiçoar, a área de formação que deve ser ministrada ao colaborador, bem como o objetivo da mesma. Este levantamento é realizado anualmente ou bienalmente, dependendo da empresa do grupo, e é da responsabilidade da área de desenvolvimento dos recursos humanos, juntamente com cada chefia, realizar o respetivo diagnóstico das necessidades de formação.

Após a aprovação do orçamento para cada empresa, o plano de formação é constituído por um único documento, que necessita de ser disponibilizado à Administração e carece da aprovação da mesma. Consequentemente, o plano de formação é analisado pelos superiores hierárquicos que, por sua vez, o comunicam a cada colaborador. No plano anual ou bienal de formação, onde são planificadas e calendarizadas todas as ações, é necessário responder a um conjunto de questões, nomeadamente: 1) quando é a formação; 2) qual a temática da formação; 3) quem são os formandos; 4) qual o local da formação; e 5) como se vai realizar. Para tal, é necessário avaliar as ofertas presentes no mercado, e perceber qual se enquadra nas necessidades previamente estabelecidas e estabelecer o contacto após a validação da administração. A formação pode ser ministrada tanto a

nível interno como externo e pode ser realizada em diversos formatos, como presencial, e-learning ou b-learning.

De modo a auxiliar todos os requisitos legais e a logística que envolve a formação, existe uma plataforma de gestão do processo formativo que é utilizada atualmente pela empresa e que permite rentabilizar a gestão dos seus recursos, uma vez que tem como principais funcionalidades a gestão das propostas de formação, do material de apoio, dos Dossier Técnico Pedagógicos (DTP), dos registos de presenças, da planificação, das avaliações dos formandos, do controlo de despesas por ação, entre outras. A cada ação de formação corresponde um DTP com toda a documentação necessária, sendo que pode ser facultativo em caso de seminários, workshops ou ações de sensibilização.

Por fim, após a realização de cada formação e de forma a comprovar os benefícios da mesma, é essencial proceder à avaliação da eficácia após um período definido como apropriado. Deste modo, antes da realização da formação são definidos os objetivos de cada ação de modo a avaliar o cumprimento dos mesmos. O processo de avaliação estabelecido pela empresa assenta no modelo de *Kirkpatrick*, sendo feita a 3 níveis.

Desta forma, no primeiro nível, faz-se a avaliação de reação que procura recolher informação relativa ao curso, aos conteúdos, à organização, ao desempenho do formador e dos formandos, bem como recolher possíveis sugestões de melhoria. Se a formação em questão for ministrada internamente, os instrumentos de avaliação utilizados são os questionários de “Avaliação da Satisfação da Formação - Formandos” e “Avaliação da Satisfação da Formação - Formadores”. Este questionário centra-se nos objetivos definidos no programa das formações e é sobre estes que o formando e chefia fazem a avaliação.

No entanto, em 2019, foi implementada uma nova versão deste formulário. Neste a chefia tem de indicar qual será o critério de avaliação de eficácia da formação a realizar para aquele colaborador em específico. Deverá ser um critério mensurável como, por exemplo, o formando conseguir produzir uma determinada tarefa que não seria viável antes da formação ou desenvolver algo novo em algum processo da empresa, entre outros. A chefia deve ainda indicar após quanto tempo o colaborador deve conseguir evidenciar o que foi definido como critério como, por exemplo, de forma imediata após a formação ou após 3, 6, 9 ou 12 meses. Nessa altura, é aplicado o questionário para que a chefia avalie o colaborador em relação ao critério de avaliação que foi definido. A aplicação desta versão do questionário foi implementada de forma definitiva em 2020.

No nível 2, faz-se a avaliação da aprendizagem que procura determinar os conhecimentos, competências ou atitudes que foram adquiridos ou desenvolvidos com a realização da formação. Os instrumentos de avaliação mais utilizados neste âmbito são os testes escritos de conhecimento ou exercícios práticos.

E por fim, no nível 3 avalia-se o comportamento que pretende aferir a transferência das aprendizagens assimiladas para a realidade da função desempenhada em contexto de trabalho. Os instrumentos utilizados deverão ser desenvolvidos de acordo com as especificidades das ações e dos resultados a alcançar. Poderá, no entanto, ser utilizado o questionário “Avaliação do Comportamento – Formando e Chefia”, que é desenvolvido pela Direção de Recursos Humanos e respondido pelo formando e pelo seu superior hierárquico.

Em suma, a avaliação do impacto organizacional da formação procura comparar os resultados da organização antes e depois da realização de uma determinada ação de formação. Desta forma, é também possível identificar eficazmente as mudanças ocorridas.

Com vista à melhoria contínua sempre que decorre uma ação de formação são recolhidas informações e sugestões decorrentes da realização da mesma, de forma a poder apurar se a ação de formação cumpriu os objetivos previamente definidos. Contudo, todo o processo de formação acaba por ser uma tarefa difícil para os recursos humanos, uma vez que cabe a este departamento gerir o plano de formação das várias empresas do grupo, que contam com cerca de 750 colaboradores, e ainda pela sua dispersão geográfica.

## **2.4 Estrutura da política de formação da empresa**

A formação profissional é uma preocupação rigorosa da empresa e que tem ganho cada vez mais importância. Tendo em conta os dados recolhidos a 07 de fevereiro de 2020 através da plataforma de gestão da formação relativa ao ano de 2019, foram registadas 250 ações no total. Estas 250 ações foram ministradas tanto internamente pelas empresas do grupo como por entidades externas. Foi possível constatar que o número das ações internas e externas não se encontra muito distante, apesar das ações de formação dadas externamente obterem a maior percentagem com um total de 54,8%.

**Tabela 5 - Total de ações de formação 2019**

<b>Tipo de ação</b>	<b>Nº de ações registadas</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Interna</b>	113	45,2%
<b>Externa</b>	137	54,8%
<b>Total</b>	250	100%

**Fonte:** Plataforma de Gestão da Formação da Empresa

Com base na informação recolhida relativa ao número de ações torna-se pertinente verificar o envolvimento das Instituições de Ensino Superior no total das 137 formações que foram ministradas por entidades externas na empresa, sendo que foi possível observar que neste universo de 137 ações, 23 ações foram ministradas por IES.

**Tabela 6 - Participação das IES no plano de formação de 2019**

<b>Tipo de entidade</b>	<b>Nº de ações registadas</b>	<b>Percentagem</b>
<b>IES</b>	23	16,8%
<b>Outras entidades</b>	117	83,2%
<b>Total</b>	137	100%

**Fonte:** Plataforma de Gestão da Formação da Empresa

Relativamente ao número de total de horas das ações de formação foi possível notar que uma grande percentagem de horas, cerca de 95%, é relativa a formação dada por entidades externas, que tanto pode realizar-se dentro das instalações da PRIO, como nas instalações facultadas pelas entidades.

**Tabela 7 - Número total de horas de formação em 2019**

<b>Tipo de formação</b>	<b>Nº de horas</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Interna</b>	657,5	5,3%
<b>Externa</b>	11709	94,7%
<b>Total</b>	12366,5	100%

**Fonte:** Plataforma de Gestão da Formação da Empresa

## Capítulo 3 – Metodologia de Investigação

### 3.1 Metodologia

Neste capítulo, para fazer face aos objetivos propostos, apresenta-se a metodologia desenvolvida e a sua fundamentação. Optou-se por uma metodologia de investigação assente no paradigma qualitativo, uma vez que a questão de investigação aponta para um objetivo de estudo de carácter essencialmente descritivo e interpretativo.

Segundo Fortin (1999), a investigação científica permite solucionar problemas que estão ligados ao conhecimento do nosso quotidiano. Este processo sistémico tem como objetivo encontrar respostas e está dependente da teoria, na medida em que, esta contribui para o seu progresso, quer na fase da realização, quer na fase da verificação. Burns e Grove (1993 cit. in Fortin, 1999, p.17), definem que a investigação científica é *“um processo sistémico, efetuado com o objetivo de validar conhecimentos já estabelecidos e de produzir novos que vão, de forma direta, ou indireta, influenciar a prática”*.

A investigação nas ciências sociais e humanas deve respeitar dois requisitos essenciais, por um lado, ser científica, assente na sistematização e no rigor, e por outro, deve corresponder aos objetivos do estudo a que se propõe (Coutinho, 2013).

Perante um trabalho de investigação deve-se considerar que não há apenas um método certo a seguir e que a escolha do mesmo irá depender dos objetivos traçados inicialmente. Neste sentido, para a realização do presente relatório, optou-se por um estudo de caso. Yin (1994) afirma que após o caminho delineado com a revisão da literatura, um estudo de caso procura produzir conhecimentos de fenómenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos, através da descrição e compreensão de fenómenos complexos, percebendo o como e o porquê.

Para a seguinte investigação recorreu-se a um paradigma qualitativo ou interpretativo, que implica o envolvimento do investigador, uma vez que este procura retirar resultados e significados das interpretações dos acontecimentos, ao contrário do que acontece no paradigma positivista ou quantitativo, que procura essencialmente mensurar os resultados obtidos (Coutinho, 2013). Perante a visão de Bogdan e Biklen (1994) a investigação qualitativa apresenta 5 características:

- 1) *A fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados;*
- 2) *Os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo;*

- 3) *Os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados;*
- 4) *A análise dos dados é feita de forma indutiva;*
- 5) *O investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.*

### **3.2 Instrumentos de recolha de dados**

Durante a investigação foram utilizados como instrumentos de recolha de dados a análise documental, a observação participante e entrevistas semiestruturadas. A recolha dos dados decorreu desde 02 de setembro de 2019, data de início do estágio, até ao dia 08 de abril de 2020, data de realização da última entrevista.

A análise documental e a observação participante resultam do período de estágio nos recursos humanos, no qual foram analisados documentos internos, referentes à formação profissional, que permitiu conhecer o ciclo formativo das empresas do grupo PRIO.

A análise documental e as técnicas de observação são importantes porque o investigador não precisa de depender de terceiros, sendo que consegue desenvolver o seu trabalho pela documentação e interpretação das suas atividades e comportamentos, respeitando sempre os princípios éticos, nomeadamente a confidencialidade e o consentimento informado (Coutinho, 2013).

Relativamente à realização das entrevistas, elaborou-se um guião semiestruturado (ver anexo 4), com o intuito de obter dados comparáveis entre os diferentes entrevistados. Para a execução das mesmas seguiu-se uma amostragem por conveniência, já que os elementos da amostra foram selecionados por contactos pessoais. Dadas as características da amostra dificilmente se pode generalizar os resultados obtidos (Coutinho, 2013).

Na visão de Bodgan e Biklen (1994), as entrevistas são utilizadas na investigação qualitativa, por um lado, com o objetivo de recolher dados e, por outro, podem ser utilizadas conjuntamente com a observação participante, análise de documentos e/ou outras técnicas. As entrevistas procuram recolher a maior quantidade de dados descritivos, permitindo ao investigador analisar as ideias do entrevistado.

A razão pela qual se optou pelas entrevistas, recai na necessidade de apurar a realidade de cada um dos gestores responsáveis pela formação, conseguindo direccionar e recolher os

esclarecimentos possíveis sem restringir a informação, o que aconteceria se se optasse por um instrumento de resposta fechada.

Deste modo, realizaram-se treze entrevistas a responsáveis pela gestão da formação de várias empresas, dispostas a colaborar neste projeto, com o objetivo de recolher informações sobre o processo inerente ao plano de formação da empresa e de que forma se equaciona, ou não, a participação das universidades no plano de formação.

As entrevistas foram realizadas por três vias: presencialmente, por Skype ou, na impossibilidade das duas anteriores por incompatibilidade de horário, os entrevistados optaram por fazer chegar as suas respostas por escrito. Cada entrevista feita em formato presencial ou online demorou cerca de 20 a 30 minutos. A realização das entrevistas ou receção das respostas por escrito aconteceu no período compreendido entre o dia 17 de fevereiro e o dia 08 de abril de 2020.

Constituído por 14 questões de resposta aberta, o guião da entrevista visava recolher o máximo de informação possível sobre a organização da política de formação da empresa e sobre o envolvimento com as universidades no plano de formação. Para atingir os objetivos propostos, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para que se conseguisse chegar a resultados conclusivos. Nenhum dos entrevistados se opôs à transcrição das entrevistas, desta forma todas foram transcritas e enviadas via e-mail para cada um dos entrevistados, de modo a que estes pudessem ler o que foi escrito e proceder a alterações caso o desejassem.

Todos os participantes consultaram o formulário do consentimento informado (anexo 3), tendo conhecimento sobre os objetivos da presente investigação. Uma vez que foi garantida a confidencialidade da empresa e pessoa entrevistada, os dados referentes à sua identificação foram omitidos tendo sido substituídos por códigos de identificação (E1, E2, E3,...E13). Após a transcrição das entrevistas, o ficheiro áudio das mesmas foi destruído, e os respetivos consentimentos informados arquivados.

Desta forma, as treze entidades entrevistadas possuem realidades distintas, desde a sua localização ao setor de atividade. Neste caso de estudo, estamos perante onze entidades entrevistadas que estão localizadas no distrito de Aveiro, uma delas no distrito de Lisboa e uma no distrito de Viseu. No que diz respeito aos setores de atividade, estão presentes no estudo uma empresa ligada aos recursos renováveis e meio ambiente, duas ligadas às tecnologias da informação e serviços, duas da indústria transformadora, uma ligada ao setor alimentar, uma ligada ao setor energético, duas do setor da indústria e engenharia e três entidades que prestam formação profissional, como se pode constatar na seguinte tabela 8. É importante realçar que as funções desempenhadas durante o estágio



curricular permitiram um contacto próximo e constante com entidades de formação, o que facilitou a sua participação no estudo em causa.

**Tabela 8 - Caracterização dos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Setor de Atividade</b>	<b>Localização</b>
E1	Recursos Renováveis e Meio Ambiente	Aveiro
E2	Tecnologias da Informação e Serviços	Aveiro
E3	Tecnologias da Informação e Serviços	Aveiro
E4	Indústria Transformadora	Aveiro
E5	Indústria Transformadora	Aveiro
E6	Entidade Formadora	Aveiro
E7	Inovação Tecnológica	Aveiro
E8	Indústria e Engenharia	Aveiro
E9	Entidade Formadora	Aveiro
E10	Indústria e Engenharia	Viseu
E11	Setor Alimentar	Aveiro
E12	Setor Energético	Aveiro
E13	Entidade Formadora	Lisboa

Uma vez recolhidos os dados, foi necessário avançar para a sua análise. Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, tendo em conta os objetivos desta investigação. De acordo com Bardin (1997), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que têm como intuito analisar as comunicações, isto é, decifrar o que está por detrás das palavras.

Assim, a análise do conteúdo apresenta duas funções, que podem estar ou não associadas: a função heurística, isto é, em que a análise procura enriquecer a tentativa exploratória, e a função de

administração da prova, ou seja, uma vez que se trata de métodos de análise sistémica, contribui para a verificação de uma confirmação ou não das hipóteses apresentadas (Bardin, 1977).

Desta forma, a análise de conteúdo resulta de três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) tratamento de resultados, inferência e interpretação (Bardin, 1977). Para tal, realiza-se uma codificação dos dados, ou seja, transforma-se os dados de texto recolhidos em agregações que permitem uma agregação, que se traduz numa descrição pertinente do conteúdo (Bardin, 1977).

Para tal, a partir da análise de conteúdo e mediante a criação de dimensões e categorias de análise, com o objetivo de estruturar, cruzar e organizar a informação recolhida, avançou-se para a elaboração de matrizes com a informação mais pertinente.

## Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados

No presente capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos e a discussão que os mesmos suscitam. Desta forma, procede-se à apresentação e discussão da análise de conteúdo, de acordo com os objetivos previamente estabelecidos nesta investigação.

Da análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos responsáveis pela gestão da formação emergiram dois grandes domínios: Formação profissional em contexto empresarial e Envolvimento das Universidades no plano de formação. O primeiro domínio, Formação profissional em contexto empresarial agrega 6 categorias. O segundo domínio, Envolvimento das Universidades no plano de formação, agrega 4 categorias. Na seguinte tabela 9, encontram-se as respetivas categorias agregadas a cada domínio.

**Tabela 9 - Representação dos domínios e categorias**

<b>Domínio</b>	<b>Categoria</b>
1. Formação profissional em contexto empresarial	Organização da formação profissional
	Necessidades de formação
	Tipos de formação
	Avaliação da formação
	Relevância da formação no desempenho organizacional
	Aspetos a melhorar
2. Envolvimento das Universidades no plano de formação	Seleção das organizações para prestar formação
	Participação das universidades no plano de formação
	Diferenças entre universidades e outras entidades de formação
	Fatores facilitadores de participação das universidades

## 4.1 Formação profissional em contexto empresarial

### 4.1.1 Organização da formação profissional

No presente estudo procurou-se compreender e interpretar a opinião dos treze entrevistados relativamente ao tema da formação profissional em contexto empresarial, seguindo uma base de análise qualitativa. Assim, o ideal é decifrar o conjunto de informações mencionadas pelos entrevistados tendo em conta a temática, de modo a analisar a sua realidade.

Como verificámos no enquadramento teórico sobre a formação profissional, o seu grande objetivo envolve a aquisição de conhecimentos, capacidades e atitudes no desempenho de uma determinada função em qualquer grupo profissional (Tomás et al., 2001). Apesar dos entrevistados do presente estudo pertencerem a indústrias distintas, estes reconhecem a importância da formação profissional para o bom desempenho das tarefas desenvolvidas pelos seus colaboradores. A maioria salienta que o grande objetivo da formação profissional em contexto empresarial passa por desenvolver as competências dos seus trabalhadores, de modo a que estes estejam em constante evolução e consigam acompanhar as exigências e desafios apresentados à empresa.

*“Como é obvio, o principal objetivo é melhorarmos aqui a produtividade em que as pessoas se consigam desenvolver e crescer em termos de carreira, não só a nível pessoal como também profissional. Portanto, o objetivo final passa por ser o desenvolvimento dos Recursos Humanos (E3)”.*

A formação profissional está estritamente ligada aos três domínios do saber que envolvem a realização de uma tarefa, nomeadamente o “saber-saber”, que realça o aperfeiçoamento dos saberes teóricos, o “saber-fazer”, que transmite as competências e métodos de trabalho aprendidos pelo trabalhador e o “saber-estar”, que considera as competências comportamentais do trabalhador (Meignant, 1995). Os entrevistados também o reconhecem e referem que a formação profissional é realizada com o objetivo de atingir os patamares do saber.

*“O objetivo da formação profissional é munir as pessoas de ferramentas do saber-ser, saber-estar e saber fazer para que sejam mais felizes e produtivas.” (E6).*

Assim, os objetivos pessoais devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização, pois só assim é possível o desenvolvimento organizacional. Por outro lado, alguns entrevistados reforçam a importância da formação profissional como fator de motivação no posto de trabalho. Perante trabalhadores qualificados e motivados que buscam a constante aprendizagem e

atualização do seu conhecimento, o seu desempenho torna-se mais eficiente, contribuindo para um balanço global da empresa mais positivo.

*“O conhecimento é essencial ao bom desempenho profissional e por consequência ao excelente serviço prestado ao nosso cliente interno ou externo. É essencial à motivação e realização profissional do colaborador e por consequência à sua retenção e desenvolvimento. Acima de tudo, a formação profissional contribui decisivamente para a competitividade da empresa.” (E9).*

*“A formação é um elemento que se desenvolve a par com a estratégia do grupo, abrangendo temas-chave a toda a organização, mas não só, olhando também ao plano de ação traçado para os seus colaboradores que, regra geral, inclui formação como uma das formas de se atingirem objetivos e aperfeiçoarem desempenhos. A formação responde assim a objetivos mais macros da organização, mas também a nível individual dos seus recursos humanos” (E12).*

Relativamente às pessoas envolvidas no processo de formação pode-se constatar pelas respostas obtidas que há ligeiras diferenças. O número da equipa do departamento de recursos humanos tende a ser maior quando estamos perante um elevado número de colaboradores na empresa. Desta forma, empresas com maior dimensão exigem um maior número de profissionais alocadas ao departamento de recursos humanos, de modo a conseguir satisfazer as necessidades dos colaboradores e eventuais conformidades legais exigidas.

*“A Direção de Recursos Humanos tem aproximadamente 100 pessoas, divididas por vários quadrantes (...). Aproximadamente serão 10 pessoas envolvidas na gestão da formação” (E2).*

Assim, a grande maioria dos entrevistados tem duas pessoas responsáveis pela gestão e implementação do processo de formação, salvaguardando as funções administrativas e de gestão necessárias para o bom funcionamento do plano de formação. Contudo, ressalta-se a importância dos restantes colaboradores neste processo, nomeadamente os formandos e as suas respetivas chefias. Este processo só faz sentido, se se conseguir que as pessoas estejam motivadas a participar e a tirar o máximo partido das formações. Quando se realiza uma ação de formação, os objetivos têm de ser necessariamente definidos de forma prévia, servindo a formação para colmatar ou aperfeiçoar falhas. É nesta área que as chefias devem dar o seu importante contributo, sabendo o que é melhor para as suas equipas. A formação é feita para e a pensar nas necessidades e aprendizagens dos diferentes colaboradores.

*“Os Recursos Humanos estão envolvidos na parte de ajudar na gestão dos recursos e organização dos envolvidos, o manager das equipas que normalmente também está envolvido e, claro, os próprios colaboradores” (E7).*

O financiamento das ações de formação realizadas em Portugal, nas empresas e organizações privadas, é, em grande parte, dependente do autofinanciamento. Tendo em conta as respostas das empresas do estudo em causa, o mesmo acontece com todas elas, apesar de três delas já terem recorrido a financiamento através dos programas do Portugal 2020, mas ao momento das entrevistas nenhuma empresa estava a recorrer a ajuda externa.

