



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Tiago André Gomes de Oliveira

PG20288

# **Transcrição – Entrevistas**

**Tempo áudio: 03:20:31**

## **Projeto de Estágio**

Mestrado em Educação

Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

## **Estágio a efetuar**

Sob orientação de Doutora Daniela Andrade Vilaverde Silva

# Índice

Índice.....	2
NOTAS.....	3
Entrevista 1.....	4
Entrevista 2.....	24
Entrevista 3.....	38
Entrevista 4.....	50
Entrevista 5.....	64

## NOTAS

Na transcrição constam alguns símbolos que representam dificuldades de percepção, que assinalam pausas ou até mesmo comentários.

- [nome]** → Nomes ocultados (localidades/instituições/entrevistados/outros profissionais das instituições).
- [impercetível]** → Esta expressão representa que não foi possível transcrever uma ou mais palavras do discurso.
- ...** → Indica a suspensão de discurso ou pensamento de forma voluntária ou por interrupção de um interveniente. Sempre que o sinal ...aparece no início do diálogo, significa que após a interrupção é retomado o discurso anterior
- [HH:MM:SS]** → Referência temporal correspondente ao ficheiro áudio.

## Entrevista 1

<b>Nome do ficheiro áudio:</b>	E1 - 15.02.2017.3gpp
<b>Tempo áudio:</b>	01:09:24
<b>Data:</b>	15/02/2017
<b>Observações:</b>	

**[00:00:05] Entrevistador:** No âmbito do projeto de estágio do mestrado em Educação, da área de formação Trabalho e Recursos Humanos, que estou a frequentar no Instituto de Educação da Universidade do Minho, desloquei-me hoje dia 15 de fevereiro de 2017 ao [nome], para entrevistar a responsável do centro de formação, deste centro hospitalar, [nome]. Começo por agradecer a sua disponibilidade, para participar comigo nesta entrevista que lhe vou realizar. Portanto, eu começaria por lhe perguntar ou pediria para me descrever a composição do centro de formação, aqui do centro hospitalar, a nível dos recursos humanos afetos, as habilitações, a categoria, nomeadamente, a função.

**Entrevistada:** Relativamente ao centro de formação, ao gabinete de formação ensino pré e pós-graduado, aqui do centro hospitalar, neste momento em termos de recursos humanos, consideramos um bocadinho desfalcado, mas é o que temos e é o que estamos a trabalhar. Por isso sou eu, que faço a coordenação e que para além de iniciar aqui no centro hospitalar, na altura no [nome] há 32 anos a minha função como enfermeira, depois acabei por me licenciar em psicologia na área das organizações, fiz formação em recursos humanos e posteriormente fiz o mestrado na área da educação, exatamente a que o Tiago está a fazer, na área da Formação Trabalho e Recursos Humanos. E sou no fundo a pessoa que faz a ligação, ao longo deste tempo todo com a estrutura de formação. Depois já tivemos mais apoio administrativo, exclusivamente da área administrativa. Neste momento tenho duas assistentes técnicas, duas senhoras, uma com 54, exatamente a mesma idade que eu e outra mais nova, que penso que tem 47 neste momento, que estão, para além das funções de apoiar o gabinete de formação, apoiam uma delas aqui na [nome], o Conselho de Administração e a que está na [nome] apoia, além da Administração na parte da tarde, de manhã também o grupo do controlo local do PCIRA.

**Entrevistador:** Então podemos considerar que essas profissionais, 50% da sua carga horária é afeta ao centro de formação, aproximadamente.

**Entrevistada:** Nem 50, nem aproximadamente. Eu acho que serão 30% da sua carga horária de trabalho, pronto, isto em média. Porque poderá haver alturas em que seja... estarão só apenas na formação. Claro que depois, vamos ver que a dinâmica, o processo de formação implica também, há toda a envolvência das chefias do processo, há envolvência dos recursos humanos, por exemplo no lançamento das ações frequentadas no processo individual, ou seja, indiretamente há outras pessoas que têm impacto em termos de tempos, na formação. Mas em termos de estrutura e de descrição de quem somos, só somos estes, mais nada.

**Entrevistador:** Exato! Esclareça-me só aqui uma dúvida. Qual é a sua categoria profissional?

**Entrevistada:** Eu neste momento, ainda sou enfermeira chefe de carreira.

**Entrevistador:** Ok, muito bem!

**Entrevistada:** Acabei por nunca transitar. Em 91 coloquei a hipótese de transitar para a carreira de técnica superior, porque havia um lugar e efetivamente eu tinha as habilitações. Na altura a Administração, achou que não era a melhor, aliás tenho um documento a solicitar a transferência que nunca foi. Entretanto depois por motivos vários, também nunca tive... sempre estive nessas funções.

**Entrevistador:** Ok, muito bem! A nível de hierarquia no centro de formação, qual é a dependência do centro de formação, relativamente aos órgãos do hospital?

**Entrevistada:** Independentemente da minha categoria profissional, que só vale o que vale em termos de vencimento, porque depois tudo o resto, há muitos anos, eu dependo, embora hierarquicamente eu dependo da enfermeira diretora, mas não dependo efetivamente, porque funcionalmente eu tenho sempre delegado, quem é que eu dependo e neste momento a minha dependência é do Conselho de Administração, nomeadamente do [nome].