*“Por exemplo, em 2018 quando cheguei à empresa, existiam dois planos de formação que eram financiados através do Portugal 2020 (...). Entretanto finalizámos a formação de 2018/2019 e este ano como ainda não tínhamos feito nenhuma candidatura e na área do Compete 2020 existem vários requisitos que precisam de ser preenchidos, que naquele momento não estavam reunidos, não optámos por essa via” (E5).*

Neste caso, perante o autofinanciamento das empresas, a estratégia mais utilizada é definir um orçamento anual e organizar e planear a formação a acontecer em cada ano com base no orçamento disponível para o efeito.

#### **4.1.2 Necessidades de formação**

O levantamento das necessidades de formação é uma fase fulcral em todo o processo de formação, sendo essencial para determinar que tipo de ações se vão realizar, como se vão desenvolver, quando e por quem. Este levantamento pode ser feito por diversas formas, considerando a forma mais eficiente para cada empresa. A primeira fase ocorre com uma análise por parte das organizações, tendo em contas as pessoas, as funções e as tecnologias que cada uma apresenta (Cunha et al., 2012).

Geralmente o levantamento das necessidades ocorre no final do ano e início do ano seguinte e os métodos mais utilizados decorrem não só dos resultados da avaliação de desempenho, mas também de entrevistas e reuniões com superiores hierárquicos. O que se pretende com estas entrevistas e reuniões é perceber quais os objetivos a alcançar e quais as áreas em que é necessário melhorar competências, sendo uma importante ferramenta na identificação de necessidades de formação.

*“O diagnóstico de necessidades de formação é realizado, normalmente, através de entrevistas e estas são essencialmente de dois tipos: por um lado, específicas para o levantamento das*

*necessidades presentes nos diversos departamentos, que decorre com os responsáveis de cada departamento e de possíveis desajustes e/ou necessidades que possam surgir (...) e por outro, específicas da Avaliação de Desempenho, pois naturalmente através destes processos podem ser identificadas necessidades de formação” (E4).*

A formação profissional pode e deve ser equacionada tendo em contas as diferentes áreas e departamentos, sendo que os colaboradores podem ter necessidades de aperfeiçoamento diferentes, mas também podem existir áreas de formação que sejam transversais a todo o universo de colaboradores. E claro, é essencial alinhar os objetivos individuais e de equipa com os objetivos estratégicos da organização, como a especificidade do negócio, os novos produtos, novas atualizações, entre outras.

*“Existem ainda necessidades de formação que são sinalizadas de acordo com mudanças estratégicas da organização, que implicam que os colaboradores sejam sensibilizados para determinados temas ou adquiram competências relacionadas com essas novas estratégias” (E12).*

Tendo em conta a informação recolhida na fase do diagnóstico, será possível apurar quais são os objetivos, que pessoas estarão envolvidas, quem será o formador, identificar os conteúdos, qual o local e horário da formação, que métodos serão utilizados e que recursos serão necessários (Cunha et al., 2012). Desta forma, tendo já recolhida toda a informação necessária e após a sua análise, os dados recolhidos são compilados num plano anual de formação.

Em suma, o plano de formação existe em todas as empresas entrevistadas, contudo salientam-se algumas diferenças nos elementos que o constituem. Um dos pontos mais diferenciais salienta-se ao nível dos tipos de formação disponibilizadas, uma vez que as empresas entrevistadas possuem objetivos e recursos bastante diferentes, o que está relacionado com a dimensão da empresa e o seu setor de atividade.

#### **4.1.3 Tipos de formação**

No que diz respeito aos tipos de formação disponibilizadas aos colaboradores estamos perante uma diversidade de respostas. Pode-se averiguar que todos os respondentes do estudo oferecem formações ministradas internamente, isto é, formações que são dadas por outros colaboradores da entidade que possuem as técnicas e o conhecimento sobre o posto de trabalho.

*“Nós recorremos muito a formadores internos, sendo a maior parte da formação dada por essa forma, até porque são formações técnicas e o grosso da nossa formação é em posto de trabalho” (E1).*

*“São disponibilizados vários tipos de formação, que pode ser inter ou intraempresa, neste caso, a empresa vai tendo algumas formações ministradas por colaboradores seus que possuem domínio sobre certas temáticas. Alguns deles até possuem CAP” (E12).*

Quando estamos perante organizações de elevada dimensão e que têm outras empresas do grupo fora de território nacional, existe já uma forte componente formativa que está estabelecida para as diversas entidades. De forma a tornar o processo o mais uniforme possível, para cada função existente, acaba por haver pouco espaço de manobra no que se refere à formação *on job*, existindo, assim, já formações a implementar aquando a entrada de um colaborador.

*“O nosso grupo por razões óbvias dá primazia à formação interna com meios internos. Para isso, foi feito ao longo dos últimos anos um investimento e desenvolvimento forte em ferramentas online com milhares de cursos e-learning nas variadas áreas bem como no desenvolvimento da nossa própria Universidade para formações presenciais. Quando há alguma necessidade específica que não seja possível suprimir internamente, aí sim, vamos buscar fornecedores externos para a realização da formação” (E10).*

No que diz respeito às formações ministradas por entidades externas, apenas o E11 não recorre a este tipo de ações. Assim, todas as formações facultadas aos seus colaboradores são de cariz interno.

*“No nosso caso, não vemos diferenças por não recorrermos a entidades externas. Deste modo, não podemos fazer comparações a esse nível” (E11).*

Uma vez escolhido quem ministrará as ações de formação, estas podem ocorrer em diversos modos, nomeadamente através do modo presencial, em que o local escolhido poderá ser nas próprias instalações da organização ou nas instalações da entidade formadora; pelo formato online, que se tem tornado uma importante ferramenta de aproximação quando há impossibilidade de deslocação; ou ainda através da conjugação dos modos anteriores referidos, em que parte da ação ocorre presencialmente e outra ocorre à distância.

*“No caso da formação presencial é na sua maioria realizada nas instalações da empresa. A empresa tem instalações próprias para formação, sendo que existe um centro de formação equipado com 8 salas para formação teórica e laboratórios para formação técnica nas áreas relacionadas com a atividade da empresa” (E8).*



*“Considerando que somos entidade formadora, a maioria da formação é interna e realiza-se nas nossas instalações. É essencialmente formação contínua (...), realizada em diversas formas de organização (presencial, à distância, mista)” (E13).*

Uma ação de formação pode ainda acontecer em diversos formatos, como por exemplo, cursos, workshops, seminários, conferências, entre outras. Assim sendo, dentro de cada empresa, podem existir diversos momentos de partilha de informação, que depois são contabilizados como formação.

*“Temos os Techdays que são eventos organizados pela empresa, pelo menos de 2 em 2 meses, no qual se fazem convites a pessoas que vem do exterior, havendo uma espécie de partilha envolta de uma determinada temática. E temos ainda os KShares que são momentos de partilha mais pequenos dentro de equipas para resolver determinadas questões, em que se convidam pessoas de outras equipas para as resolver” (E12).*

#### **4.1.4 Avaliação da formação**

A avaliação da formação foi um dos temas abordados que gerou mais controvérsia, pela dificuldade em apurar e interpretar os resultados referentes da avaliação das formações.

A avaliação é essencial para monitorizar as ações de formação e permite realizar uma reflexão sobre as estratégias de formação, as fases do ciclo formativo e a aquisição de conhecimento sobre as pessoas envolvidas. Esta fase do processo formativo deve ser entendida como uma mais valia e uma oportunidade melhoria (Cunha et al., 2012). Assim, a avaliação é de extrema importância para a organização, de modo a conseguir perceber se as formações estão a corresponder aos objetivos previamente estabelecidos e se em caso de uma futura formação nos mesmos parâmetros faz sentido considerar os conteúdos lecionados e o formador.

Com base no que foi dito pelos entrevistados podemos considerar que a grande maioria se centra no modelo desenvolvido por Kirkpatrick, que como verificámos no enquadramento teórico é um dos modelos mais citados no que diz respeito à avaliação da formação. Os quatro níveis por si apresentados são: 1) a reação; 2) a aprendizagem; 3) o comportamento; e 4) os resultados (Kirkpatrick, 1996).

*“Na nossa realidade, a avaliação da formação pode ser realizada em 3 níveis: A avaliação da satisfação (Nível 1 de Kirkpatrick) que é feita na quase totalidade das formações; A avaliação de conhecimentos (Nível 2 de Kirkpatrick) é realizada quando o programa formativo tem incorporado este tipo de avaliação (não é a*

*maioria dos casos); A avaliação da eficácia, ao nível do comportamento (Nível 3 de Kirkpatrick) ou ao nível do resultado (Nível 4 de Kirkpatrick), quando o gestor analisa com o colaborador o impacto que a formação teve” (E13).*

Nem sempre se consegue fazer um controlo e tratar a informação obtida com a avaliação da formação da forma mais eficaz. Quando se realiza uma ação de formação já se deve ter definido como e quando esta será avaliada ou caso se opte pela não avaliação da formação também devem ser estabelecidos parâmetros para tal.

Como foi possível constatar pelas respostas dos entrevistados, a sua grande maioria adota o modelo desenvolvido por Kirkpatrick para avaliar as ações formativas. Tendo em conta os quatro níveis apresentados pelo referido modelo, o mais utilizado pelas empresas em causa, sobretudo nas formações internas, é o nível 1 de Kirkpatrick, ou seja, a satisfação. Este nível é o mais imediato, sendo aplicado um questionário quando termina uma ação. Deste modo, é possível apurar as reações dos formandos de uma forma mais real e fidedigna, uma vez que as opiniões ainda se encontram frescas em cada formando.

*“Na formação interna, como tem processos definidos, existe já uma forma de fazer a avaliação da formação, em que o próprio formando avalia a formação. Eles fazem uma avaliação dos conteúdos e da pertinência daquilo que foi ensinado e nós fazemos a nossa análise através das avaliações que eles fazem” (E7).*

Contudo, apesar de se reconhecer a importância da avaliação da eficácia é um ponto-chave em que várias das empresas consideram que devem melhorar. Por um lado, as que já aplicam a avaliação da eficácia, consideram que ainda há aspetos que podem ser aperfeiçoados de modo a tornar o momento de avaliação mais verdadeiro, por outro, há empresas que não aplicam a avaliação da eficácia.

*“Relativamente à avaliação da eficácia, neste momento não é aplicado” (E7).*

*“Nós estamos a trabalhar para que haja uma avaliação da eficácia mais presente e essa avaliação depende muito da génese da formação, ou seja, se não há uma definição clara dos objetivos é difícil avaliar a eficácia da formação. (...) Já o fazemos, com recurso a um questionário, ao colaborador e à chefia (...)” (E1).*

*“É um ponto de falha aqui na empresa, a avaliação deveria implicar olhar para os skills gap e para as matrizes novamente e perceber se a pessoa evoluiu ou não. Nós fazemos uma*

*avaliação por questionário, mas na realidade não se traduz em muito. Se queremos dar uma resposta bonita fazemos um questionário da avaliação da eficácia da formação, a reposta verdadeira deveria ser ao longo dos próximos meses, o project manager ou talent manager, deveriam avisar os RH ou as outras equipas de que a pessoa realmente teve uma evolução nesse sentido” (E3).*

#### **4.1.4 Relevância da formação no desempenho organizacional**

Como se vai percebendo, a formação profissional tem um efeito impactante no desempenho do colaborador, que por sua vez se reflete no desempenho organizacional, sendo por isso essencial alinhar as ações de formação realizadas com os objetivos estratégicos da empresa.

Ao comparar as perceções do que pode ser melhorado, todos os entrevistados estão em sintonia no que se refere à relevância da formação para o desempenho organizacional, pois sem o desenvolvimento das pessoas era impossível ter profissionais competentes e capazes de desenvolver o negócio. As próprias organizações e métodos de trabalho estão em constante mudança e atualização tecnológica e, por isso, os colaboradores devem estar motivados para continuar a aprender e a contribuir para o desenvolvimento sustentável das organizações.

*“A formação acaba por ser um pilar base para contribuir para o desenvolvimento das pessoas e que por sua vez contribui para o desenvolvimento da organização” (E3).*

*“É uma pedra basilar no seio da nossa cultura. Somos o único produtor ibérico, fixados num nicho de mercado bem definido, possuímos por isso um know-how muito específico, difícil de importar de outras empresas, e por isso com necessidade constante de desenvolvimento e atualização” (E4).*

Como se pode constatar no enquadramento teórico, para além das razões de desenvolvimento de competências, atualização de conhecimento e melhorias no desempenho profissional, a formação tem impacto em outras áreas de recursos humanos da empresa, nomeadamente a avaliação de desempenho e recrutamento e seleção (Caetano et al., 2014).

*“As pessoas reconhecem o espaço da formação e reconhecem que é importante que ele exista. É importante também para a organização crescer, tendo profissionais que consigam desenvolver as suas competências e ter potencial para desenvolver outro tipo de tarefas. A formação está também ligada à área de recrutamento interno, ou seja, nós sinalizamos o potencial de alguns colaboradores para fazer outro tipo de tarefas e trabalhamos muito com a colega dessa área para fazer esse tipo de levantamento” (E1).*

#### 4.1.5 Aspetos a melhorar

No que diz respeito à melhoria dos processos de formação todos os entrevistados consideram que há pontos que ainda podem ser melhorados. A lógica da formação profissional em contexto empresarial busca a melhoria contínua dos processos, e este não poderia ser exceção. Não se deve estagnar e considerar que tudo o que está implementado já está correto, mas sim procurar fazer sempre cada vez mais e melhor.

Contudo, ressaltam-se dois pontos que os respondentes consideram que deveriam ser alvo de aperfeiçoamento, nomeadamente a avaliação da eficácia e o envolvimento dos superiores hierárquicos no plano de formação.

*“Há sempre aspetos a melhorar. Como disse a avaliação da eficácia é uma área que nós queremos melhorar este ano (...). Outro aspeto importante, é envolver as chefias para que sejam eles próprios a querer saber se a avaliação foi eficaz ou não e possam dar feedback em relação a isso, para que se possa melhorar as formações que serão dadas a seguir.” (E1).*

*“Nós somos uma empresa que valoriza muito a formação profissional, contudo há sempre aspetos a melhorar. Apesar de termos o plano bem definido e de saber que tipos de formações são essências para os trabalhadores, muitas vezes algumas chefias têm dificuldades em compreender a relevância da formação profissional para melhorar tanto a motivação dos trabalhadores, como o seu desempenho profissional” (E11).*

É visível que ainda existe alguma resistência por parte dos superiores hierárquicos em compreender o verdadeiro propósito da formação. As chefias têm um papel importante na definição dos objetivos de uma ação, bem como na sua avaliação, de modo a conseguir apurar se o desempenho do formando melhorou após a realização da ação. Se esta resistência persistir, afetará diretamente a avaliação da eficácia, o que pode explicar que estas sejam as maiores dificuldades sentidas.

## 4.2 Envolvimento das Universidades no plano de formação

### 4.2.1 Seleção das organizações para prestar formação

Após estarem identificadas as necessidades de formação de cada empresa, é necessário proceder à escolha da entidade formadora. Como verificámos, se a formação for interna significa que esta é fornecida por colaboradores internos que já detêm o conhecimento específico. Quando não existe este tipo de conhecimento internamente, é necessário recorrer a entidades externas.

Segundo Cardim (2009), as entidades que mais prestam formação em Portugal são os consultores privados, que norteiam as suas formações essencialmente em curta duração, as entidades públicas ou universitárias, que essencialmente atribuem graus académicos mas que também já desenvolvem ações de aperfeiçoamento para quem já esteja inserido no mercado de trabalho, e as associações empresariais, que são as associações ou entidades geridas pelos parceiros sociais que promovem ações de formação contínua.

Se as formações forem de cariz externo, o processo de seleção das organizações envolve na maioria das vezes uma prospeção de mercado. Esta prospeção ocorre com o intuito de apurar que tipos de ofertas existem e se estas se enquadram nas necessidades identificadas, nomeadamente, os conteúdos programáticos, o local, a duração ou o preço. Após esta prospeção de mercado, as organizações poderão definir, segundo os seus critérios de seleção, que tipo de entidade formadora mais se adequa ao pretendido.

*“O grupo tem fornecedores painel para suprir as necessidades de formação nas mais variadas áreas, e é dentro destes fornecedores, que dispõem da formação pretendida e na data pretendida, que analisamos entre outras coisas por exemplo o custo, a duração, entre outros” (E10).*

Contudo, alguns entrevistados (E1, E2, E10, E12) ressaltam o facto de terem relações privilegiadas com entidades, pois já conhecem os seus serviços e sabem que a formação irá corresponder às suas expectativas. Estas relações são, assim, baseadas no princípio da confiança e acabam por ser um critério imperativo no momento de escolha da entidade formadora. Apenas uma entidade entrevistada (E11), não recorre a entidades externas para prestar formação.

*“Temos relações privilegiadas com algumas empresas, baseadas na confiança e na prestação de serviços anteriores (...)” (E1).*

Desta forma, no momento de escolha da entidade que prestará o serviço é fundamental ter em consideração se os formadores têm a especialização e qualidade necessária de forma a diferenciarem-se das restantes entidades presentes no mercado e se estas entidades são reconhecidas

e certificadas. A certificação destas entidades, foi um ponto-chave referido pelos entrevistados (E4, E5, E6, E8) sendo um dos fatores bastante considerados no momento da escolha.

*“(...) tentamos ir sempre ao encontro das entidades certificadas e reconhecidas pela área de expertise onde pretendemos adquirir conhecimentos” (E4).*

#### **4.2.2 Participação das universidades no plano de formação**

Neste ponto, procura-se compreender se as universidades estão a conseguir dar resposta às necessidades do plano de formação das empresas e se estão, assim, a ser equacionadas como entidades que prestam formação, sendo que as respostas obtidas divergem no que toca a esta matéria.

As Instituições de Ensino Superior têm cada vez mais um papel ativo na região onde se inserem, sendo que para além da missão de comercialização de conhecimento, procuram também desenvolver e fortalecer a investigação científica, de modo a colmatar importantes problemas e da sociedade. Assim, as Instituições de Ensino Superior são também parceiras da comunidade empresarial, pois os cursos e as formações que oferecem têm o intuito de capacitar os diplomados para o exercício da atividade profissional (Bölling & Eriksson, 2016).

Contudo, por um lado, há entrevistados (E1, E3, E5, E6, E9, E11 e E13) que consideram que as universidades não estão a corresponder às necessidades da empresa e que, por isso, não são consideradas no momento de escolha para prestar uma ação de formação, uma vez que a oferta formativa não se enquadra no que está definido no plano de formação.

*“Eu gostava muito que as universidades facultassem formação, mas as universidades não estão a par daquilo que as empresas fazem” (E3).*

No caso do E11, este referiu que no passado já recorreram a universidades para participar no plano de formação, mas que como ao momento não equacionam a possibilidade de formação externa, essa vertente deixou de ser uma escolha e deixaram de equacionar a participação das universidades para o efeito.

*“No passado, é verdade que já recorremos às universidades para participarem no plano de formação. Mas de momento isso já não acontece, pois, tendo em conta as formações ministradas e uma vez que não recorremos a organizações externas para prestar formação na empresa, também não equacionamos a participação das universidades para o efeito” (E11).*

Por outro lado, a participação das universidades no plano de formação ocorre essencialmente quando a necessidade envolve a atribuição de um grau académico, como licenciatura, mestrado ou

doutoramento. Assim, foi possível apurar que os restantes entrevistados (E2, E4, E7, E8, E10 e E12) equacionam a participação das universidades no plano de formação.

*“Quando apostamos em formação avançada (pós-graduações, por exemplo) a nossa escolha recai, muitas vezes, em universidades” (E12).*

No entanto, esta opção acarreta normalmente custos mais elevados e exige uma dedicação do formando por um período mais considerável do que outras entidades de formação, que normalmente apresentam formações com menor duração.

*“O envolvimento que se vê entre as empresas e as universidades ocorre através de licenciaturas, mestrados, pós-graduações, mas para isso já se requer um grande investimento da empresa, o que vai depender muito da cultura da própria empresa, se valoriza o colaborador e se faz a gestão dos seus talentos” (E5).*

Uma alternativa a estes cursos de longa duração, que geralmente tem uma durabilidade entre dois e três anos, como mestrados e licenciaturas, é a frequência das unidades curriculares isoladas. Desta forma, os formandos centram-se na unidade curricular que consideram ser uma mais valia para o desempenho da sua função, o que exigirá um menor custo e tempo despendido do que se frequentasse todo o curso. Os E4 e o E7 reconhecem que optam por esta vertente como uma boa alternativa para suprir as necessidades específicas de formação.

*“Temos, também, vindo a beneficiar de outro tipo de oferta, a qual tem sido uma mais-valia como, por exemplo, a possibilidade de podermos inscrever colaboradores em determinadas disciplinas de cursos diferentes dos da formação de base dos formandos em causa, permitindo assim a aquisição de competências fundamentais, e de significativa relevância, para o desenvolvimento interno” (E4).*

Desta forma, a parceria entre as universidades e as empresas acontece essencialmente através dos pedidos de estágio. Neste âmbito, tanto as universidades como as empresas beneficiam desta relação, pois, por um lado, cultiva-se a cultura da investigação e a partilha do conhecimento e, por outro, é uma boa forma de captação de talentos por parte das empresas. A opção dos estágios, seja estágios de verão ou curriculares, tem sido muito valorizada e utilizada pelas empresas e universidades, funcionando como um mercado de troca de conhecimento que favorece ambas as partes (Lee, 2000).

*“A empresa tem uma ligação profunda com as universidades por vários motivos. Por um lado, uma das formas de captação de pessoas é por via das universidades e com ela a parcela de responsabilidade de investigação” (E2).*

Os entrevistados E1 e E6 referem que a ligação que existe ao momento entre as suas empresas e as universidades ocorre essencialmente através dos pedidos de estágio.

*“A nossa colaboração com o ensino superior está apenas associada a estágios curriculares e bolsas de emprego. Em relação à participação no nosso plano de formação, nunca equacionamos essa hipótese porque as universidades que acompanhamos numa base regular não tem tido a oferta formativa que pretendemos” (E6).*

#### **4.2.3 Diferenças entre universidades e outras entidades de formação**

Estando reconhecidos os fatores que mais influenciam as empresas na hora de escolha de uma respetiva entidade formadora, procurou-se compreender quais são as diferenças que são mais evidentes entre as universidades e outras entidades de formação.

O E1 considera que umas das diferenças mais evidentes de outras entidades de formação, que não as universidades, é o facto de estas adaptarem os seus conteúdos programáticos à realidade e necessidades das empresas. Assim, a componente teórica é universal para as diversas empresas, mas depois a componente prática sofre o ajuste necessário que dará resposta a casos únicos de cada empresa. No seu ponto de vista, as universidades cingem-se muito à componente teórica, não aprofundando a parte prática, que muitas das vezes é aquela que mais tem impacto no desempenho profissional de um trabalhador.

*“Quando falo de relações privilegiadas, é eles conhecerem a nossa realidade e saberem o que nós fazemos e existir alguma adaptação dos conteúdos. Claro que os conteúdos teóricos são os mesmos, mas depois em termos práticos são ajustados, em que a componente prática é feita na empresa, existindo assim uma adaptação. Em relação às universidades, penso que será isso, deveria haver uma componente técnica mais aprofundada” (E1).*

Os restantes entrevistados vão ao encontro desta opinião, ressaltando a orientação das universidades para o “saber-saber”. No entanto, não é esta a solução mais procurada pelas empresas, isto é, o ideal é encontrar formações que tenham curta duração e que nesse curto espaço de tempo transmitam as competências técnicas que o formando necessita de captar para um correto desempenho da sua função.



*“Na nossa perspetiva as Universidades estão mais orientadas para o saber-saber quando nós em muitos casos precisamos de adquirir conhecimentos mais práticos e relacionados com o saber-fazer” (E4).*

Tendo em conta que no presente estudo participaram três entidades formadoras, considerou-se importante apurar o seu ponto de vista face às principais razões que poderão conduzir a que as empresas prefiram escolher os seus serviços em detrimento dos que são oferecidos pelas universidades. O E9 considera que atualmente há um défice de competências técnicas nas pessoas que se encontram no mercado de trabalho, resultante desvalorização do “saber-fazer” pelas universidades. Desta forma, as empresas acabam por recorrer a outras entidades de formação para dotar os colaboradores de competências técnicas.

*“Detetamos nos jovens formandos um grande défice de competências técnicas básicas que, noutras alturas, não acontecia de todo. Pensamos nas áreas da eletricidade, eletrónica, programação e mecânica, por exemplo. Há que enriquecer o currículo dos cursos com conteúdos “da vida real”, conteúdos queridos e valorizados pelas empresas. O saber-fazer é essencial nesse sentido!” (E9).*

Na ótica do E13 as principais diferenças encontram-se:

*“(...) na capacidade de adaptação às necessidades das empresas e das equipas, criando intervenções completamente ajustadas aos desafios e necessidades de cada equipa e organização; na flexibilidade, colocando à disposição dos formandos recursos digitais diversos e personalizáveis (num determinado programa formativo, os formandos poderão não frequentar exatamente os mesmos módulos); na diversidade, sendo possível a apresentação de uma oferta integrada que combine as soluções mais tradicionais de formação com outros momentos de apoio à aprendizagem e à sua transferência para o local de trabalho como o coaching e o acompanhamento dos planos de ação e da aplicação das aprendizagens adquiridas. (...) Acresce que as universidades atribuem uma qualificação que a formação profissional mais tradicional muitas vezes não faz, sendo este um critério importante para a escolha. No nosso caso, a obtenção da qualificação não é decisiva” (E13).*

Por outro lado, é referido que as universidades têm um foco ainda muito virado para o típico aluno universitário e para a sua educação e não para as necessidades de formação das empresas. Desta forma, as outras entidades de formação acabam por se destacar, pois têm uma oferta formativa mais abrangente e que em alguns casos se vai repetindo ao longo do ano, tendo assim as empresas a oportunidade de escolher o momento mais oportuno para a realização de uma formação.

Contudo, as universidades têm criado alternativas neste âmbito, como é possível verificar na Universidade de Aveiro através da UNAVE (Associação para a Formação Profissional e Investigação da Universidade de Aveiro), que tem como intuito a realização de ações de formação que vão ao encontro das necessidades pessoais e empresarias. Dois dos entrevistados (E8 e E12), já recorreram a esta associação para a prestação de formação que está evidenciada no plano de formação da empresa.

*“Mas temos tido experiências muito positivas, especialmente com a Universidade de Aveiro, através da UNAVE, que oferece formação com programas muito ajustadas a algumas das nossas necessidades, sendo a relação preço-qualidade muito interessante mesmo (E12)”.*

#### **4.2.4 Fatores facilitadores de participação das universidades**

Tendo em contas todas as informações anteriormente referidas, torna-se fundamental compreender quais os fatores que poderiam levar a uma participação mais efetiva das universidades no plano de formação das empresas.

Alguns entrevistados consideram que não se faz a devida divulgação do que as universidades têm para oferecer para além dos respetivos cursos universitários, o que leva as empresas a optar por outras entidades formadoras. Desta forma, o E10 acredita que se existir uma divulgação da oferta a longo prazo do que as universidades têm para oferecer às empresas, estas poderiam ser mais valorizadas na hora da escolha.

*“Disponibilizar no final de cada ano, um calendário com formações disponíveis para o ano seguinte, de modo a que quando houver necessidade de recorrer a formação externa, as universidades possam ser uma opção” (E10).*

O E2 considera que seria interessante desenvolver MBA's ou pós-graduações desenhadas de acordo com as especificidades das organizações, tendo assim a capacidade de juntar o conhecimento teórico sobre determinadas temáticas com as realidades práticas de cada organização. Para tal, segundo o E5, E6, E9 a solução passaria por cursos de especialização mais ajustados às necessidades das empresas e com uma duração mais curta, de modo a que os formandos consigam conjugar a formação com a sua vida profissional, pessoal e familiar.

*“A solução passa pela componente mais prática, de modo a dar resposta ao que os colaboradores procuram, não tanto formações teóricas, mas sim práticas que sejam úteis no desempenho da sua função. A Universidade de Aveiro, por exemplo, tendo aqui à volta tanta indústria e em que a formação é fundamental para o desempenho da função, deveria começar a apostar em formações*

*com módulos, pois, há pessoas que trabalham e não têm disponibilidade familiar, se a empresa não custeia também não se vão deslocar e suportar os custos para irem para outra zona fazer formações” (E5).*

De modo a conhecerem as necessidades das empresas, as universidades poderiam visitar mais as empresas da sua região, conhecer os seus problemas, receios e projetos, conseguindo desenhar novas soluções e propostas atrativas para as empresas. Contudo, reconhece-se que as universidades têm cada vez mais a preocupação de ter canais de informação constantes com as empresas, fomentando relações de cooperação.

*“As universidades estão no bom caminho, porque se nota que cada vez mais se tentam adaptar às necessidades das empresas, por exemplo, a nível de realizações de estágios, ou mesmo de haver cada vez mais feiras de emprego, onde é promovido um contacto muito próximo. Inclusive, já tive contactos de universidades que estão a trabalhar a sua oferta formativa para empresas e que estão disponíveis para fazer programas de formação à medida. Penso é que pode haver um maior esforço de divulgação deste tipo de serviço” (E12).*

## **Capítulo 5 - Considerações Finais**

### **5.1 Conclusões**

Neste quinto e último capítulo, apresentam-se as conclusões teóricas e as limitações encontradas no decorrer do trabalho. Com a elaboração do presente estudo realça-se a importância da formação profissional como fator imprescindível na melhoria da eficiência organizacional e consequente progresso pessoal, profissional e social do indivíduo.

A oportunidade de realizar um estágio curricular na área de recursos humanos numa das maiores empresas de Aveiro, foi bastante de enriquecedor e desafiante. Quando estamos perante uma empresa com um número elevado de trabalhadores, nas mais diversas áreas e dispersos por todo o território nacional, é necessário conhecer estritamente os objetivos da organização e quais as suas necessidades. Para além de contratar pessoas qualificadas é necessário formá-las de acordo com os objetivos estratégicos da organização, verificando a melhor maneira de o fazer tendo em conta as especificidades dos seus recursos humanos. É notório que a PRIO valoriza bastante a formação profissional dos seus trabalhadores, como podemos constatar pelo vasto número de trabalhadores abrangidos e pelo envolvimento de todos os colaboradores em todo processo de formação.

Através da conceptualização da temática da formação, é possível perceber que face aos diversos desafios que as empresas atravessam, a formação profissional torna-se uma prática de gestão de recursos humanos de excelência, que contribui para a melhoria do desempenho profissional e da satisfação dos colaboradores. Assim sendo, a formação profissional está ligada às mais diversas áreas de gestão de recursos humanos, como o recrutamento e a avaliação de desempenho. Como é possível constatar pelas respostas dos entrevistados, a avaliação de desempenho é uma ferramenta bastante utilizada no levantamento das necessidades de formação de uma empresa, de modo a detetar possíveis falhas e pontos que necessitam de melhoria.

Estas necessidades de formação devem ser sempre estabelecidas de acordo com as aspirações de cada organização, devendo ter sempre em conta diversos fatores, como a estrutura e composição dos trabalhadores e a tradição do setor. Como verificámos, os participantes entrevistados neste estudo pertenciam a setores de atividade distintos e possuíam diferenças consideráveis relativas ao número de trabalhadores, o que justifica as diferenças de atitude perante o ciclo de formação, nomeadamente no número de pessoas envolvidas na gestão do processo ou no tipo de formações disponibilizadas aos seus trabalhadores.

Relativamente aos objetivos da formação profissional, salientam-se três principais: primeiramente a atualização dos conhecimentos e competências dos trabalhadores, contribuindo para um desempenho mais eficaz da sua função; seguidamente o facto da formação ser um fator de incremento para a motivação e satisfação do trabalhador no posto de trabalho; e, por fim, o alinhamento dos objetivos de desenvolvimento pessoal do trabalhador com a estratégia de negócio da empresa, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional.

Todo o processo de planear e implementar a formação acarreta custos e tempo, e, por isso, torna-se essencial avaliar as ações de formação realizadas, de modo a perceber se se deve continuar o caminho traçado ou se é necessário proceder a melhorias, numa lógica de perspetiva contínua. Desta forma, a formação realizada não será um custo para a organização, mas sim um investimento, com o qual os trabalhadores e a organização poderão evoluir.

No que diz respeito às instituições no ensino superior, estas instituições contribuem para o desenvolvimento e crescimento da região onde se inserem. Como instituições que têm como principal função a produção de conhecimento, colocam no mercado de trabalho mão de obra qualificada que é privilegiada pelas empresas. Os graus conferidos por estas instituições continuam a ser valorizados e a ser um critério de seleção na hora de recrutar um novo colaborador. Após o recrutamento é essencial que se continue a valorizar o capital humano e a apostar na aprendizagem ao longo da vida como elemento diferenciador.

Apesar de se valorizar o conhecimento transmitido pelas universidades, quando o objetivo de uma formação não é a obtenção de um grau académico, as empresas optam por outras entidades para a prestação do serviço. Esta escolha advém da curta durabilidade das ações formativas, que se traduz num investimento de custos e tempo mais reduzido e pelo foco na componente prática que é ajustada à realidade de cada empresa.

Em suma, a formação deve ser considerada por todas as organizações como uma arma estratégica capaz de provocar mudanças ao nível individual, sendo que estas mudanças por sua vez vão contribuir para o sucesso da gestão organizacional numa lógica contínua e sistémica.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros deverá continuar a apostar-se no intercambio de ideias entre o setor empresarial e instituições de ensino superior, e a perceber como é que esta relação de cooperação poderá ser ainda mais efetiva. Sendo as instituições de ensino superior quem prepara os diplomados para o mercado de trabalho, seria benéfico continuar a apostar na missão da aprendizagem ao longo da vida por parte destas instituições. Desta forma, espera-se que os resultados

apresentados contribuam para uma tomada de decisão estratégica e operacional em toda a logística inerente ao processo de formação profissional em contexto empresarial.

## **5.2 Limitações**

Como em qualquer trabalho, e este não foi exceção, foram encontradas algumas limitações ao longo da sua realização, que influenciaram o normal desenvolvimento do mesmo. Desta forma, primeiramente sentiram-se algumas dificuldades em encontrar empresas dispostas a colaborar no estudo, sendo que iniciei os primeiros contactos em fevereiro de 2020. Após algumas respostas positivas para a colaboração neste estudo, várias das empresas que aceitaram ser entrevistadas exigiram a confidencialidade dos dados, pelo que se optou por alargar para todas as empresas em causa. Ainda no âmbito dos entrevistados, existiu alguma resistência por parte de algumas empresas em pormenorizar informações relativamente ao seu plano de formação.

Outro grande obstáculo sentido relaciona-se com os constrangimentos e as alterações que o Covid-19 veio implicar na vida profissional e pessoal das pessoas. O ideal seria recolher entre 15 a 20 entrevistas, no entanto, face à situação atual em que o país se encontrava no mês de março e abril, tornou-se ainda mais difícil a realização das entrevistas. De facto, várias pessoas e empresas, foram apanhadas de surpresa e tiveram de se adaptar a uma nova realidade profissional, não tendo a disponibilidade necessária para participarem no estudo. Desta forma, avançou-se com as treze entrevistas conseguidas.

## Referências Bibliográficas

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (n.d.) O que é a A3ES (subcategoria). Disponível em: <<https://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es>>. Acesso em: 10 de março de 2020.

Almeida, A., & Alves, N. (2011). A formação profissional nas empresas portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade. *Actas do II Simpósio Nacional Formação e Desenvolvimento Organizacional*. Lisboa: ISCTE-IUL, 121-136.

Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., Neves, A. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. *VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

Almeida, L. S., & Vasconcelos, R. (2008). Ensino superior em Portugal: Décadas de profundas exigências e transformações. *Innovación Educativa*, nº18, pp. 23-34.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas - Situação atual e perspectivas futuras. Sísifo. *Revista de Ciências da Educação*, 6, 57-70.

Bodgan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bölling, M., & Eriksson, Y. (2016). Collaboration with society: The future role of universities? Identifying challenges for evaluation. *Research evaluation*, 25(2), 209-218. DOI: 10.1093/reseval/rvv043

Boucher, G., Conway, C., & Meer, E. V. (2003). Tiers of Engagement by Universities in their Region's Development. *Regional Studies*, 37(9), 887-897. DOI: 10.1080/0034340032000143896

Caetano, A., Silva, S. A., Tavares, S. M., Santos, S. C., & (orgs). (2014). *Formação e Desenvolvimento Organizacional. Abordagens e Casos Práticos em Portugal*. Lisboa: Mundos Sociais.

Caraça, J. M., Conceição, P. & Heitor, M. V. (1996). “Uma perspectiva sobre a missão das Universidades”. *Análise Social*, Vol XXXI, 139, pp. 1201-1233.

Carbery, R. & Garavan, T. N. (2005) Organizational restructuring and downsizing: Issues related to learning, training and employability of survivors, *Journal of European Industrial Training*, 29 (6), 488-508. DOI: 10.1108/03090590510610272

Cardim, J. (2009). Gestão da formação nas organizações. *Lisboa: Lidel–Edições Técnicas, Lda*.

Caroço, J. G., & Correia, M. F. (2012). Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional. *Organizações e Trabalho*, 37, 41-60.

Carvalho, T. & Diogo, S. (2020). Formalized boundaries between polytechnics and technical universities: experiences from Portugal and Finland. In L. Geschwind; A. Broström & K. Larsen (Eds.), *Technical universities. Past, present and future*. Dordrecht: Springer.

Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (2011). Nota Informativa. Apesar dos inúmeros benefícios que proporcionam, o ensino e a formação profissionais ainda carecem de prestígio. Maio, Thessaloniki, Greece. DOI: 10.2801/57008

Chambel, M. J., Sobral, F., Lopes, S., & Castanheira, F. (2011). Trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes: Tratamento idêntico para respostas semelhantes (pp. 21-51). In M.J. Chambel (Coord.) *Novos desafios para a GRH. O caso dos trabalhadores temporários*. Lisboa: RH Editora. ISBN: 978-972-8871-39-0

Chambel, M. J. (2015). Human resources management of temporary agency workers. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31 (2), 269-278. DOI: 10.1590/0102-37722015020919269278

Comissão Europeia. (2019a). Instituições que ministram Educação e Formação de Adultos Disponível em: <[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/main-providers-57\\_pt-pt](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/main-providers-57_pt-pt)>. Acesso em: 10 de março de 2020.

Comissão Europeia (2019b). Ensino Superior. Disponível em: <[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/higher-education-60\\_pt-pt](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/higher-education-60_pt-pt)>. Acesso em: 10 de março de 2020.

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

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN: 978-972-618-568-0



Decreto-Lei nº 401/91, de 16 de outubro, Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, N.º 238, 5380- 5384.

Decreto-Lei nº 62/2007, de 10 de setembro de 2007, Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, N.º 174, 6358-6389.

Decreto-lei nº 93/2019, de 04 de setembro de 2019, Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, N.º 169, 35-51.

Demain, A. L. (2001). The relationship between universities and industry: the American university perspective. *Food Technology and Biotechnology*, 39(3), 157-160.

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC). Estatísticas da Educação 2017/2018. ISBN: 978-972-614-684-1

Direção-Geral do Ensino Superior. n.d. Sistema de Ensino Superior Portugal; Autonomia (subcategoria). Disponível em <<https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/autonomia>>. Acesso em 18 de março de 2020.

Fortin, M.F. (1999). *O processo de investigação: Da conceptualização à realização*. Loures, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda

Gonçalves, C. et al (1998) Os jovens, a formação profissional e o emprego: resultados de uma investigação internacional, in Sociologia, *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*; I Série, Vol. VIII, Porto, pp.137-177.

Instituto para a Qualidade na Formação (2004). *Guia para a concepção de Cursos e Materiais Pedagógicos*. Lisboa: IQF.

Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1), 54-60.

Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick W. (2009). The Kirkpatrick Model: *Past, Present and Future*. *Chief Learning Officer*, 20-23 e 55.

Lee, Y. S. (2000). The sustainability of university-industry research collaboration: An empirical assessment. *The journal of Technology transfer*, 25(2), 111-133.

Meignant, A. (1995), *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Ministers responsible for Higher Education (1999). *The Bologna Declaration of 19 June 1999. Joint Declaration of the European Ministers of Education*. Disponível em: <[http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial\\_declarations/1999\\_Bologna\\_Declaration\\_English\\_553028.pdf](http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/1999_Bologna_Declaration_English_553028.pdf)>.

Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*, fifth edition, McGraw – Hill International Edition.

Nogueira, F., Pessoa, T., & Gallego, M. J. (2016). Distance vocational training in Portugal: A review of academic studies between 2000 and 2015. *2016 International Symposium on Computers in Education, SIIE 2016: Learning Analytics Technologies*, 1-6. DOI: 10.1109/SIIE.2016.7751852

Peretti, J. (1997). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Silabo.

Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Aution, E., Brostrom, A., D’Este, P., Fini, R., Genua, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A., and Sobrero, M. (2013), “Academic Engagement and Commercialisation: A Review of the Literature on University-Industry Relations”, *Research Policy*, 42, 423–42. DOI: doi:10.1093/reseval/rvv020

Phillips, J. J. (1991). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. London, Kogan Page Ltd.

Rodrigues, M. J., Almeida, A. J., Suleman, F., & Perestrelo, M. (1996). O levantamento de necessidades de formação: relevância e balanço da experiência acumulada. *Educação, economia e sociedade*, 125-205. ISBN: 972-95810-9-6

Scott, J. C. (2006). The mission of the university: Medieval to postmodern transformations. *The journal of higher education*, 77(1), 1-39. DOI: 10.1080/00221546.2006.11778917

Tomás, M., Antunes, A. B., Campos, M. C. C., Silva, M. N. S., Sousa, M. L. M. T. (2001) *Terminologia de Formação Profissional*. Lisboa: CIME

Van Vught, F. (2008). Mission diversity and reputation in higher education. *Higher Education Policy*, 21(2), 151-174.

Website da PRIO. Sobre Nós; A PRIO (subcategoria). Disponível em: <[https://www.prio.pt/pt/sobre-nos/a-prio\\_239.html](https://www.prio.pt/pt/sobre-nos/a-prio_239.html)>. Acesso em: 03 de outubro de 2019.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: design and methods* (2<sup>a</sup> ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Ziarnik, J. P., & Bernstein, G. S. (1984). Effecting change in community-based facilities: Putting staff training in perspective. *The Behavior Therapist*, 7, 39-41.

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Atividades desenvolvidas no estágio curricular**

No decorrer do estágio, no período compreendido entre o dia 02 de setembro de 2019 e o dia 30 de abril de 2020, foi possível apoiar e realizar diversas tarefas no Departamento Jurídico e de Recursos Humanos. Seguidamente apresenta-se a descrição das atividades que auxiliei e desenvolvi durante este período. Apesar da formação ser o fio condutor do presente relatório, todas as atividades infracitadas contribuíram na evolução deste percurso pessoal, académico e profissional.

- **Formação:**

Uma vez que o estágio teve início em setembro de 2019, não foi possível acompanhar a fase do levantamento das necessidades de formação para o ano referido, contudo foi possível acompanhar o levantamento das necessidades de formação, bem como o plano de formação das empresas do grupo para o ano de 2020.

Após identificadas as necessidades de formação, realizei a pesquisa online de formações adequadas às necessidades apontadas para cada trabalhador. Após recolhidas as necessidades de formação, enviava para cada chefia diferentes possibilidades de ações, de modo a perceber qual era a mais adequada para o pretendido. Reunido o consenso sobre a formação a realizar era necessário pedir a aprovação à respetiva administração. Após aprovada era necessário seguir diversos passos para que a mesma acontecesse sem qualquer anomalia, sendo que procedia à inscrição dos formandos nas ações de formação e procedia ao envio das convocações com o programa e informações adicionais da formação para os colaboradores sinalizados, dando o devido parecer aos seus superiores hierárquicos.

Estando estabelecido o local da formação, os custos e o número de formandos envolvidos na ação, tratava da elaboração do pedido de compra e ao seu posterior envio para as entidades formadoras, para a respetiva emissão da fatura da prestação do serviço. Após a prestação do serviço o pedido de compra tinha de ser rececionado, de modo a confirmar a receção da mercadoria, para que a área financeira desse seguimento contabilisticamente.

Se a formação ocorresse dentro das instalações da PRIO era necessário pedir a autorização de entrada do formador ao porto de Aveiro (se fosse externo à empresa), uma vez que as instalações da empresa se encontram dentro do porto e há normas de segurança que precisam de ser respeitadas dada à natureza do seu negócio. Elaborava as folhas de presença (se se aplicasse) e reservava a sala, para que a ação de formação decorresse dentro da normalidade. Por fim, assegurei os documentos

necessários para a elaboração do Dossier Técnico Pedagógico (DTP) e arquivo da documentação inerente.

Após a realização da formação, procedi ao registo da mesma na plataforma de gestão do processo formativo, na qual era preciso evidenciar o curso, o horário, quem foram os formandos, a empresa/instituição que ministrou a formação e o preenchimento das tabelas de códigos para o Relatório Único.

Estive ainda presente no âmbito da avaliação da eficácia da formação, em que era necessário apurar se os objetivos previamente delineados foram cumpridos. Para tal, apliquei os questionários de avaliação da eficácia que eram preenchidos pelo superior hierárquico após o tempo previamente estabelecido, de modo apurar se a formação trouxe ensinamentos para o formando no âmbito da sua função. Sempre que uma ação de formação apresentava certificado, estes eram entregues aos trabalhadores e eram guardadas cópias nos recursos humanos como comprovativo.

Ainda no âmbito da formação destacaram-se a preparação dos dois cursos e-learning destinados aos operados dos postos de abastecimento. Zelando pelas corretas práticas de segurança, os operadores têm acesso a um portal de formação no qual encontram o Programa de Acolhimento e Segurança e o Programa de Atendimento e Vendas. Normalmente procedia à abertura do curso de Acolhimento e Segurança de mês a mês. Assim, reunia a listagem dos colaboradores alocados aos postos de abastecimento, visualizando as entradas e saídas dos operadores, de modo a ter uma lista atualizada e verificava se estes já tinham sido, ou não, inscritos em edições passadas. Por fim, ligava a cada gerente de modo a verificar quem deveria ou não inscrever, de acordo com a sua gestão, sendo que é essencial que todos os operados tenham estes cursos feitos. Após reunido o feedback de todos os gerentes, enviada a listagem para a parceira destes cursos e-learning para que o curso pudesse dar início. Para o Programa de Atendimento e Vendas, que normalmente acontecia de dois em meses, o processo repetia-se, contudo neste há a particularidade de que os colaboradores só podiam ser inscritos se já tivessem completado o Programa de Acolhimento e Segurança.

- **Avaliação de Desempenho:**

Estive presente em atividades do processo de avaliação de desempenho relativo ao ano de 2019. Participei em entrevistas com chefias e colaboradores, de modo a recolher informação pertinente face às competências exigidas para cada função. Na empresa, para além da autoavaliação que cada colaborador realiza, a avaliação acontece num sistema de 90 graus, ou seja, cada colaborador é avaliado exclusivamente pela sua chefia. Deste modo, procedi à elaboração e revisão das fichas de

avaliação de desempenho, nas quais estão presentes sete competências, avaliadas segundo uma escala com dez níveis de proficiência, que são adaptadas consoante a função.

Posteriormente, auxiliei no carregamento destas fichas na plataforma da avaliação de desempenho, para que os colaboradores se autoavaliassem e fossem avaliados. Toda a logística deste processo decorreu desde dezembro de 2019 até meados de fevereiro. A avaliação de desempenho é um fator-chave para a missão da organização, que interliga áreas como a formação, através da recolha das necessidades de formação, e a área de recrutamento e seleção, através da definição clara das competências exigidas para uma determinada função.

- **Recrutamento e Seleção:**

Durante o período de estágio foi ainda possível acompanhar processos de recrutamento e seleção, nos quais procedi à triagem de currículos para funções nas instalações da sede da empresa, bem como nos postos de abastecimento.

Após a aprovação da abertura dos processos de recrutamento, procedi à triagem de currículos e ao contacto para marcação de entrevistas. Tive a oportunidade de participar e realizar entrevistas com o devido auxílio das técnicas de recursos humanos. Saliento a importância do saber lidar e interpretar o outro, o que nem sempre é fácil no nosso dia-a-dia. No começo da entrevista deve-se proceder à apresentação do painel de entrevistadores, bem como da empresa para que o candidato se sinta confortável e tenha uma boa primeira impressão. O rumo da conversa e questões podem variar consoante o cargo profissional, contudo há aspetos universais que devem ser discutidos, tais como o percurso académico e profissional do candidato, o que conhece da empresa e porque se candidatou, as questões contratuais e a sua disponibilidade.

Após a realização de todas as entrevistas e depois de uma deliberação com o superior hierárquico da função em causa, chega-se a uma decisão e entra-se em contacto com o candidato selecionado. Se este aceitar a proposta comunica-se o candidato para os restantes elementos dos recursos humanos para que se possa seguir para a contratação.

- **Acolhimento e Integração:**

Sempre que existia uma nova contratação na empresa elaborava um roteiro de acolhimento e integração. O acolhimento era agilizadno no primeiro dia em que o novo colaborador exercia funções ou nos dias seguintes à sua admissão, sendo que tem como intuito mostrar os diferentes departamentos da empresa e quais as suas funções. O acolhimento tem um duplo sentido, por um lado, o novo colaborador conhece um pouco das funções e pessoas alocadas a cada departamento, e,

por outro, dá a conhecer o novo colaborador aos elementos da empresa. Neste sentido, agendo um horário exequível com as chefias de cada departamento para a apresentação dos mesmos.

Elaborava o roteiro de acolhimento e integração com os dados do novo colaborador e procedia à entrega do mesmo, para que exista um registo de cada departamento por onde passou no acolhimento. O roteiro tem normalmente duração de 1 dia e meio, passando pelos departamentos que se encontram localizados nas instalações da Gafanha da Nazaré e pelos escritórios de Aveiro. Após completado o roteiro este é arquivado e 6 meses depois avalia-se a integração do colaborador no seu local de trabalho.

Neste âmbito, foi ainda possível estar presente na discussão e implementação de um novo modelo de acolhimento para o ano de 2020. Após uma reunião com as chefias de cada departamento, sendo eles um elemento chave neste processo, optou-se por dividir o acolhimento em 4 fases. Este novo processo teve início em março, dividindo o acolhimento ao longo de 3 meses para não sobrecarregar o novo colaborador nos seus primeiros dias com excesso de formação.

- **Reflexão das funções desempenhadas face ao enquadramento teórico**

Tendo em conta que o foco deste relatório é a formação profissional, a seguinte reflexão crítica das atividades desempenhadas face ao enquadramento teórico irá centrar-se apenas neste âmbito.

O Departamento Jurídico e de Recursos Humanos procura fazer face às várias exigências do mercado de trabalho, bem como zelar pela motivação e satisfação dos seus colaboradores. A empresa tem crescido nos últimos anos e procura continuar a atingir bons resultados, sendo que para tal o trabalho dos recursos humanos torna-se imprescindível para a concretização dos objetivos da empresa e dos indivíduos.

Contudo, por vezes, nem sempre é fácil conseguir ajustar as ferramentas disponíveis às necessidades visíveis. As práticas de gestão de recursos humanos na empresa enfrentam algumas dificuldades pelo elevado número de colaboradores, que se encontram dispersos de norte a sul do país e pela dificuldade de retenção de colaboradores nos postos de abastecimento, sendo que estes constituem o grande grosso dos colaboradores da organização. O departamento tem lutado para que a aproximação com os colaboradores seja constante, conseguindo satisfazer as necessidades tanto dos colaboradores presentes na sede, como dos colaboradores dos postos de abastecimento.

Neste sentido, a formação profissional é uma prática de gestão de recursos humanos que procura aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores, com o intuito de desenvolver as suas competências na execução das suas tarefas. A empresa vê as práticas de formação como um

investimento nos seus colaboradores, permitindo que a formação seja ministrada tanto interna como externamente. A aposta na formação permite o desenvolvimento dos trabalhadores, que por sua vez irá refletir-se no desenvolvimento da organização, trazendo os mais diversos benefícios como aumento de vendas, redução de acidentes de trabalho, aumento da satisfação, entre outros.

Tendo em conta toda a logística do processo de formação da empresa, verifica-se que são adotadas boas estratégias para a sua execução. Salienta-se que o objetivo da realização de uma formação não é apenas a contabilização de horas legais mas sim realizar formação para obter resultados. Sempre que existe uma ação de formação, procura-se o feedback do formando, percebendo se a formação se ajustou verdadeiramente aos seus interesses e necessidades.

Para avaliar a eficácia da formação, a chefia de cada formando estabelece um critério de avaliação e deve também indicar após quanto tempo devemos aplicar o formulário de avaliação, que poderá ser de imediato, após 3 meses, após 6 meses, etc. Desta forma, após o tempo previamente estabelecido os superiores hierárquicos dos formandos avaliam a eficácia da formação. Assim, é possível perceber se a formação a longo prazo trouxe melhorias significativas no desempenho da função do colaborador.

Contudo, a avaliação da formação só faz sentido se todos perceberem a sua importância, sendo que deve estar enraizada dentro da própria cultura da empresa, bem como em cada um dos colaboradores. Uma grande dificuldade presente no decurso deste processo encontra-se precisamente ao nível da eficácia da formação, onde ainda é um pouco difícil priorizar a definição de objetivos junto das chefias. A formação é realizada a pensar no bem estar e motivação de cada um com o intuito de trazer melhorias na função desempenhada. Não faz sentido realizar formação apenas por realizar, deve-se sim traçar objetivos e alinhá-los com a estratégia organizacional, de modo a conseguir implementar um caminho para o sucesso.



## **Anexo 2 – Ficha de informações para o/a participante**

### **Entrevistas sobre o envolvimento das Universidades no plano de formação das empresas**

#### **Enquadramento**

Foi convidado/a para uma entrevista que pretende compreender o lugar da formação profissional nas organizações empresariais e o modo como equacionam, ou não, a participação das universidades na sua implementação.

A entrevista a realizar enquadra-se no âmbito de um projeto final de mestrado, para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, pela Universidade de Aveiro.

Antes da realização da entrevista, é-lhe solicitado que assine o formulário de consentimento, em anexo, de forma a confirmar a leitura desta folha informativa e que concorda com a realização da entrevista e com a gravação da mesma.

#### **Entrevistas e processamento de dados**

As entrevistas demorarão entre 20 a 30 minutos e serão realizadas pessoalmente ou por via online.

A fim de apreender corretamente toda a informação disponibilizada pelo/a entrevistado/a, e por uma questão de conveniência para a análise, gostaria de gravar a entrevista em áudio (sem gravação de vídeo). Caso queira abordar algo que não deve ser usado na análise, poderá interromper a gravação a qualquer momento. As suas respostas serão transcritas, e terá oportunidade de rever a transcrição das mesmas caso deseje. As suas respostas serão tratadas confidencialmente, e serão integradas de forma geral com as respostas dos restantes respondentes, para que não seja possível identificar a pessoa entrevistada, nem a organização a que pertence. As informações fornecidas serão usadas apenas para este projeto de investigação académico.

#### **Armazenamento de dados**

Os registos de áudio serão guardados apenas até ao momento da disponibilização das versões finais das transcrições e não serão partilhados com terceiros.

Se concordar em ser entrevistado, solicito o preenchimento do formulário em anexo para obter o consentimento informado antes da entrevista, e que envie o formulário assinado eletronicamente.

Para o envio eletrónico do formulário ou para questões adicionais, por favor contacte através do email [anapfernandes@ua.pt](mailto:anapfernandes@ua.pt).

Muito obrigado pela atenção despendida!

Com os melhores cumprimentos,

### Anexo 3 – Formulário de Consentimento Informado

Tema do projeto: A formação profissional em contexto empresarial: O envolvimento das universidades no plano de formação das empresas.

Nome do/a Entrevistador/a:

Ao assinar este formulário de consentimento, confirmo que (por favor, assinale a opção que se aplica):

Eu li a Ficha de Informações para o/a Participante (convite para ser entrevistado/a) e foi-me explicada a natureza da entrevista, bem como o seu objetivo.	SIM	NÃO
Autorizo a gravação da entrevista em áudio (sem gravação de vídeo).	SIM	NÃO
Eu tive oportunidade de colocar questões.	SIM	NÃO
Eu entendo o objetivo do projeto e o meu envolvimento nele.	SIM	NÃO
Eu entendo que nas informações obtidas durante o estudo e após a sua publicação, não serei identificado e os meus dados pessoais permanecerão confidenciais.	SIM	NÃO
Eu entendo que os dados serão armazenados eletronicamente, de forma anónima, até ao final da elaboração da tese (tempo previsto 1 ano).	SIM	NÃO

#### Alguma dúvida ou preocupação com o estudo?

Se tiver alguma questão relativamente aos seus direitos enquanto participante da investigação e/ou relativamente às suas experiências enquanto participante neste estudo, estas deverão ser dirigidas a Ana Fernandes (anapfernandes@ua.pt). Se a questão não for resolvida, contacte a orientadora do projeto, Teresa Carvalho (teresa.carvalho@ua.pt).

**Assinatura** ..... (Entrevistado/a)

**Data** .....

#### **Anexo 4 – Guião da Entrevista a Responsáveis pela Gestão da Formação**

O meu nome é Ana Fernandes e sou aluna do último ano do mestrado de Administração e Gestão Pública. Encontro-me a realizar o meu projeto final de mestrado, para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre. A realização desta entrevista pretende compreender o lugar da formação profissional nas organizações empresariais e o modo como equacionam, ou não, a participação das universidades na sua implementação. Desta forma, peço o seu consentimento para a gravação do áudio da entrevista, de modo ser exequível analisar toda a informação recolhida.

1. Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?
2. Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?
3. Como é financiada a formação profissional na empresa?
4. Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?
5. Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?
6. Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?
7. Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?
8. A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?
9. O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?
10. De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?
11. Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?
12. Como é feita a avaliação da formação?
13. Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?
14. Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?

Muito obrigada pela sua colaboração!

## **Anexo 5 – Entrevista Nº1**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** Nós temos um plano de formação anual e esse plano decorre do levantamento das necessidades de formação. Este levantamento é feito de diversas formas, uma das fontes primordiais é a avaliação de desempenho, que também realizamos todos os anos. Desta forma, as chefias e os colaboradores apontam algumas necessidades de formação para melhorar o desenvolvimento das tarefas e do desempenho no dia-a-dia aqui na empresa. Para além da avaliação de desempenho, reunimos com cada uma das direções para percebermos quais são as necessidades para o corrente ano e é dessa forma que está organizada a formação.

Nós recorremos muito a formadores internos, sendo a maior parte da formação dada por essa forma, até porque são formações técnicas e o grosso da nossa formação é em posto de trabalho. Temos de ensinar às pessoas como é que se faz, pois é uma área diferente de todas as outras, há necessidade de trabalhar com materiais muito diferentes e o processo produtivo é muito diferente de tudo aquilo a que as pessoas estão habituadas e, portanto, formamos as pessoas do zero. Ensina-se tudo e depois é necessário ciclicamente, como de 3 em 3 meses ou de 6 em 6 meses, fazer uma revisão das competências e ao fazê-lo perceber quais são as necessidades de formação no posto de trabalho.

Temos uma ferramenta de gestão de competências, que é a matriz de competências, e é da responsabilidade dos supervisores de produção, mas nas funções de suporte ela também existe, e com isto, quero dizer que as pessoas quando entram na fábrica têm um nível de competências que não existe e começam depois em formação e podem adquirir o nível 1, 2 e 3. Só para explicar, o nível 1 é desempenhar as tarefas respeitando as normas de higiene e segurança, o nível 2 é fazer a tarefa com qualidade e o nível 3 é fazer dentro do tempo de ciclo de produção que é esperado. Portanto, as pessoas são avaliadas regularmente e mediante a avaliação que é feita tem início um novo ciclo de formação, isto para a produção. Sempre que há necessidades mais específicas e nós não temos formadores internos, então recorremos a empresas externas, fazemos uma prospeção de mercado e pedimos propostas e depois fazemos a contratação desses serviços. É desta forma, que de grosso modo, está organizada a formação.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** São dois, eu e outra colega.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** É por nós, ou seja, autofinanciada. É tudo internamente.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** Já fui respondendo a isso na primeira questão, faltou-me só dizer uma coisa há pouco. Para além das empresas de formação, já recorremos esporadicamente ao Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) para formações muito específicas. Foram formações no âmbito comportamental para chefias, não as chefias intermédias, pois entre os operadores de produção e o supervisor há uma chefia, que apesar de não ser hierárquica, é uma chefia funcional, e para desenvolver esse tipo de profissionais recorremos às vezes ao IEFP.

**AF: Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?**

**E:** É feito através da avaliação de desempenho e das reuniões com a direção. Muita da nossa formação é no âmbito da higiene, segurança e ambiente e, portanto, reunimos com os responsáveis e fazemos formação. Temos uma equipa interna de emergência composta por socorristas, por brigadistas, por uma equipa de combate a incêndios e tudo isso requer formação ao longo do ano. Assim, existe formação mais prática de reciclagem de determinados procedimentos e essas acontecem regularmente.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** É internamente, é sempre internamente. Das reuniões que vamos tendo resultam determinadas necessidades e temos de perceber se são mesmo necessidades de formação ou não e se pode haver outro tipo de resposta e estamos a camuflar alguma situação, dizendo que a formação vai dar reposta e depois não vai.

Depois são definidos os objetivos, que representa um grande desafio. A definição de objetivos é uma coisa que parece simples e não é, porque depois eles têm de ser medidos. Como é que alcançamos esses objetivos? Temos de perceber em termos da avaliação da eficácia se foi eficaz ou não, sendo uma das nossas lutas internamente porque muitas vezes é desvalorizado. Lança-se para a mesa a necessidade de formação na máquina X, mas para quê? Para fazer o quê? Essa máquina vai contribuir com o quê para o processo? De que forma? De que nível? Como é que eu sei que a pessoa aprendeu ou não aprendeu? Aí é que está uma grande dificuldade, há alguma resistência na definição de objetivos até por parte das chefias a fazer essa definição, porque também não veem a necessidade de o fazer.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** Temos relações privilegiadas com algumas empresas, baseadas na confiança e na prestação de serviços anteriores, e vamos mantendo essas empresas. Claro que quando há formações que são

diferentes, também recorremos ao mercado. Percebemos o que nos podem oferecer e pedimos propostas, as pessoas vêm cá, reunimos e percebemos se está de acordo com o esperado e depois partimos para a contratação. Mas alimentamos muito estas experiências de sucesso, digamos. Como eu disse são relações de confiança de muitos anos e vamos renovando essa relação.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** Nós não temos tido a participação das universidades no plano de formação. A nossa relação com as universidades tem acontecido a dois níveis. Primeiro, visitas, em que as universidades nos pedem para fazer visitas aqui à empresa ao qual nós acedemos e fazemos uma visita temática, por exemplo, ao nível da Engenharia e Gestão Industrial, que depois é acompanhada pelos colegas que podem dar resposta nessa área. E depois, temos os pedidos de estágio por parte das universidades, principalmente a Universidade de Aveiro e a Universidade de Coimbra. Os estágios podem ser curriculares, de verão e também já tivemos estágios profissionais. E a relação não vai muito além disso. É verdade que tem existido uma aproximação à área de Engenharia e Gestão Industrial, em que nos têm convidado para alguns eventos, também para os alunos perceberem que nós existimos e que podemos ser um local de estágio no futuro, mas a relação é essa.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Penso que se calhar deveriam fazer uma divulgação daquilo que têm para oferecer, até porque nós teríamos interesse em saber. Estou agora a pensar em Engenharia de Materiais, por exemplo, em que há novidades de materiais e de processos e era interessante nós participarmos e termos esse conhecimento. Não digo que a responsabilidade é apenas das universidades, nós às vezes partimos do princípio de que as universidades só nos pedem estágios e não têm mais nada para oferecer. As relações dos estágios são simples, pois o estágio é curto e é uma relação temporária e não temos tido necessidade de procurar mais. Acredito que em termos técnicos poderia ser interessante haver maior intercâmbio.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** Às vezes há formações muito específicas, por exemplo, ligadas à área da qualidade no laboratório, e aí sim, há a nossa participação em formações promovidas pelas universidades e até já fomos a Guimarães, penso eu, a um polo da Universidade Minho e vamos como formandos, mas não há uma relação privilegiada. Estamos atentos ao que vai aparecendo e inscrevemo-nos. Não temos assim uma relação privilegiada com as universidades em termos de formação.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** Pois, não temos essa experiência. Daquilo que eu sei dos colegas que foram fazer formação patrocinada pelo instituto politécnico, as diferenças são mais em termos da componente teórica, que é mais esmiuçada. É muito mais pormenorizado. Quando temos uma formação abordada por uma empresa de formação nós temos um período limitado, vendem-nos formações muito estruturadas e padronizadas. Imaginamos, uma formação de 8h, será de 8h aqui como será noutra empresa qualquer e são formações muito universais, em que podem ser dadas aqui ou noutra empresa. Por exemplo, nós temos formação de equipamentos como condução de empilhadores ou gruas, que podem ser dadas aqui ou noutra empresa. Quando falo de relações privilegiadas, é eles conhecerem a nossa realidade e saberem o que nós fazemos e existir alguma adaptação dos conteúdos. Claro que os conteúdos teóricos são os mesmos, mas depois em termos práticos são ajustados, em que a componente prática é feita na empresa, existindo assim uma adaptação. Em relação às universidades, penso que será isso, deveria haver uma componente técnica mais aprofundada.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** Nós fazemos a avaliação da formação em vários níveis, a mais imediata é a avaliação da satisfação. Algumas formações tem a avaliação das aprendizagens também, por exemplo, as formações de manobra de equipamentos, há sempre um teste que é feito no final da formação. Temos também uma avaliação de comportamentos. Como? No dia a dia, se a pessoa adquiriu ou não aquelas competências, tendo por base aquela matriz de competências que eu falei. Nós estamos a trabalhar para que haja uma avaliação da eficácia mais presente e essa avaliação depende muito da génese da formação, ou seja, se não há uma definição clara dos objetivos é difícil avaliar a eficácia da formação. Neste momento, estamos a trabalhar nisso e a reunir com todas as áreas, de modo a mostrar que é necessário desenvolver e formalizar os objetivos para que seja mais fácil fazer a avaliação da eficácia. Já o fazemos, com recurso a um questionário, ao colaborador e à chefia, mais queríamos que fosse mais efetiva ainda. Para isso temos de voltar ao início, caso contrário, não vamos conseguir fazê-lo.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** Eu penso que desde o início da empresa que foi sempre muito relevante. Primeiro porque o processo é novo e temos isso a nosso favor. Se nós imaginássemos uma empresa onde os processos são iguais a todas as empresas da região se calhar a formação era negligenciada, pois as pessoas quando eram recrutadas já traziam esse conhecimento e sentiam que já não seria necessário fazer formação. Tirando partido de termos um processo diferente, a formação sempre teve importância e a partir daí foi ganhando espaço. Não é estranho estarmos envolvidos, não é estranho estarmos

presentes na fábrica, não é estranho a formação acontecer, porque ela faz parte do dia a dia. Penso que é uma área respeitada, porque dá resposta à necessidade de atualização de competências.

Assim, queria dizer que estamos sempre atentos às nossas responsabilidades em termos de formação e tentamos cumprir para todos os colaboradores a formação legalmente exigida. Antes eram 35 horas anuais, agora passou para 40 horas e tentamos cumprir. Temos também indicadores de desempenho ao nível da formação e um deles é o cumprimento das horas de formação em termos legais, fazemos esse acompanhamento ao longo do ano e percebemos se estamos muito distantes ou não. Se percebemos que há grupos de colaboradores de uma área que não tiveram formação acabamos por dar-lhes prioridade em relação a outros grupos e tentamos que ao longo do ano todos tenham formação. O ano passado foi um ano excecional desse ponto de vista, pois tivemos oportunidade de patrocinar formação para toda a fábrica e conseguimos cumprir esse objetivo. Só não conseguimos cumprir com as pessoas que estavam de baixa prolongada e esse esforço já está a acontecer este ano.

Temos um universo ainda considerável de trabalhadores e apesar de estarmos ainda em fevereiro, os trabalhadores já tiveram formação e vão continuar a ter, é essa a nossa responsabilidade também. As pessoas reconhecem o espaço da formação e reconhecem que é importante que ele exista. É importante também para a organização crescer, tendo profissionais que consigam desenvolver as suas competências e ter potencial para desenvolver outro tipo de tarefas. A formação está também ligada à área de recrutamento interno, ou seja, nós sinalizamos o potencial de alguns colaboradores para fazer outro tipo de tarefas e trabalhamos muito com a colega dessa área para fazer esse tipo de levantamento.

**AF: Já agora, uma pequena curiosidade, quantos colaboradores tem a empresa?**

**E:** Cerca de 650 pessoas.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** Há sempre aspetos a melhorar. Como disse a avaliação da eficácia é uma área que nós queremos melhorar este ano, partindo daquilo que já temos, considerando que já foi um passo importante chegarmos aqui e conseguimos implementar esta avaliação, sistematizá-la e generalizá-la. Este ano vamos trabalhar e focar muito essa área, sobretudo em áreas específicas como higiene, segurança e ambiente ou qualidade do produto e depois tentar generalizar às outras áreas. Outro aspeto importante é envolver as chefias para que sejam eles próprios a querer saber se a avaliação foi eficaz ou não e possam dar feedback em relação a isso, para que se possa melhorar as formações que serão dadas a seguir.



Ninguém quer gastar dinheiro por gastar e a formação tem de ser rentável desse ponto de vista, sendo a formação uma área que este ano será para consolidar, já há muito trabalho feito e queremos trabalhar ainda mais esse nível. Como lhe disse, a formação está implementada, a política de formação está muito estruturada e ela acontece quer eu esteja quer não esteja, se não estou eu, está a minha colega, se não está nenhum dos dois, há uma sequência ao longo do ano que é muito respeitada, seja de avaliação de necessidades, de construção do plano de formação, de validação do plano pela direção e mesmo pelas formações que não estão no plano, isto é, que são extraplano, sejam também consideradas seguindo os respetivos passos.

## **Anexo 6 – Entrevista Nº2**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** Depois de definir o seu plano estratégico de negócios para cada ano, e uma vez que falamos de uma empresa tecnológica, definem-se as rotas tecnológicas que se querem implementar nos seus produtos. Tendo por base o que melhor se faz no mundo a nível tecnológico, determina-se no que as pessoas deverão investir no próximo ano relativamente a competências mais técnicas. Portanto, de um lado temos as *hard skills* e por outro as *soft skills*. Depois de definir estas duas áreas, existe também um processo de avaliação de desempenho individual com cada colaborador, sendo que estes planos decorrem de uma forma sequencial e, com base nisso, estabelece-se anualmente um conjunto de áreas a desenvolver. O plano de formação técnica decorre desta conjugação, ou seja, da estratégia de negócio e do desenvolvimento tecnológico, e o plano de formação das *soft skills* decorrem essencialmente da avaliação de desempenho, que visa sobretudo aspetos mais comportamentais e que são definidos diretamente com cada colaborador. Depois define-se um plano de desenvolvimento individual em que são determinadas as ações de formação ou iniciativas que o colaborador propõe ou precisa de fazer naquele ano. Esta informação é conjugada num plano, que por acaso é separado, havendo uma área de plano de desenvolvimento de competências técnicas e uma área de competências comportamentais, que depois é aprovado mediante orçamento. Esta recolha ocorre no primeiro trimestre, estando assim já numa fase final do plano de competências, em que se tudo correr bem, no final de março teremos os planos terminados.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** A Direção de Recursos Humanos tem aproximadamente 100 pessoas, divididas por vários quadrantes, que seguem no fundo a evolução dos recursos de uma organização, desde o recrutamento, integração, avaliação, formação, evolução e transição. A formação tem um grupo significativo de trabalho que é depois apoiado pelas próprias áreas. Aproximadamente serão 10 pessoas envolvidas na gestão da formação.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** A empresa estabelece um plano interno de financiamento. O orçamento é determinado anualmente para questões de formação, em que cada direção recebe uma verba para investir. Assim, é um investimento interno.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** Tanto na área comportamental como técnica há uma parcela significativa que não são propriamente ações de formação, pois não são registadas. Vão ficar registadas no currículo da pessoa,

pois, atualmente, nomeadamente na área tecnológica, será 30% do que se faz em formação, isto é, estas ações mais formais acontecem sobretudo de forma mais tradicional, como workshops ou conferências. Os outros 70% acontecem da partilha do conhecimento interno que podem ocorrer das mais diversas formas, nomeadamente pela formação online, em que se pode comprar a licença e é dado ao colaborador tempo para que possa fazer a formação, seja em casa ou no trabalho. Temos os *Techdays* que são eventos organizados pela empresa, pelo menos de 2 em 2 meses, no qual se fazem convites a pessoas que vem do exterior, havendo uma espécie de partilha envolta de uma determinada temática. E temos ainda os *KShares* que são momentos de partilha mais pequenos dentro de equipas para resolver determinadas questões, em que se convidam pessoas de outras equipas para as resolver, sendo que nenhum desses é registado. Há muita partilha de conhecimento e deixa-se à liberdade das equipas, apesar de serem formais porque são planeados, não são registados.

**AF: Como é feito o diagnostico de necessidades de formação?**

**E:** Como falei no início é feito com base nestas duas vertentes, a vertente de como o negócio vai ser no próximo ano, o que vai ser desenvolvido a nível tecnológico no próximo ano e tendo em conta o que as pessoas precisam do ponto mais pessoal. A avaliação de desempenho também ajuda, até por uma questão de motivação. As pessoas procuram especializar-se numa determinada área e fazem uma formação avançada, como mestrados ou doutoramentos.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** O desenho do processo é feito ao nível interno, podemos é depois fazer aquisição ao nível externo caso seja necessário em determinado tipo de áreas, em que não exista o *know how* ou a disponibilidade para fazer essas propostas formativas que nós temos na cabeça e que são necessárias fazer. É um processo simples do ponto de vista metodológico. Como já temos as coisas estruturadas é fácil depois dizer quais são os objetivos estratégicos e, com base nisso, identifica-se o nível de competências técnicas. Vai-se acumulando algum *know how* do passado com temas formativos e vamos acrescentado novos se necessário, sendo que vamos escolhendo para cada competência os respetivos cursos ou instrumento de atuação do ponto de vista formativo e identifica-se o número de pessoas a envolver, para que no final seja agregada toda a informação pela equipa de formação. A verdade é que já existem potenciais entidades formadoras sinalizadas, de modo a garantir que a ação de formação corresponda às necessidades.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** Normalmente, a probabilidade de encontrarmos exatamente o curso que queremos é rara. Existem áreas muito *high level* e para tal recorremos a determinadas empresas conceituadas com quem já trabalhamos ou outras das quais já tenhamos algum conhecimento externo e reunimos com elas de modo a definir a ToC que precisamos. Já aconteceu ir a uma ação de formação em que os formandos sabem mais que os formadores ou os temas serem abordados de forma muito leve, o que não enriquece os formandos.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** A empresa tem uma ligação profunda com as universidades por vários motivos. Por um lado, uma das formas de captação de pessoas é por via das universidades e com ela a parcela de responsabilidade de investigação. Nós precisamos de andar em cima do mercado e não temos tempo de investigar, ao contrário das universidades que têm o tempo necessário e assim em conjunto desenvolvemos projetos de investigação com interesses comuns. Nesse aspeto, há a aquisição de conhecimento junto das universidades, mas não está tão alinhado com o plano de formação. Pode haver situações em que há um conjunto de verbas disponíveis para que as universidades concorram para projetos de investigação que nós queremos e que nós pagamos e as pessoas envolvidas nesses projetos aprendem. Por outro lado, temos também as formações avançadas em que as pessoas realizam mestrados ou doutoramentos e aí sim, temos a participação das universidades. Há de facto uma vertente interessante que se coloca, que é formatar juntamente com as universidades formação que permita também aos quadros da organização de uma outra forma a partilha de conhecimento. Não está ainda operacional, mas é um dos cenários que nós temos em cima da mesa.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Uma das mais valias da universidade é ter de facto formadores como muito *know how*. O que nós temos pensado é ver a possibilidade de fazer formação de topo, como MBA ou pós-graduações desenhadas em simultâneo com a organização. Desde que haja um interesse por parte dos formadores da universidade nesse tipo de objetivos, complementando um conjunto de ações, disciplinas ou vertentes de conhecimento, em que os nossos colaboradores possam ganhar *know how*. Já existem algumas universidades a fazerem isso, nomeadamente ao nível de MBA com algumas empresas. O futuro passará por aí.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** Neste momento, da nossa parte não temos razão de queixa das universidades com que nos relacionamos pelo facto de termos uma profunda ligação com a Universidade de Aveiro, com a

Universidade de Coimbra ou com a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, por exemplo. Temos uma linha profunda em projetos de investigação.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** A nossa experiência nesse nível relaciona-se muito com a formação avançada. Todas as formações desse género, em que há envolvimento por parte da empresa, são extremamente qualificadas e interessantes. No ponto de vista profissional, não temos nenhuma experiência nesse nível.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** É um tema chave. Nós determinámos um plano no nosso procedimento de formação em que cada ação que é proposta tem automaticamente a identificação de como será a avaliação da formação e em que momento será avaliada. Pode-se também decidir que não terá avaliação se identificados os parâmetros. Pode passar por um questionário de resposta tipo, que é enviado quer à chefia, quer ao colaborador, ou mesmo por uma prova simples de resposta ou prática.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** Se se determina que a formação decorre do plano estratégico do negócio, quer dizer que precisamos das pessoas capazes para o realizar e, portanto, é impactante. Se não existir formação há dificuldades em concretizar o negócio. Falando da crescente evolução da tecnologia, é necessário haver formação constante de modo a estarmos sempre atentos à atualização para que as tecnologias estejam sempre adequadas. É também um fator relevante na motivação dos colaboradores porque se estamos a associar a formação à avaliação de desempenho, em que a pessoa tem expectativas de evolução profissional é fundamental haver este crescimento.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** Há sempre aspetos a melhorar! Todos os anos, de uma maneira geral, fazemos processos de reflexão e estão em cima da mesa formas de olhar para algumas práticas realizadas. Desta forma, fazemos benchmarking de mercado e temos plena noção que atualmente a formação é um dos vetores fundamentais, sendo que há diferentes formas de abordagem e uma das nossas é deixar alguma liberdade ao próprio colaborar para se envolver em formação de acordo com o orçamento.

## Anexo 7 – Entrevista N°3

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** Começando pelo funcionamento de todo o processo, a formação na empresa é decorrente de várias ações que nós fazemos. Portanto, é decorrente dos *assessment* que fazemos duas vezes ao ano, é decorrente do levantamento de necessidades de formação individuais e decorrente do levantamento das necessidades de formação que é feita por mim ou pelos *managers*. O resultado do processo de formação vem destas três fontes e pode ser formação desenvolvida internamente, ou seja, troca de formação entre nós mesmos, ou pode ser também organizada formação externa. Neste último caso, pedimos orçamentos a várias entidades dentro das nossas necessidades e eles ou vêm cá ou nós vamos à entidade fazer a formação. Os objetivos passam por melhorar o desempenho dos nossos colaboradores e melhorar a satisfação, pois como é obvio a formação é um grande fator de motivação e afeta a produtividade, tornando-se uma cadeia. O principal objetivo é melhorarmos a produtividade, em que as pessoas se consigam desenvolver e crescer em termos de carreira, não só a nível pessoal como também profissional. Portanto, o objetivo final passa por ser o desenvolvimento dos recursos humanos.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** Diretamente são 2 pessoas. Eu e outra colega, que entrou este ano para os Recursos Humanos, e sempre que pode auxilia nos pedidos de orçamento, por exemplo. Eu organizo os planos de formação, recolho os dados e organizo o plano, e a colega poderá dar uma ajuda. Indiretamente são todos os *managers* responsáveis pelas suas equipas e todas as pessoas no fundo porque na empresa a formação funciona um bocadinho ao contrário, isto é, parte tudo do colaborador para nós. Os objetivos são os colaboradores que dão e nas necessidades de formação também são eles que sabem o que é melhor para as suas carreiras. Não faz sentido eu chegar ao pé de um *project manager* e dizer-lhe que tem de fazer isto ou aquilo, pois estaria a inventar e mais vale ser ele a dizer o que precisa exatamente e eu alinhar a formação a partir daí. Portanto, diretamente são 2 pessoas e indiretamente acaba por ser toda a empresa.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** É tudo pela empresa. Tivemos uma vez ajuda externa, mas o processo não correu muito bem. Nós tínhamos de investir uma parte e depois eles davam-nos um tanto. O processo demorou imenso e havia muita papelada para preencher e acabou por ser uma perda de tempo. Existem imensos programas de formação-ação, que é uma forma de o governo ajudar o financiamento da formação nas empresas. A nossa experiência não foi a melhor, mas quem sabe se com outras entidades correu melhor.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** Como foi dito anteriormente, pode ser interna ou externamente e realizam-se cá na empresa, pois temos várias salas com capacidade. Pode ser em horário pós-laboral ou laboral, caso seja necessário. Para realizar os *Open Space*, por exemplo, montamos uma sala de formação ou até mesmo na sala de reuniões, onde também poderá ser ministrada uma formação, se for para menos pessoas.

**AF: Como é feito o diagnostico de necessidades de formação?**

**E:** O diagnóstico é feito através dos *performance assessments* e dos questionários de formação individual, portanto, através do levantamento das necessidades de formação individuais e também das matrizes de competências, especialmente para as funções mais técnicas, em que temos várias matrizes de competências. Com estas matrizes é fácil perceber onde é que a pessoa está, isto é, o nível em que está e que competências precisa de ter nesse nível e durante o próprio *assessment*, percebemos se a pessoa está alinhada ou não e o que é que precisa de ter para colmatar esse *skills gap*. Portanto, são estas três formas, questionários de formação individual, matriz de competências e *assessments*.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** É tudo internamente.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** É um bocadinho consoante o *budget* interno, em que a entidade ou se encaixa ou não se encaixa. É preferível sobretudo instituições a Java, também pela natureza do nosso trabalho, e procuramos empresas, instituições e entidades de formação que estejam atualizadas porque se eu for pedir uma formação a certas entidades, eu sei que não está tão avançada quanto necessitaríamos e ainda por cima somos uma empresa de inovação. Nós tentamos estar sempre um passo à frente e faz sentido que as formações também assim o estejam, por isso, o critério é as entidades mais atualizadas e com esta vertente a Java.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** Eu gostava muito que as universidades facultassem formação, mas as universidades não estão a par daquilo que as empresas fazem. Nós damos muita formação nas universidades, especialmente aqui na Universidade de Aveiro, seja através dos nossos programas de *Open Days*, seja ir lá diretamente dar uma aula ou organizar um workshop. Nós sim, damos muita formação a universidades, mas o contrário não acontece.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Eu também não tenho a resposta certa, mas acho que passa muito pelo envolvimento da universidade com as empresas, em vez de serem sempre as empresas a ir buscar os alunos e a tentar arranjar formas de estar a par das universidades, também deveria partir das universidades fazerem o esforço de estar a par das realidades das empresas como, por exemplo, mais projetos em comum, fazer uma avaliação de cada projeto e perceber o que correu melhor e que formação eles poderiam dar aos alunos. Por exemplo, nós costumamos participar nos projetos industriais, com a Universidade de Aveiro, e o caminho podia ser um bocadinho por aí, no final de cada projeto perceber em que é que a empresa esteve de melhor, assim como a universidade. Os alunos tiveram de trabalhar na tecnologia XPTO, será que fará sentido dar no próximo ano na universidade?

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** Nós temos vários colaboradores com licenciatura e mestrado e outros que não têm formação universitária a trabalhar no desenvolvimento e nota-se que as universidades dão as bases necessárias. Essa componente é importante para o trabalho que desenvolvemos.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** As licenciaturas ou mestrados são importantes, mas quem trabalha aqui porque fez um curso online ou tem uma especialização mais pequena, por outro lado, já tem as frameworks todas. Contudo, quando aparece um desafio um bocadinho mais pesado a nível de engenharia, realmente quem fez licenciatura ou mestrado tem um grande avanço. Em termos de desenvolvimento de *software*, que é o nosso *core*, notamos uma diferença, quando existe um desafio mais ao nível da arquitetura da solução em que é preciso pensar mais um bocadinho, quem fez licenciatura ou mestrado tem uma vantagem. Claro que as outras pessoas também conseguem lá chegar, mas o tempo de aprendizagem pode ser um bocadinho mais lento.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** É um ponto de falha aqui na empresa, a avaliação deveria implicar olhar para os *skills gap* e para as matrizes novamente e perceber se a pessoa evoluiu ou não. Nós fazemos uma avaliação por questionário, mas na realidade não se traduz em muito. Se queremos dar uma resposta bonita fazemos um questionário da avaliação da eficácia da formação, a resposta verdadeira deveria ser ao longo dos próximos meses, o *project manager* ou *talent manager*, deveriam avisar os Recursos Humanos ou as



outras equipas de que a pessoa realmente teve uma evolução nesse sentido. Mas efetivamente essa parte ainda não está bem alinhada.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** É toda, pois se queremos dar o próximo passo e se queremos que a organização continue a crescer, passa tudo pelo desenvolvimento das pessoas, e o desenvolvimento é feito não só pela experiência como pelo conhecimento partilhado entre equipas. A formação acaba por ser um pilar base que contribui para o desenvolvimento das pessoas e que por sua vez contribui para o desenvolvimento da organização. Como trabalhamos muito com a investigação e a inovação faz sentido termos várias políticas para que as pessoas tenham espaço para aprender e experimentar coisas novas e falhar. Se este ano quisermos apostar em inteligência artificial, mas não houver esse conhecimento internamente, nós não chegamos lá e se houver espaço para que as pessoas gastem 10% ou 20% da sua semana a estudar novas tecnologias, aí sim, já vou conseguir que a organização dê esse passo, que poderá trazer mais dinheiro ou outros benefícios.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** Mau era se não houvesse aspetos a melhorar, era sinal de que não prestávamos muita atenção ou que não fazia sentido para nós. Claro que há sempre aspetos a melhorar, como já disse, temos de melhorar a eficácia das formações ou realizar uma preparação mais antecipada dos planos de formação. Nós temos políticas interessantes de formação, é verdade que não é aquilo que aparece nos livros de recursos humanos, mas são interessantes. Nós damos um budget anual para formação, damos 10% da semana dos colaboradores para experimentarem coisas novas, todos os meses damos formação interna uns aos outros. Portanto, temos aqui coisas valiosas. O problema é sempre o mesmo, isto é, tempo. Seria interessante, por exemplo, reforçar com as chefias a importância de dar um dia inteiro ou cinco horas de trabalho aos colaboradores para que possam gastar esse tempo a aprender um novo programa ou tecnologia que queiram.

## **Anexo 8 – Entrevista Nº4**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** A formação é considerada um dos pilares no desenvolvimento dos nossos colaboradores e equipas. É coordenada pelo Departamento de Recursos Humanos e o processo inicia-se com o levantamento de necessidades junto dos vários departamentos, também através da proposta dos próprios colaboradores ou determinada pelas estratégias para a empresa como, por exemplo, quando se dá a aquisição de novos equipamentos, entrada em novos mercados, entre outros, que obrigam ao desenvolvimento de competências já existentes e aquisição de novos conhecimentos.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** São 3 os elementos envolvidos, corresponde à constituição da equipa de Recursos Humanos.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** A empresa financia a 100% a formação providenciada aos seus colaboradores.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** É providenciada formação ao nível comportamental e técnica, interna e externa, em sala e no posto de trabalho. Quando a formação é providenciada internamente, isso significa que além de decorrer em instalações próprias é providenciada por colaboradores internos. Quando se trata de formações externas decorre mais usualmente em instalações externas e é providenciada por entidades certificadas. Quando temos número suficiente de alunos para constituição de uma ou mais turmas e quando assim é possível, solicitamos a deslocação do formador externo às nossas instalações.

**AF: Como é feito o diagnostico de necessidades de formação?**

**E:** O diagnóstico de necessidades de formação é realizado através de entrevistas e estas são essencialmente de dois tipos: por um lado, específicas para o levantamento das necessidades presentes nos diversos departamentos, que decorre com os responsáveis de cada departamento e de possíveis desajustes e/ou necessidades que possam surgir como, por exemplo, pela aquisição de novos equipamentos, de reorganização departamental, atualização de competências técnicas originadas pela evolução das tecnologias, leis, entre outras; e por outro, específicas da Avaliação de Desempenho, pois naturalmente através destes processos podem ser identificadas necessidades de formação.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** A partir do momento em que as necessidades de formação estão devidamente identificadas, assim como os objetivos a atingir com a formação, elabora-se um plano de ações. Neste plano, define-se as formações a realizar, as datas válidas, quem serão as entidades a fazê-lo e se serão internas ou externas. Nas formações internas, recorremos ao conhecimento interno como, por exemplo, o plano de acolhimento e integração, plano este que tem vindo a sofrer melhorias e que neste momento está bastante bem estruturado e completo. Também construímos módulos técnicos e muito específicos para determinados grupos, por exemplo, chefes de equipa, em que pretendemos que adquiram novas competências ou reforcem o seu conhecimento. E no caso das formações externas, sendo que também podem decorrer nas nossas instalações, procuramos as entidades que à partida nos garantam capacidade de ministrar os conhecimentos que pretendemos de forma mais eficaz.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** Cada caso é um caso, contudo tentamos ir sempre ao encontro das entidades certificadas e reconhecidas pela área de *expertise* onde pretendemos adquirir conhecimentos.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** Sim, consideramos as universidades como entidades formadoras de excelência.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Na nossa perspetiva as Universidades estão mais orientadas para o saber-saber quando nós em muitos casos precisamos de adquirir conhecimentos mais práticos e relacionados com o saber-fazer.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** As universidades têm vindo a aproximar a oferta de formação profissional com as nossas necessidades. Como é sabido, têm uma oferta formativa ao nível de quadros superiores muito forte ao nível de MBA's, pós-graduações, entre outras. Também temos vindo a beneficiar de outro tipo de oferta, a qual tem sido uma mais-valia como, por exemplo, a possibilidade de podermos inscrever colaboradores em determinadas disciplinas de cursos diferentes da formação de base dos formandos em causa, permitindo a aquisição de competências fundamentais e de significativa relevância para o desenvolvimento interno. É também relevante a criação de cursos técnicos de menor duração que as pós-graduações e que são mais direcionados para as áreas técnicas. E outro bom exemplo, é a abertura dos cursos de línguas livres da Universidade Aveiro à comunidade e aos quais temos recorrido regularmente. No entanto, e como se pode verificar pelo que foi dito, consideramos ainda haver

espaço para a criação de cursos de formação dirigidos não tanto para funções tão técnicas e especializadas, mas mais operacionais, por exemplo.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** As Universidades distinguem-se essencialmente ao nível do *target* de formação. Na indústria, por exemplo, a grande massa de colaboradores atende por formação técnica e de curta duração e menos dispendiosos pela sua natureza. Enquanto as Universidades providenciam formação teórica para um *target* de participantes já com um *background* e outras formações académicas de longa duração e investimento.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** A avaliação da formação é realizada de acordo com as metodologias aprovadas logo na proposta de formação e usando um questionário partilhado com o participante ou avaliador definido sensivelmente após 6 meses da sua ocorrência ou quando tenha sido definido. Neste questionário podemos averiguar, por exemplo, se o colaborador já teve oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, se considerou útil para o seu desenvolvimento/função, se teve impacto no exercício das suas atividades diárias, entre outras questões específicas relacionadas com a formação decorrida.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** Para nós, enquanto empresa, é uma pedra basilar no seio da nossa cultura. Somos o único produtor ibérico fixados num nicho de mercado bem definido e possuímos por isso um know-how muito específico, difícil de importar de outras empresas. Por isso, há a necessidade constante de desenvolvimento e atualização.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** Haverá sempre aspetos a melhorar, o processo é uma constante em desenvolvimento, contudo, compreendemos que temos um modelo em funcionamento e que está bem organizado. Diríamos, no entanto, que um dos pontos já identificados e com necessidade de intervenção se relaciona com o *follow-up* da avaliação de eficácia, isto é, o desenvolvimento de processo de resposta quando a avaliação da formação ou a avaliação da eficácia não corresponde aos mínimos exigidos e são apresentadas falhas ou ainda não houve possibilidade de aplicabilidade de novos conhecimentos.

## **Anexo 9 – Entrevista N°5**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** Para organizarmos a formação, primeiro fazemos o diagnóstico das necessidades que acontece de uma forma informal, com conversas com as chefias, em que eles nos alertam para a falta de competências em determinadas áreas. Tendo em conta essa informação, elegemos as áreas críticas de sucesso e determinámos as áreas em que iríamos dar formação e fazemos o plano de formação. Esse plano de formação teve em conta a opinião da direção, mas nem todas as formações foram aprovadas, uma vez que tínhamos 113 formações, depois com aquelas que foram aprovadas começamos o nosso plano de formação.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** Estão envolvidas 2 pessoas.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** Não existe um plafond. Normalmente as empresas têm um plafond, mas nós não temos. A gestão é feita no decorrer, isto é, vai-se vendo quem é o colaborador e quanto custa a formação. Depois contactamos várias empresas que tenham formação financiada. Por exemplo, em 2018 quando cheguei à empresa, existiam dois planos de formação que eram financiados através do Portugal 2020 e tinha sido feito o diagnóstico de necessidades de formação através de um consultor. Nesse diagnóstico verificou-se quais as necessidades e seleccionaram-se as áreas de formação mais viradas para a gestão e organização. Na minha chegada fiquei responsável por estes projetos, entretanto finalizámos a formação de 2018/2019 e este ano como ainda não tínhamos feito nenhuma candidatura e na área do Compete 2020 existem vários requisitos que precisam de ser preenchidos, que naquele momento não estavam reunidos, não optámos por essa via. Como alternativa, procurei saber onde é que existiam formações modulares e depois de contactar essas empresas, explicaram-me as condições, pois existe um número mínimo de formandos e pode ser diurno ou pós-laboral. Ficámos com esses contactos, mas ainda não tínhamos avançado com essas formações.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** Normalmente são todas internas até porque as pessoas muitas vezes não têm muita vontade de participar. Por exemplo, se forem externas querem em horário laboral, pois em horário pós-laboral é muito complicado. Normalmente as formações na empresa são de 2 horas, com 1 hora em horário laboral e outra hora em horário pós-laboral. Assim, conseguimos que os colaboradores façam parte da formação e estejam motivados. Neste caso refiro-me mais às pessoas da área produtiva.

**AF: Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?**

**E:** Para a elaboração do diagnóstico de necessidades de formação recolhemos o número de pessoas que precisa de ter formação, dito pela chefia, e qual área da formação e quais as competências que deve adquirir. A partir daí temos de procurar o perfil que é exigido para fazer face às necessidades encontradas.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** Este ano, no plano referente a 2019/2020 foi tudo internamente. O de 2018/2019, como já lhe disse, foi externo, embora tenha estado envolvido o Diretor de Produção e a Administração, uma vez que a Administradora é a Diretora de Recursos Humanos. Este plano de 2019/2020 foi feito por mim e pela minha colega, em colaboração com as chefias de todos os setores e alguns diretores.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** Fazemos uma pesquisa online, sendo que algumas entidades já nos contactam normalmente ao longo do ano em que nos dão a conhecer o seu plano anual de formação e outras nós procuramos online. É desta forma que fazemos a seleção das organizações, depois falamos com a diretora pedagógica da entidade certificada e explicamos as condições.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** Não. O envolvimento que se vê entre as empresas e as universidades ocorre através de licenciaturas, mestrados, pós-graduações, mas para isso já se requer um grande investimento da empresa, o que vai depender muito da cultura da própria empresa, se valoriza o colaborador e se faz a gestão dos seus talentos. Nada serve a empresa investir num trabalhador e pagar-lhe uma licenciatura se depois não o mantiver na empresa. É importante as empresas investirem e valorizarem o colaborador, também para contribuir para a sua motivação, mas é preciso ter cuidado para não se investir em vão.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Na minha opinião, deveria haver mais especializações, isto é, formações mais especializadas e cursos de formação com vários módulos, pois muitas vezes os trabalhadores já não querem fazer pós-graduações ou algo tão demorado. A solução passa pela componente mais prática, de modo a dar resposta ao que os colaboradores procuram, não tanto formações teóricas, mas sim práticas que sejam úteis no desempenho da sua função. A Universidade de Aveiro, por exemplo, tendo aqui à volta tanta indústria e em que a formação é fundamental para o desempenho da função, deveria começar a

apostar em formações com módulos, pois há pessoas que trabalham e não têm disponibilidade familiar, se a empresa não custeia também não se vão deslocar e suportar os custos para irem para outra zona fazer formações.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** No nosso caso, temos muita formação dada internamente e, por isso, não recorremos a universidades. Correspondem quando alguém quer fazer um curso superior, em que lhes é dado as bases teóricas que precisa de saber. A componente prática é que acaba por se perder aqui um bocadinho.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** Por experiência própria, falamos em licenciaturas, pós-graduações, mestrados e os Cursos de Especialização Tecnológica (CET's), em que a durabilidade do curso vai de entre 1 ano a 2 anos, sendo fundamentalmente o que as universidades oferecem. Neste momento, não interessa tanto a média ou o grau do curso, mas sim os conhecimentos que a pessoa possui. Portanto, para se ter as competências técnicas é necessário recorrer a outras empresas certificadas que deem resposta às nossas necessidades.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** Quando recorremos a entidades externas, a avaliação é da responsabilidade da entidade, logo o Dossier Técnico Pedagógico e a avaliação é toda feita por eles. Nas formações internas o Dossier Técnico Pedagógico é feito por nós e contém as folhas de presença, os sumários e a avaliação. A avaliação é composta pela avaliação do formador em relação aos formandos e pelos formandos em relação ao formador. Agora pergunto como é tratada? Não é tratada. A avaliação não é tratada, contudo, eu tenho a preocupação de ver a avaliação dos formandos em relação ao formador, para além do acompanhamento que faço da formação, pois vou pedindo sempre o feedback dos formandos, de modo a perceber se o formador corresponde às expectativas. Se o formador corresponder e os formandos gostarem continuamos com esse formador, não vamos perder tempo. Sendo que peço sempre antes o currículo do formador, pois não me interessa ter pessoas a lecionar formação que não correspondam ao que precisamos. Não queremos perder tempo, para não termos aqui uma bola de neve porque os colaboradores não vão estar motivados e não querem estar em formação. Não é isso que nós queremos, nós queremos que eles disfrutem da formação e que aprendam e aumentem as suas competências. Depois, nós também temos a avaliação da eficácia, mas que mais uma vez também acaba por não ser tratada. Na minha opinião, isto tem a ver com a cultura

da empresa, o exemplo tem de vir de cima para baixo, se não houver envolvimento de todos não existe sucesso. De que vale o formando ter adquirido competências e depois não as aplicar no seu contexto de trabalho? De nada vale, têm de estar todos envolvidos.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** É fundamental, mas na minha opinião tem de estar alinhada com a estratégia da empresa. A empresa tem de definir os seus objetivos e estratégias e depois o plano de formação tem de estar alinhado com as estratégias da empresa, para que todos possamos seguir o caminho do sucesso, pois de outra forma não faz sentido. Não se pode fazer formação por fazer. A formação é uma oportunidade única! Nem todas as empresas dão formação aos colaboradores e as pessoas têm de perder um pouco do seu tempo para frequentar as formações até porque é um custo para a empresa. Desta forma, as pessoas devem sentir-se valorizadas e motivadas porque têm a oportunidade de frequentar a formação.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** Na minha opinião, há sempre aspetos a melhorar. Por exemplo, quando eu cheguei nem havia um Dossier Técnico Pedagógico, eram folhas soltas e algumas formações nem eram registadas. Eu sempre estive ligada à formação e é uma área dos Recursos Humanos da qual eu gosto muito. Peguei logo no DTP e coloquei tudo o que deveria estar incluído e expliquei ao formador. Essas capas são agora sempre entregues no dia da formação com o manual de formação lá dentro. Portanto, é feito um acompanhamento da formação desde o início até ao fim. Tentei e consegui com sucesso fazer o registo na plataforma SIGO, pois anteriormente o registo era feito só no software interno e consegui demonstrar a utilidade desta plataforma. É também importante para os colaboradores terem a formação registada, pois um dia quando saírem da empresa através do Passaporte Qualifica a formação estará toda registada. Portanto, eu acho que foi muito importante dar este passo. Foi feito um bom caminho no âmbito da formação profissional.



## **Anexo 10 – Entrevista N°6**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** Sendo a nossa empresa uma pequena empresa, a formação profissional é gerida por mim com o auxílio da nossa responsável administrativa e financeira. Nós fazemos o levantamento das necessidades de formação numa perspetiva participativa, ou seja, toda equipa refere as formações que gostaria de receber, e juntamos essa informação aos objetivos da empresa e da gerência da mesma. O objetivo da formação profissional é munir as pessoas de ferramentas do saber-ser, saber-estar e saber-fazer para que sejam mais felizes e produtivas.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** A gestão da formação é feita por duas pessoas.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** A formação é financiada essencialmente pela nossa tesouraria e recorremos esporadicamente a apoios estatais, sejam eles do IEFP ou do Portugal 2020.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** A formação lecionada é muito variada e tem por base as três áreas do saber que referi anteriormente. A formação é realizada nas nossas instalações ou nas instalações das entidades de formação com quem colaboramos, dependendo do número de formandos.

**AF: Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?**

**E:** Fazemos o levantamento das necessidades de formação numa perspetiva participativa, ou seja, toda a equipa refere as formações que gostaria de receber e juntamos essa informação aos objetivos da empresa e da gerência da mesma.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** O desenho é feito internamente, a programação e implementação das várias formações é deixada a cargo das empresas de formação que contratamos para o efeito.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** O processo de seleção das organizações obedece ao procedimento que utilizamos para qualquer outro fornecedor da empresa, sendo que a única diferença se prende com as certificações que exigimos.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** A nossa colaboração com o ensino superior está apenas associada a estágios curriculares e bolsas de emprego. Em relação à participação no nosso plano de formação, nunca equacionamos essa hipótese porque as universidades que acompanhamos numa base regular não têm tido a oferta formativa que pretendemos.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Bom, eu creio que a Universidade de Aveiro já tem uma oferta interessante de formação, mas creio que, por vezes, os horários e a carga horária são um pouco desajustados da realidade das empresas e da necessidade de balancearem os horários de trabalho com a formação para não ferir a produtividade.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** No nosso caso, a única razão para as universidades não estarem a corresponder às nossas necessidades prende-se com a tipologia de formação e com o perfil dos nossos formandos.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** A grande diferença que poderá existir terá a ver, na minha opinião, com a imagem de marca da universidade. A formação tem muito mais a ver com o formador e o conteúdo partilhado que propriamente com a instituição ou empresa de formação.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** A avaliação da formação é feita pelas entidades que a lecionam. No caso da formação interna, a avaliação é feita, quando aplicável, pelo responsável do departamento onde a pessoa executa o seu trabalho, tendo em conta alguns parâmetros qualitativos e quantitativos.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** A formação profissional é muito relevante para o crescimento sustentado da empresa, principalmente as formações de carácter comportamental e motivacional.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** O balanço da política de formação na nossa empresa é positivo, no entanto, temos alguma dificuldade em realizar todas as formações planeadas.

## **Anexo 11 – Entrevista Nº7**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** A formação profissional está equacionada dependendo da área ou departamento de que estejamos a falar. Nós temos formações obrigatórias, que são indicadas para a área de atuação de cada colaborador, instituídas pela própria empresa, e depois temos toda uma preocupação incidida sobre o desenvolvimento profissional dos colaboradores e formações que podem não estar na lista que temos interna. Essas formações profissionais normalmente são sugeridas pelo manager da equipa, que avalia junto da sua equipa quais são as necessidades de desenvolvimento que eles têm e o que pode ser útil também para a atividade profissional deles e avalia-se depois no mercado que formações profissionais é que existem para colmatar as necessidades que se identifiquem.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** Os Recursos Humanos estão envolvidos na parte de ajudar na gestão dos recursos e organização dos envolvidos, o manager das equipas que normalmente também está envolvido e, claro, os próprios colaboradores. Não lhe consigo precisar um número porque acaba por ser um ciclo com muita gente envolvida.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** É tudo pela empresa, tudo internamente.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** As formações que nós temos internas podem ser realizadas em qualquer empresa nossa no mundo, porque fazem parte de um conjunto que a empresa já disponibiliza aos seus colaboradores. Cada função dentro da empresa tem à partida um conjunto de formações adequadas a essa posição, no entanto, imaginemos que o colaborador tem a ambição de fazer algo diferente, pode também ser-lhe atribuídas formações que façam parte de outras funções. Por isso, o colaborador tem à sua disposição formações das mais variadas áreas. Para cada área que exista na empresa, existe formação para cada uma delas. Esse portefólio está disponível ao colaborador, mediante uma avaliação do sentido de realizar essa formação. Depois, mediante o que existe no mercado, mais relacionado com as novas tecnologias e programação, essas são procuradas por nós, verificando um conjunto de formadores que vamos identificando e vamos consoante as necessidades agendar essas formações. Maioritariamente são dadas dentro do grupo, em Portugal ou fora, e se for o caso de formações externas podemos ir a centros de formação fora da empresa.

**AF: Como é feito o diagnostico de necessidades de formação?**

**E:** Dependendo da área. Se eu focar uma área produtiva, a maneira como vamos avaliar isso é completamente diferente de uma área indireta, ao qual nós chamamos aqui como suporte, sendo os engenheiros ou o pessoal de escritórios. Assim, dependendo da área, há uma forma diferente de analisar as necessidades de formação. Para a área de produção, está muito relacionado com o posto de trabalho e com a necessidade de cumprir requisitos e de cumprir com a matriz de competências previamente definida por *line leader*, um supervisor e por um tutor. Eles analisam um conjunto de tarefas que são feitas e verificam que tipo de formação é necessária dar a um colaborador, de modo a garantir que ele cumpra com os requisitos de segurança e com aquilo que é necessário para no final do seu trabalho obter o produto final com qualidade. Por isso, na produção funciona dessa forma, isto é, com base nas tarefas da função.

Para alguém que esteja nos escritórios ou alguém ligado à área de engenharia, é diferente. Se for uma área de engenharia ligada às tecnologias, partindo sempre do princípio que já existem formações base que são obrigatórias para todos os colaboradores, que deixo salvaguardado que são sempre feitas, falo aqui das formações extra, são avaliadas mediante, por exemplo, as atualizações de um software novo que saiu. Se saiu um software novo avalia-se a equipa que trabalha com ele e se é necessário dar formação ou não. Aliás, se for necessário mudar qualquer coisa que eles façam no trabalho e se se verifique que é necessário dar formação porque há algo no mercado mais atual e que pode ser mais vantajoso, avalia-se se é necessário dar uma formação diferente. Por isso, é tudo avaliado consoante as necessidades que nós temos, ao nível do desenvolvimento da própria empresa e do colaborador para conseguir atingir os objetivos que são impostos.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** É tudo internamente, a empresa tem uma comunicação muito próxima com todas as restantes do mundo, isto é, a nossa central tem um papel muito ativo também em definir procedimentos e em explicar o que deve ser feito e existe sempre uma linha orientadora, ou seja, nunca inventamos nada de raiz. Temos assim, sempre algo definido que é necessário seguir e, por isso, existe uma *guideline* que nós temos de seguir ou para desenvolver um novo plano.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** Nós damos bastante liberdade aos *managers* das equipas para nos fazerem sugestões face ao formador que eles consideram que seja mais vantajoso para dar aquela formação, o que os Recursos

Humanos fazem depois é avaliar se aquela instituição e o formador específico reúnem as condições necessárias para ser nosso fornecedor e poder dar essa formação.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** Sim, até porque para nós é de todo o interesse termos parcerias com as universidades até porque a maior parte das pessoas que nós contratamos vêm das universidades. Por isso, o contacto próximo com eles e a procura de formação nas universidades é útil para nós próprios podermos trocar com eles impressões sobre, por exemplo, como será no futuro desempenhada aquela função ou aquela área, para eles próprios puderem orientar os estudantes no sentido de se desenvolverem para áreas que tenham empregabilidade, fazendo assim todo o sentido. Nós temos parcerias com várias faculdades do Porto, em que tentamos alinhar questões como os nossos colaboradores puderem frequentar unidades curriculares isoladas, para não necessitarem de tirar licenciaturas completas. Neste caso, eles querem frequentar uma cadeira que para todos os efeitos no final do semestre vão ficar com competências para trabalhar naquela área. Assim, não temos a necessidade de procurar uma formação. Nós também avaliamos essas questões e facilitamos essa flexibilidade para as pessoas que já tenham a licenciatura, e não há aqui nenhum entrave colocado para que eles frequentem cadeiras em universidades, sendo para nós algo muito interessante.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Dentro daquilo que tenho recebido feedback dos colegas, eles estão satisfeitos, não só ao nível das parcerias com as formações, mas também ao nível do acolhimento dos estudantes que vão conhecer o nosso trabalho, pelo tipo de procura que temos de matérias específicas nas faculdades. Os alunos conhecem a empresa e o nosso trabalho e depois querem vir para cá. Até agora, todas as parcerias que tínhamos com universidades mantiveram-se e serão para manter.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** Pela resposta anterior dá para perceber que o envolvimento entre esta empresa e as universidades é grande, conseguindo corresponder a várias necessidades que surjam, seja pelas formações frequentadas, como pelo acolhimento de estagiários e recém-licenciados.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** Não vou saber responder a isso, pelo facto de nós darmos muita liberdade aos colegas para escolherem onde querem fazer as formações e qual o local mais indicado. Ou seja, se eles escolhem

este sítio em detrimento de outro, é porque para aquela formação específica, aquele local é o mais indicado. Na verdade, nunca abordamos a questão de eles preferem fazer num local ou no outro.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** Na formação interna, como tem processos definidos, existe já uma forma de fazer a avaliação da formação, em que o próprio formando avalia a formação. Eles fazem uma avaliação dos conteúdos e da pertinência daquilo que foi ensinado e nós fazemos a nossa análise através das avaliações que eles fazem.

**AF: E avaliação as formações a longo prazo? Isto é, avaliação a eficácia das formações?**

**E:** Relativamente à avaliação da eficácia, neste momento não é aplicado.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** A formação profissional é primeiramente importante para o desenvolvimento do colaborador, porque sem o seu desenvolvimento não existe desenvolvimento da organização, por isso, partindo desse pressuposto a relevância é extrema. Se a pessoa não estiver motivada, não se atualizar e não tiver curiosidade em aprender e desenvolver a sua área, não vai haver desenvolvimento na organização.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** Neste momento, já temos um conteúdo muito grande de formações. Tendo a empresa a dimensão que tem, já tem uma base de conteúdos de formação enorme e daí eu também não conseguir explicar muito sobre as formações externas, pois temos formações internas muito completas e um portefólio muito largo. O que nós fazemos à data está bom, mas claro que há sempre aspetos a melhorar. Talvez, por exemplo, no aspeto da avaliação da eficácia a longo prazo das formações, mas como nós temos áreas muito diferentes, teríamos de pensar numa solução melhor para fazer isso no futuro. E claro, trabalhar ainda mais com as faculdades.

## **Anexo 12 – Entrevista N°8**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** A gestão da formação profissional integra a Direção de Recursos Humanos e tem como referências na sua atividade os sistemas de Qualidade, Segurança e Ambiente. A empresa está também certificada pela DGERT como entidade formadora.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** É composta por 4 pessoas que integram a equipa de gestão da formação, ou seja, 1 função administrativa, 1 função de gestão e 2 técnicos especialistas de formação para as áreas de formação técnica e formação transversal. Para lá desta estrutura a empresa tem ainda formadores internos eventuais, que são colaboradores com outra função para lá da monitoria de formação, em áreas e domínios específicos da empresa. Assim, temos cerca de 20 formadores internos.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** Com financiamento próprio. Quando a empresa recorre a financiamento público, este representa em média 25% dos custos globais de formação.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** Formação presencial e online. No caso da formação online, está disponível para todos os colaboradores a partir duma plataforma *corporate*, ainda que na sua maioria tenham sido os colaboradores estrutura a aceder e represente uma fatia pouco significativa do volume global de formação. Para ter uma ideia, em 2019 a formação online foi de 0,05% do volume global de formação.

No caso da formação presencial é na sua maioria realizada nas instalações da empresa. A empresa tem instalações próprias para formação, sendo que existe um centro de formação equipado com 8 salas para formação teórica e laboratórios para formação técnica nas áreas relacionadas com a atividade da empresa. Para lá daquelas instalações, existem ainda outros espaços de formação integrados no perímetro fabril que permitem formações e treinos de menor duração designados por Dojo.

Quando a formação é realizada fora das instalações, na maior parte dos casos é dentro do Grupo, ou seja, noutras unidades fora do país. É residual a formação feita nas instalações dos fornecedores, já que numa lógica de controlo de custos e face ao número de pessoas a formar é sempre feita a opção do fornecedor/formador se deslocar à empresa.

**AF: Como é feito o diagnostico de necessidades de formação?**

**E:** A partir de 3 eixos:

- a) orientações estratégicas de formação provenientes do grupo e/ou do plano estratégico da empresa que define processos de formação transversais a partir de projetos organizacionais e/ou de investimentos, como novos processos, novos equipamentos, novos métodos organizacionais de trabalho e de gestão;
- b) necessidades de formação expressas pelos colaboradores e/ou hierarquias tendo em atenção a coerência da necessidade com a função desempenhada/a desempenhar;
- c) necessidades que decorrem da análise de competências críticas feita ao nível da Direção, como funções/atividades em mudança; profissões em risco, entre outras.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** São construídos internamente a partir do diagnóstico de necessidades de formação, tendo em atenção orçamentos disponíveis e cumprimentos legais.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** A seleção é feita tendo em atenção dois critérios. Primeiro, no domínio do tema a desenvolver na formação, por exemplo, se pretendemos formação técnica recorremos normalmente ao fornecedor da solução técnica (equipamentos). No caso de formações generalistas, temos como critério escolher entidades reconhecidas no mercado e certificadas.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** Sim, quando a universidade pode ser a resposta a uma necessidade. Já aconteceu algumas vezes, nomeadamente já recorremos à UNAVE para algumas soluções formativas.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Criar canais de troca mais próximos, visitar as empresas e poderem observar por si o que falta e ver junto das empresas, mas também dos seus alunos/ex-alunos que se encontram em estágios ou já no mercado de trabalho, o que pode ser feito.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** Julgo que poderia ser mais forte esta correspondência, mas por ação de ambas as partes. Não ocorre muito por parte das universidades uma divulgação/informação do que podem fazer, mas



também não existe muito por parte das empresas uma avaliação do que poderia ser feito por aquelas. Por outro lado, julgo que deve existir da parte das universidades uma criação ou adaptação do que ensinar adaptando conteúdos a uma população que nem sempre tem níveis escolares facilitadores da aprendizagem.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** Quando são tomados em consideração os aspetos referidos no ponto anterior (adaptação de conteúdos de cariz académico a conteúdos profissionais; adaptação de processos de aprendizagem aos níveis de escolaridade dos destinatários) podemos ter níveis de formação iguais ou superiores a outras organizações. Tivemos já experiências nesse sentido.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** Depende do processo formativo. De acordo com as regras da empresa toda a formação presencial ou online é avaliada em termos de eficiência imediatamente a seguir ao processo formativo através de inquérito preenchido pelo formando. Em alguns processos formativos de carácter mais estratégico, é feita uma segunda avaliação sobre a eficácia da formação, 3 meses após formação e através de inquéritos enviados a formandos e hierarquias para aferir a melhoria de desempenho resultante do processo de formação. No caso da formação feita em contexto de trabalho, a avaliação da formação é feita a partir da evolução de competências em formulário próprio e gerido pelas hierarquias.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** Toda! As organizações estão em constante mudança, nas suas formas de trabalho, mas também nos processos e equipamentos que as integram. As competências detidas aquando do recrutamento dos seus ativos terão de evoluir. Por outro lado, em particular nas competências técnicas, se não desenvolvermos formação, ficaremos com níveis de dependência de fornecedores o que implica a curto/médio prazo custos elevados. Para lá destes fatores, a formação é também um fator de motivação e implicação dos colaboradores na medida em que contribui para o desenvolvimento de cada um enquanto pessoa.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** Considero que temos uma política de formação muito abrangente e que vai para lá da obrigatoriedade legal e da necessidade concreta e imediata para o desempenho de cada um. Temos uma política de formação assente no princípio de que cada colaborador é sempre um potencial formador/formando, ou seja, uma atitude de partilha de saberes.

Muitos aspetos a melhorar, em concreto desenvolver em todos os colaboradores, em particular nas hierarquias, a importância e o valor para a empresa da prática de formação quer enquanto formando quer enquanto formador. Uma vez que a empresa não detém formadores a tempo inteiro, nem sempre o tempo disponibilizado para preparar e monitorar formação integra os processos de avaliação de desempenho desses colaboradores. Existe um processo de valorização financeira junto destes formadores internos, mas que é da responsabilidade do serviço de formação, falta duma forma generalizada incluir nas avaliações de desempenho a componente “ser formador”.

Por outro lado, ainda existe por parte de algumas hierarquias pouca iniciativa na definição de um plano de formação e desenvolvimento para as suas equipas, contudo é uma situação que está em mudança até porque nos processos de formação de liderança cada vez mais é integrada esta componente.

## **Anexo 13 – Entrevista N°9**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** A formação profissional na empresa é gerida, desenvolvida e coordenada pelo departamento de Recursos Humanos e Formação Profissional. Os objetivos são os mesmos de qualquer organização que trabalhe efetivamente as competências da sua equipa. Queremos dotar e/ou desenvolver as competências dos nossos colaboradores que sejam fundamentais para o desempenho ótimo das suas funções. Sejam elas competências técnicas ou comportamentais.

O conhecimento é essencial ao bom desempenho profissional e por consequência ao excelente serviço prestado ao nosso cliente interno ou externo. É essencial à motivação e realização profissional do colaborador e por consequência à sua retenção e desenvolvimento. Acima de tudo, a formação profissional contribui decisivamente para a competitividade da empresa. É decisiva também para que a nossa equipa seja desafiada constantemente e alargue a outras áreas a sua integração profissional.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** Contamos com duas pessoas: um diretor e uma técnica de recursos humanos e formação. Para além disso, neste momento, temos a decorrer um estágio profissional nessa mesma área que se tem revelado uma ajuda essencial!

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** Regra geral, a própria empresa financia na íntegra a sua formação interna.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** Formações que visem o desenvolvimento de competências técnicas específicas que se revelam essenciais ao desempenho das várias funções existentes no seio da nossa organização, por exemplo, formações de produto, programação de equipamentos, línguas estrangeiras, software vários na ótica do utilizador, entre outras. Obviamente que as formações de âmbito mais transversal como as áreas da liderança, gestão de tempo, técnicas de apresentação, vendas, entre outras, revelam-se também essenciais ao desenvolvimento da missão e visão da nossa empresa.

Por fim, damos também especial atenção às formações mais lúdicas, de caráter e desenvolvimento pessoal. Acreditamos que pessoas felizes trabalham mais e melhor e, por isso, procuramos o equilíbrio entre o profissional e o pessoal, também nesta componente da nossa empresa, por exemplo, finanças pessoais, cozinha saudável, enologia, entre outras. Procuramos que sejam realizadas nas nossas instalações sempre que possível. Dispomos de duas salas de formação totalmente equipadas

e gostamos que os nossos colaboradores possam usufruir delas. Por vezes, as formações requerem espaços e/ou material didático específico que não conseguimos oferecer no nosso edifício e, aí sim, as formações decorrem fora.

**AF: Como é feito o diagnostico de necessidades de formação?**

**E:** Todos os anos, no início do ano, é lançado um questionário via intranet com várias questões. Questionamos o colaborador sobre as áreas de formação que gostaria de frequentar e quais as necessidades mais urgentes, por exemplo, a nível pessoal, o que teria interesse ou gostaria de aprender mais e que sugestões gostaria de deixar no que respeita à organização da formação interna. Temos implementado várias melhorias vindas de sugestões dos nossos colaboradores!

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** Felizmente, temos conseguido desenhar, programar e implementar quase tudo internamente. As necessidades dos nossos colaboradores, muitas vezes, incidem em áreas que a nossa empresa trabalha e, por isso, conseguimos dar resposta sem recorrer a entidades externas. Esta empresa tem também um departamento de formação profissional a clientes. Desta forma, conseguimos que os nossos colaboradores participem nessas ações, colmatando essas necessidades. Quando os temas se afastam daquilo que é a nossa área de atividade, aí sim, procuramos ajuda externa.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** Procuramos sempre obter várias ofertas e propostas. Não usamos o preço como condição decisiva para a escolha do fornecedor. Procuramos especialização, qualidade e diferenciação na formação que contratamos. Se investimos em formação, investimos de forma consciente, pensando no melhor para as nossas pessoas.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** A nossa carteira de formadores, felizmente, está repleta de bons profissionais! São especialistas que trabalham nas suas áreas há muitos anos, cheios de conhecimento e experiências para partilhar. Para nós, é essencial esta parte palpável na formação! Nada melhor do que casos reais vivenciados pelo formador para fundamentar os conteúdos teóricos abordados. Tem sido esse o nosso requisito na escolha de formadores, isto é, experiência e conhecimento da realidade empresarial e industrial portuguesa. Já recorremos, no entanto, à Universidade de Aveiro, mais especificamente ao Departamento de Ambiente, para colaborar connosco numa ação sobre o novo Regime das Emissões

Industriais. No futuro, quem sabe, poderemos vir a aprofundar esta parceria com a Universidade de Aveiro ou alargar a outras Universidades.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Integrar ainda mais nos seus planos curriculares disciplinas ou programas que fossem ministrados por especialistas do mundo real. Esta interação iria aumentar certamente a colaboração entre a academia e as empresas e tornar mais fácil este intercâmbio. Também incentivar os jovens estudantes a frequentarem formações de carácter técnico fora da universidade, abrindo-lhes horizontes e dotando-os de competências técnicas específicas que na universidade não são desenvolvidas. Mais uma vez, este tipo de intercâmbio facilitaria depois a intervenção da Academia na dinamização da formação profissional das empresas.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** Detetamos nos jovens formandos um grande défice de competências técnicas básicas que, noutras alturas, não acontecia de todo. Pensamos nas áreas da eletricidade, eletrónica, programação e mecânica, por exemplo. Há que enriquecer o currículo dos cursos com conteúdos “da vida real”, conteúdos queridos e valorizados pelas empresas. O saber-fazer é essencial nesse sentido!

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** A nossa experiência é parca para respondermos a esta questão. O nosso conhecimento de causa não o permite fazer com muita propriedade até porque não temos recorrido a formação de curta duração ministrada pelas universidades. No entanto, parece-nos óbvio que o que mais diferencia as universidades de outras organizações de formação como a nossa são os docentes. Pensamos em professores que assentam a sua carreira na academia *versus* profissionais que assentam e baseiam o seu conhecimento na experiência diária no terreno. Esta revela-se essencial para conseguirmos ir de encontro aos profissionais que nos procuram com dúvidas do seu dia a dia. A identificação e perceção dessas dificuldades e deficiências dos formandos por parte dos formadores ajuda sobremaneira a que este tipo de ações se revelem um sucesso.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** Fazemos a chamada “avaliação a quente”, logo após a formação através de um questionário que aborda o motivo pelo qual quis frequentar essa ação, se foi ao encontro das suas expectativas, que sugestões de melhoria gostaria de deixar e quais as formações que gostaria de frequentar no futuro.

Este questionário tem também questões relativas ao conhecimento e conteúdos, aos métodos e meios utilizados, ao formador, ao material pedagógico, ao ambiente social e à organização. Estas respondem-se de forma quantitativa, entre 1 e 6 (0% e 100%).

Depois, passados pelo menos 3 meses, fazemos a avaliação de eficácia da ação, questionando se a participação permitiu a integração profissional, se teve oportunidade de aplicar os conhecimentos obtidos e se esses mesmos conhecimentos permitiram uma melhoria no desempenho profissional. Para além disso, deixamos um espaço de resposta aberta a comentários e/ou sugestões e ainda pedimos que avaliem a formação de 1 a 6.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** É extremamente relevante! Somos uma empresa comercial que trabalha na área da eletrónica, da automação e da robótica, com tecnologia de vanguarda. Como tal, devemos estar sempre atentos à sua evolução que, como já é de conhecimento geral, se dá de forma exponencial. Os nossos colaboradores, principalmente da área comercial e do serviço de assistência técnica, devem estar sempre a par dos novos conteúdos que vão surgindo.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** Acreditamos ser uma equipa organizada e atenta às necessidades e exigências que o mercado de hoje em dia nos impõe. Os nossos colaboradores são, também, nossos clientes internos e a sua satisfação é imperiosa! Regra geral, as avaliações de eficácia têm sido excelentes, pelo que sentimos estar no caminho certo.

Há sempre aspetos a melhorar! Se acharmos que esses aspetos não existem, a nossa atividade está estagnada e destinada ao fim. Devemos sempre procurar saber onde e como podemos aperfeiçoar a nossa formação e, para isso, contamos com a ajuda e opinião de todas as nossas pessoas! A melhorar? Seremos mais ágeis a lançar os planos de formação interna. Automatizar processos associados à formação de forma a torná-los menos administrativos e mais céleres. No fundo mais tempo para pensarmos todo o processo e enriquecê-lo da melhor forma que conseguirmos!

## **Anexo 14 – Entrevista Nº10**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** No final de cada ano e início do seguinte, portanto, regra geral entre dezembro e janeiro, aquando das avaliações anuais de desempenho de cada colaborador, os responsáveis de cada departamento fazem o levantamento anual de necessidades de formação para cada um dos seus elementos de equipa. Os grandes objetivos da fábrica com a formação será o desenvolvimento individual de todos os colaboradores bem como dotá-los de ferramentas e know-how para fazer face aos desafios e necessidades da fábrica.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** No departamento de Recursos Humanos, apenas eu faço a gestão da formação, mas todos os colaboradores têm de estar envolvidos! Formação não é tarefa ou missão dos Recursos Humanos e dos responsáveis de departamento. A formação é de todos e para todos, portanto, só faz sentido e só funciona se todos, cada um com a sua missão, estiverem envolvidos.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** É definido pela direção da fábrica um budget anual destinado à formação. Este budget tem como inputs, por exemplo, aquilo que são as previsões para o ano da fábrica em termos de vendas, *headcount*, estratégia e plano de desenvolvimento.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** O nosso grupo por razões óbvias dá primazia à formação interna com meios internos. Para isso, foi feito ao longo dos últimos anos um investimento e desenvolvimento forte em ferramentas online com milhares de cursos e-learning nas variadas áreas, bem como no desenvolvimento da nossa própria Universidade para formações presenciais. Quando há alguma necessidade específica que não seja possível suprimir internamente, aí sim, vamos buscar fornecedores externos para a realização da formação.

**AF: Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?**

**E:** Como disse, no final de cada ano e início do seguinte, os responsáveis de cada departamento fazem o levantamento anual das necessidades de formação para a sua equipa. As formações partem de inputs da fábrica tais como: avaliação de desempenho, carreira individual de cada colaborador, necessidades da fábrica, entre outros, ou seja, para elaborar e definir ações de formação a desenvolver ao longo do ano, há a necessidade e preocupação em fazer um balanceamento justo entre aquilo que são as necessidades da fábrica com as necessidades e expectativas de cada colaborador.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** A consolidação do plano de formação é feita de forma interna pelo departamento de Recursos Humanos, que depois em conjunto com cada responsável de departamento, fazem o devido *tracking*, de modo a garantir que o mesmo é cumprido e ajustado ao longo do ano.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** O grupo tem fornecedores painel para suprir as necessidades de formação nas mais variadas áreas e é dentro destes fornecedores que dispõem da formação pretendida e na data pretendida, que analisamos entre outras coisas, por exemplo, o custo ou a duração.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** Sim, dentro dos possíveis e da oferta disponível. Consideramos que as universidades em certas áreas de formação são ótimas parceiras para suprir as nossas necessidades.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Disponibilizar no final de cada ano, um calendário com formações disponíveis para o ano seguinte, de modo a que quando houver necessidade de recorrer a formação externa, as universidades possam ser uma opção.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** De uma maneira geral, penso que poderia e deveria haver uma maior aproximação entre as universidades e as empresas, principalmente aquelas que lhe são geograficamente mais próximas. Seria benéfico para as empresas, para as universidades e por consequência para todos. Juntar a realidade prática das empresas ao conhecimento teórico das universidades iria dotar todos os alunos de mais e melhores conhecimentos e capacidades que no futuro se tornariam fundamentais para as empresas quando estes ingressassem no mercado de trabalho.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** As formações ministradas pelas universidades são muita das vezes feitas com base em conhecimento teórico e feita através de estudos. As organizações de formação, na sua maioria, procuram que os seus formadores tenham um background dentro da área da formação ministrada de



modo a terem e aliarem alguma experiência de terreno que lhes permitirá enquadrarem-se melhor na realidade de cada empresa.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** Varia consoante o tipo de formação, mas na sua generalidade quando surge uma formação é porque a necessidade de desenvolver uma determinada *skill* e linkado a essa necessidade haverá um indicador associado que com o tempo nos dirá se essa necessidade foi cumprida/desenvolvida com a formação ministrada.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** A relevância é total! Só desenvolvendo individualmente cada um dos colaboradores, dentro das suas expectativas e das necessidades da fábrica, se chegará a um desenvolvimento sustentável de toda a organização.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** A melhoria é continua, não só na formação, mas em tudo! O balanço é muito positivo. Todos os colaboradores participam de uma forma ativa no seu plano de formação e isso demonstra a motivação e interesse que cada um tem para se desenvolver, o que é muito positivo para a empresa.

## **Anexo 15 – Entrevista Nº11**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** Por sermos uma empresa do ramo alimentar, temos um grupo de dezoito formações de periodicidade anual obrigatória. Estas têm como objetivo as boas práticas de higiene, *food defense*, *food fraud*, medidas de autoproteção e o manuseamento de máquinas, de modo a que consigamos obter os melhores resultados e com a máxima qualidade.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** Do Departamento de Recursos Humanos, estão envolvidos dois profissionais na gestão da formação.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** No que toca à maioria das formações desenvolvidas, é tudo financiado pela própria empresa. Pode ainda ser financiada pelos fornecedores de máquinas, quando é o caso das formações relacionadas com o manuseamento de máquinas.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** Na empresa temos dois tipos de formação que são disponibilizados. Por um lado, temos a formação interna, que é ministrada pela nossa equipa de Qualidade, Segurança e Ambiente (QSA), e por outro, a formação Tetra Pack, ou seja, a que é ministrada pelos fornecedores das máquinas, como já referi.

**AF: Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?**

**E:** O diagnóstico é feito no final do ano. Tendo em conta as formações que precisam de ser ministradas para que a atividade seja desempenhada da melhor forma possível, as que referi anteriormente, no final do ano os recursos humanos enviam aos respetivos diretores dos diferentes departamentos as necessidades de formação para o ano seguinte.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** No que toca ao plano de formação é tudo feito internamente, sendo que fazemos ainda avaliações trimestrais.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** Como já deu para perceber pelo tipo de formações que são dadas aqui na empresa, não recorremos a organizações externas para dar formação, desta forma, esta pergunta não se aplica no nosso caso.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** No passado, é verdade que já recorremos às universidades para participarem no plano de formação. Mas de momento isso já não acontece, pois, tendo em conta as formações ministradas e uma vez que não recorremos a organizações externas para prestar formação na empresa, também não equacionamos a participação das universidades para o efeito.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Esta questão tem a sua dificuldade em ser respondida, pois é complicado nesta fase a empresa colaborar com universidades. Para além das razões referidas anteriormente, há ainda a questão de que nós na empresa somos certificados pela norma BRC, o que implica regulamentos muito específicos na formação, para que as mesmas sejam reconhecidas. Esta certificação ocorre ao nível da segurança alimentar e qualidade, que permite ainda um forte comprometimento com o consumidor.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** Uma vez que não recorremos a organizações externas, sendo que pelo mesmo motivo não recorremos também às universidades, pode-se dizer que tendo em conta as nossas necessidades não correspondem ao que pretendemos. Isto acontece porque a nossa política de formação está muito organizada internamente.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** No nosso caso, não vemos diferenças por não recorrermos a entidades externas. Deste modo, não podemos fazer comparações a esse nível. Contudo, as organizações externas de formação e as universidades têm algumas diferenças evidentes, por exemplo, no que toca à duração das formações. As universidades têm normalmente uma duração muito mais longa, como vemos em licenciaturas ou mestrados.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** A avaliação da formação pode ocorrer de três formas:

1. Teste inicial versus Teste final;
2. Índice de acidentes de trabalho;
3. Checklist QSA.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** No nosso ramo de atividade é fundamental uma aposta na formação profissional. O nosso produto vai para o consumidor, e sendo algo alimentar, é de extrema importância que tudo decorra dentro das normas em vigor e que tenha a máxima qualidade. Assim, apostar na formação é importante para que os nossos trabalhadores consigam desempenhar as suas funções da melhor forma possível.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** Nós somos uma empresa que valoriza muito a formação profissional, embora haja sempre aspetos a melhorar. Apesar de termos o plano bem definido e de saber que tipos de formações são essenciais para os trabalhadores, muitas vezes algumas chefias têm dificuldades em compreender a relevância da formação profissional para melhorar tanto a motivação dos trabalhadores, como o seu desempenho profissional. Assim, torna-se preciso que as chefias percebam a sua relevância e que comecem a levar mais a sério a formação profissional na empresa.

## **Anexo 16 – Entrevista N°12**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** A formação profissional é gerida pelo departamento de Recursos Humanos e neste processo incluem-se formações internas e externas (a maior parte) que desenvolvemos em parceria com entidades de formação. Existem planos de formação anuais ou bienais, conforme a empresa e a sua implementação é acompanhada pelos RH, envolvendo diversas etapas. O grande objetivo da formação é a preparação dos nossos colaboradores a nível de competências técnicas e comportamentais para que os mesmos se possam desenvolver profissional e pessoalmente. A formação é um elemento que se desenvolve a par com a estratégia do grupo, abrangendo temáticas chave a toda a organização, mas não só, olhando também ao plano de ação traçado para os seus colaboradores que, regra geral, inclui formação como uma das formas de se atingirem objetivos e aperfeiçoarem desempenhos. A formação responde assim a objetivos mais macros da organização, mas também a nível individual dos seus recursos humanos.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** Uma técnica de Recursos Humanos e uma estagiária curricular, no âmbito de mestrado.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** A empresa define um orçamento para a formação anualmente. Não tem recorrido a formação financiada por entidades externas.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** São disponibilizados vários tipos de formação, que pode ser inter ou intraempresa, neste caso, a empresa vai tendo algumas formações ministradas por colaboradores seus que possuem domínio sobre certas temáticas. Alguns deles até possuem CAP. Estamos inclusive a avaliar a possibilidade de haver uma “escola” na empresa, já demos alguns passos nesse sentido. Temos também a realização de formação presencial (algumas delas feitas nas nossas instalações) e à distância. Refira-se que na formação à distância, a empresa desenvolveu há cerca de 5 anos, em parceria com uma entidade de formação, um portal onde disponibiliza cursos online com conteúdos específicos sobre a empresa, especialmente destinado aos nossos colaboradores de postos de abastecimento. A nossa dispersão geográfica faz com que esta modalidade de formação seja uma mais-valia.

Em relação às temáticas das formações realizadas, são muito variadas, desde técnicas a comportamentais e em variados formatos, como cursos, workshops, entre outros.

**AF: Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?**

**E:** Este ano estamos a testar uma nova forma de fazer o diagnóstico, uma vez que o mesmo é integrado no processo de avaliação de desempenho. Até então, embora as necessidades de formação estivessem quase sempre relacionadas com a avaliação de desempenho, tínhamos um formulário que era preenchido pelas chefias, indicando as necessidades de formação. Em 2020, essas necessidades já foram carregadas na nossa plataforma que dá suporte ao processo de avaliação de desempenho. O diagnóstico fica assim mais integrado neste processo.

Depois, trabalhamos esses inputs, reunindo com as chefias pessoalmente para que possamos perceber melhor o que foi identificado, como se relaciona com a melhoria de competência dos colaboradores e quais os objetivos que pretendem que sejam atingidos com a formação. Nesta fase definimos ainda o critério de avaliação de eficácia da formação, ou seja, como vamos avaliar se a formação foi eficaz, tendo em conta o seu objetivo.

Existem ainda necessidades de formação que são sinalizadas de acordo com mudanças estratégicas da organização, que implicam que os colaboradores sejam sensibilizados para determinados temas ou adquiram competências relacionadas com essas novas estratégias. E existem temas recorrentes e aos quais a organização dá prioridade, como a segurança. Temos ainda situação onde as formações são indicadas devido a situações muito específicas, como alterações à legislação, por exemplo.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** Os planos de formação são feitos com base na informação que é recolhida na identificação das necessidades de formação, cujo processo foi detalhado na questão anterior. Temos planos de formação anuais ou bienais, consoante a empresa. A sua programação e implementação é gerida pela equipa de recursos humanos, internamente, portanto. No entanto, trabalhamos na maior parte das formações, com entidades externas.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** Existem entidades de formação que já consideramos como nossos parceiros e com quem colaboramos de forma muito próxima e recorrente. Nestas situações, dificilmente ponderamos trabalhar com outras entidades, embora esta hipótese não esteja totalmente posta de parte. Existem depois situações em que fazemos seleção com base em propostas que pedimos a diferentes fornecedores. Por norma, tentamos ter 3 propostas para podemos comparar as mesmas e ver qual a mais vantajosa. Mas o critério seguido pode ser variável, desde o investimento, à disponibilidade em termos de datas, ou o formato (presencial ou à distância). Este fator, aliás, acredito que possa ser

determinante nos próximos tempos devido ao cenário que vivemos com o covid-19. Existem também temas muito específicos, uma vez que algumas das áreas de negócio da empresa são também elas, muito específicas, pelo que são raras as entidades que conseguem dar resposta a algumas das necessidades de formação. Existem também formações onde o prestígio da entidade formadora é um fator determinante para a sua escolha, porque há temáticas onde uma determinada entidade pode ser referência.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** Sim, e isso relaciona-se até com a questão das entidades referência, de que falei na questão anterior. Quando apostamos em formação avançada (pós-graduações, por exemplo) a nossa escolha recai, muitas vezes, em universidades. Temos também cooperado de forma regular com a Universidade de Aveiro, através da UNAVE, na qual fazemos um número considerável de formações em temáticas muito variadas, desde comportamentais a técnicas.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** As universidades estão no bom caminho, porque se nota que cada vez mais se tentam adaptar às necessidades das empresas, por exemplo, a nível de realizações de estágios, ou mesmo através das feiras de emprego, onde é promovido um contacto muito próximo. Inclusive, já tive contactos de universidades que estão a trabalhar a sua oferta formativa para empresas e que estão disponíveis para fazer programas de formação à medida. Penso é que pode haver um maior esforço de divulgação deste tipo de serviço.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** As universidades estão a responder bem, mas considero que se nota que o seu foco não é a realização de formação externamente, mas sim a educação dos seus alunos, o que acaba por ser coerente com a sua missão principal. Sinto que existe um esforço cada vez maior para haver diversidade de temáticas de formação, mas que essa oferta não é tão variada como as entidades que se dedicam exclusivamente à realização de formação, claro. No que toca às formações avançadas/especializadas as universidades destacam-se, naturalmente, e a empresa proporciona este tipo de formação a um número significativo dos seus colaboradores.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** Como referi anteriormente, o que considero que acontece é que normalmente, as entidades de formação acabam por ter uma oferta mais abrangente. Do que conheço, as universidades (pelo menos

algumas) apostam bastante na formação especializada. Mas temos tido experiências muito positivas, especialmente com a Universidade de Aveiro, através da UNAVE, que oferece formação com programas muito ajustadas a algumas das nossas necessidades, sendo a relação preço-qualidade muito interessante mesmo.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** A avaliação da formação é feita a três níveis:

- 1) Satisfação (reação à formação feita a “quente”, em que o formando faz a sua apreciação);
- 2) Conhecimento (quando são aplicados testes);
- 3) Comportamento.

Na maior parte das formações feitas por entidades externas aplica-se o 1º nível de avaliação e temos um formulário interno, para quando as formações são promovidas pela empresa. Avaliação de conhecimento, isto é, o 2º nível, é apenas aplicado quando existe um teste de conhecimento, como já referi. Já no 3º nível, avalia-se até que ponto existiu passagem do que o formando apreendeu para o seu contexto de trabalho. O método definido pela empresa para tal, implica que a chefia do formando indique que competências o formando deve adquirir ou melhorar com a realização da formação e que nos consiga indicar um exemplo concreto de algo que o colaborador vai conseguir fazer no seu trabalho. Muitas vezes, pode ser complicado a chefia conseguir indicar algo que possa ser evidenciado desta forma, mas temos sentido um esforço cada vez maior por parte das chefias, além de que a equipa de RH também dá o seu suporte nesta etapa. Entretanto, a evidência de que a pessoa adquiriu essa competência é medida através de um formulário criado para esse efeito, que é aplicado de forma imediata ou alguns meses depois, consoante o tempo que for definido. Também pode acontecer utilizarmos os resultados num dado indicador para este propósito.

Um dos grandes objetivos da área de formação é conseguir medir o ROI de, pelo menos, algumas formações, ainda este ano.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** A formação é muito relevante para o desenvolvimento da organização, uma vez que nos permite melhorar competências e tornar os nossos colaboradores mais aptos para o desempenho das suas funções e, assim, contribuírem para os objetivos da organização. Mas é também importante que exista a noção de que nem sempre a formação é a solução indicada em todos os casos em que existe um desajuste entre o desempenho que o colaborador possui e aquele que se deseja. O facto de a chefia e o formando terem o compromisso de saberem o porquê de indicarem uma formação como uma das ações para melhoria de competências é também muito importante e, ainda, existem situações em que se simplifica um pouco esta questão, por exemplo, a pessoa vai fazer a formação apenas porque até



está disponível naquela data. Felizmente, as situações em que tal acontece são cada vez mais residuais, permitindo que a formação contribua de facto para o desenvolvimento da organização.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** Há sempre aspetos a melhorar, claro. A formação tem sido vista de forma mais estratégica ao longo dos anos, mas acredito que ainda possam existir melhorias neste aspeto. Existem temas estratégicos para a organização que podem ser abordados através da formação e que ainda não o foram. No entanto, 2020 poderá ser um ano de mudança neste campo. O que referi na questão anterior, ou seja, a sensibilização para o verdadeiro propósito de se fazer uma dada formação também se torna essencial para que exista uma política de formação pautada pela qualidade.

Existem também algumas necessidades sinalizadas no que toca à formação interna que a organização deve proporcionar aos seus colaboradores, a qual é feita, muitas vezes, informalmente. Na realidade, existem temas sobre os quais algumas das nossas pessoas são as que estão em melhores condições de transmitirem conhecimento, por se tratar de temas muito específicos e relacionados com as nossas áreas de negócio. Existe a necessidade de tornar esta formação mais “organizada” o que pode acontecer, por exemplo, através de uma escola, algo que está a ser pensado de forma mais séria, este ano. A concretizar-se será um grande passo na área de formação da organização.

## **Anexo 17 – Entrevista N°13**

**Ana Fernandes: Como está organizada a formação profissional na empresa e quais os seus objetivos?**

**Entrevistado:** O objetivo principal da formação é desenvolver competências. Podem existir pontualmente outros objetivos como, por exemplo, a análise da pertinência de um determinado curso ou conteúdo para a empresa. Assim, frequentamos formação para conhecer os conteúdos e saber se são interessantes. As necessidades de formação têm essencialmente duas origens: orientações estratégicas, isto é, novos mercados, novos produtos/serviços, ou gaps individuais. A formação que decorre de orientações estratégicas é programada, organizada e avaliada pela gestão (Diretor Geral e gestores da equipa) para toda a empresa ou para determinadas equipas. A formação que visa colmatar necessidades mais pessoais é planeada e avaliada pelos próprios e seus gestores. Depois de aprovada, a área da Qualidade e Backoffice apoia a sua realização, rastreabilidade e avaliação.

**AF: Quantos profissionais estão envolvidos na gestão da formação?**

**E:** O envolvimento existe a vários níveis. Se considerarmos o levantamento de necessidades e a avaliação da formação, todos os formandos e chefias estão envolvidos, podendo ser os próprios a identificar e selecionar as formações e entidades formadoras. Na perspetiva mais administrativa e de monitorização do processo, uma gestora da qualidade.

**AF: Como é financiada a formação profissional na empresa?**

**E:** É financiada pela própria empresa e pontualmente pelo Grupo.

**AF: Que tipos de formação são disponibilizados aos colaboradores? E onde se realizam?**

**E:** Considerando que somos uma entidade formadora, a maioria da formação é interna e realiza-se nas nossas instalações. É essencialmente formação contínua (Artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 396/2007) realizada em diversas formas de organização (presencial, à distância, mista).

Em relação às áreas de formação (Portaria n.º 256/2005) distribui-se normalmente pelas áreas de 090 - Desenvolvimento Pessoal, 146 - Formação de professores e formadores de áreas tecnológicas, 341 - Comércio, 342 - Marketing e Publicidade, 343 - Finanças, banca e seguros, 344 - Contabilidade e fiscalidade, 345 - Gestão e Administração, 347 - Enquadramento na organização/empresa, 380 - Direito, 482 - Informática na ótica do utilizador, 481 - Ciências informáticas e 862 - Segurança e higiene no trabalho.

**AF: Como é feito o diagnóstico de necessidades de formação?**

**E:** A formação que decorre de orientações estratégicas é identificada e planeada pela Gestão, na sequência dos planos de ação e projetos da empresa. Para as restantes necessidades e no âmbito da atividade de gestão das equipas, existe um momento mais formal no início do ano, onde o gestor e o colaborador avaliam a formação realizada no ano anterior e planeiam a do ano corrente. Naturalmente que durante o ano surgem novas oportunidades ou ajustes ao plano inicial.

**AF: Como efetivam os planos de formação? O desenho, programa e implementação é feito internamente ou com recurso a organizações externas?**

**E:** As necessidades de formação são compiladas num Plano de Formação estando normalmente, neste momento, já identificados e definidos os programas de formação (objetivos, conteúdos, durações, metodologia, entre outros aspetos importantes) e as entidades formadoras. Considerando que somos uma entidade formadora, a maioria da formação é interna e, portanto, desenhada por nós.

**AF: Como ocorre o processo de seleção das organizações do exterior que são contratadas para efetuar a formação?**

**E:** Recorremos a entidades formadoras externas pontualmente e a sua seleção é feita pelo Diretor Geral ou pela área (colaborador e chefia) que necessita da formação através de consulta ao mercado ou a parceiros nossos já identificados.

**AF: A empresa equaciona a participação das universidades no plano de formação? Porquê?**

**E:** Não temos equacionado esta possibilidade uma vez que consideramos que o recurso às universidades pode representar uma mais valia essencialmente em temas de e para a gestão/gestão de topo. São programas mais robustos em termos de conteúdos e durações e as necessidades de desenvolvimento que temos nestes domínios têm sido colmatadas com outras soluções de formação, isto é, programas mais curtos e focados em temas específicos. Acresce que as universidades atribuem uma qualificação que a formação profissional mais tradicional muitas vezes não faz, sendo este um critério importante para a escolha. No nosso caso, a obtenção da qualificação não é decisiva.

**AF: O que poderiam as universidades fazer ou oferecer para que a sua participação fosse mais efetiva?**

**E:** Não pensamos muito nisso, até porque como entidade formadora temos desenvolvido, internamente ou com parcerias, nomeadamente com entidades e/ou formadores estrangeiros, soluções que consideramos adequadas quer para nós, quer para os nossos clientes.

**AF: De que forma as universidades estão ou não a corresponder às necessidades da política de formação?**

**E:** Esta questão já foi respondida anteriormente, nas perguntas número 8 e 11.

**AF: Que diferenças vê entre formações ministradas por universidades ou outras organizações de formação?**

**E:** Do que conheço, a oferta das universidades centra-se essencialmente em intervenções mais tradicionais, a formação mais formal, isto é, em sala na maioria dos casos, e com recurso aos métodos mais habituais (expositivo, interrogativo, demonstrativo). As diferenças essenciais, e tendo como referência o que nós fazemos e não necessariamente a globalidade das entidades formadoras, residem:

- na capacidade de adaptação às necessidades das empresas e das equipas, criando intervenções completamente ajustadas aos desafios e necessidades de cada equipa e organização;
- na flexibilidade, colocando à disposição dos formandos recursos digitais diversos e personalizáveis (num determinado programa formativo, os formandos poderão não frequentar exatamente os mesmos módulos);
- na diversidade, sendo possível a apresentação de uma oferta integrada que combine as soluções mais tradicionais de formação com outros momentos de apoio à aprendizagem e à sua transferência para o local de trabalho como o *coaching* e o acompanhamento dos planos de ação e da aplicação das aprendizagens adquiridas.

**AF: Como é feita a avaliação da formação?**

**E:** Na nossa realidade, a avaliação da formação pode ser realizada em 3 níveis:

- A avaliação da satisfação (Nível 1 de Kirkpatrick) que é feita na quase totalidade das formações;
- A avaliação de conhecimentos (Nível 2 de Kirkpatrick) é realizada quando o programa formativo tem incorporado este tipo de avaliação (não é a maioria dos casos);
- A avaliação da eficácia, ao nível do comportamento (Nível 3 de Kirkpatrick) ou ao nível do resultado (Nível 4 de Kirkpatrick), quando o gestor analisa com o colaborador o impacto que a formação teve.

**AF: Qual é a relevância da formação profissional para o desenvolvimento da organização?**

**E:** O desenvolvimento das organizações faz-se através do desenvolvimento das pessoas e das suas competências. São as pessoas que concretizam os projetos, alcançam os objetivos, conquistam o mercado, satisfazem os clientes. Nesta perspetiva, é essencial que as pessoas tenham as competências

necessárias para desenvolver as atividades como é esperado e alcançar os resultados definidos. Sempre que as competências necessárias não estão presentes, na maior parte dos casos, podem ser adquiridas ou desenvolvidas através de formação profissional. Então, a formação é essencial para o desenvolvimento da organização.

**AF: Que balanço faz da política de formação na empresa? Há aspetos a melhorar?**

**E:** O balanço é bastante positivo! Nós apostamos desde sempre na formação dos colaboradores, sendo dada aos colaboradores a possibilidade de apresentarem os seus projetos de desenvolvimento pessoal que, na maioria dos casos, são considerados no Plano de Formação da empresa. Os colaboradores comprometem-se com a formação que frequentam e com o alcance dos resultados pretendidos. Contudo, há sempre aspetos a melhorar! As melhorias são essencialmente ao nível do processo associado, nomeadamente na comunicação interna e rastreabilidade das atividades formativas que nem sempre são tão rápidas e automáticas como desejado.