**Entrevistador:** Ou seja, o centro de formação está dependente a nível...

**Entrevistada:** Neste Conselho de Administração é esta... no anterior eu dependia diretamente do Presidente. Por isso também depende da organização depois e da distribuição de funções dentro do Conselho, mas desde sempre o gabinete, os vários nomes que nós tivemos disto que hoje se chama gabinete de formação, desde sempre esteve ligado... a sua dependência ao Conselho.

**Entrevistador:** Conselho de Administração. Muito bem, ok!

**Entrevistada:** Sempre o Conselho achou, que era uma área que queriam...

**Entrevistador:** A nível de autonomia do centro de formação internamente, como é que caracteriza [00:05:00] essa autonomia? Como é que a classifica?

**Entrevistada:** Eu vou... nós temos... é muito interessante verificar que as nossas ações e o nosso âmbito vai variando e a nossa autonomia varia muito mais tendo em conta, as pessoas, de que muitas vezes o cargo de onde as pessoas estão a depender, ou seja, eu neste momento sei, porque tenho reuniões semanais com o vogal e tenho autonomia para decidir uma série de questões, desde que estejam organizadas, protocolizadas, assinadas, tudo bem! Eu faço questão de também ter, sempre muito bem esse sistema definido, ou seja, há um plano de formação, mas há um grupo, uma comissão, um serviço que diagnosticou uma necessidade, que precisa de uma formação. Nós temos sempre o procedimento que é, faz um pedido ao Conselho, o Conselho autoriza, fazem um plano, ou seja, tenho esta autonomia, mas também sei em termos de estrutura, que é preciso manter esta ordem...

**Entrevistador:** Para determinados processos, não é?

**Entrevistada:** ...é a questão. Agora efetivamente neste momento tenho, eu acho que é uma autonomia regulada, porque eu sei até onde é que vou, quer dizer, tenho um protocolo relativamente ao ensino, tenho um protocolo com uma entidade, eu sei que se me pedirem estágios na área... a Faculdade de Medicina pede-me estágios na área, se eu tenho protocolo com essa universidade eu sei que posso enviar aos diretores de serviço, eu sei que posso dar a resposta e sei que envio depois um *mail*

com a resposta. Dou sempre conhecimento superior, mas há aqui uma autonomia. Relativamente às ações e formação, tenho autonomia para discutir, com os serviços, quem são os melhores formadores, quem é que vai corresponder àquelas expectativas e depois reporto superiormente alguma questão, porque efetivamente quando mexe nomeadamente, com a área financeira é um bocadinho diferente, não é?

**Entrevistador:** Existe algum regulamento sobre o funcionamento do centro de formação, alguma norma, algum procedimento?

**Entrevistada:** Neste momento deveria já estar realizado. Temos um anterior que acabou por regular algumas questões, temos o procedimento da gestão da formação, que nos vai facilitando. O procedimento da integração, mas efetivamente nós não temos o que já deveria existir, até por... vai ser uma das questões que possivelmente os auditores, me vão apontar, mas como já depreendeu nós temos tanta coisa em termos operacionais que muitas vezes não temos tempo, para pensar, parar e analisar o que lhes falta fazer em termos de funcionamento e estruturação. Acho que a minha grande dificuldade é, como eu estou há muitos anos na formação, eu tenho a noção que há algumas questões, que às vezes é preciso vir alguém de fora e arranjar, estruturar e eu às vezes... tive ainda há pouco tempo cá uma estagiária de mestrado de Psicologia e efetivamente era uma das questões que nós gostaríamos, mas não conseguimos por questões de tempo, porque precisávamos efetivamente de um regulamento em termos internos. Quase todos os serviços deveriam ter feito, até por uma exigência da norma da acreditação que estamos a trabalhar e a maior parte não... não conseguimos ainda, não porque seja tão difícil como isso, mas neste momento não tenho um regulamento. Tenho no regulamento interno as atribuições, as funções que tenho que fazer e por isso, ali já tenho muita margem para trabalhar.

**Entrevistador:** Ou seja, relativamente mesmo à forma de funcionamento do próprio serviço e todo o processo da gestão de formação em si, não tem então nenhum documento que identifique...

**Entrevistada:** É assim, nós temos a política da formação, que está aprovada, temos o procedimento da gestão da formação, que está aprovada, por isso...

**Entrevistador:** Ok, sim!

**Entrevistada:** É assim, possivelmente falta-nos lá dizer... quem é que são a estrutura, de quem depende, mas juntando isso com o regulamento interno do [nome], também não há ali muitas zonas. Eu acho que é, sistematizar num único documento e para dizer que está o regulamento feito, a que horas está aberto, quem é que poderá [impercetível], mas o procedimento da gestão da formação, já tem muito definido uma série de áreas, que nós temos que trabalhar.

**Entrevistador:** Quais os ramos de formação, instituídos cá no hospital?

**Entrevistada:** Quando diz ramos, diz áreas?

**Entrevistador:** Áreas, por exemplo, se existe a formação... se está categorizada em formação em serviço, formação institucional, formação obrigatória?

**Entrevistada:** No nosso procedimento nós temos, exatamente as três áreas bem definidas, por um lado, o que nós consideramos a formação institucional, que pode ser contínua ou obrigatória e depois a formação em serviço. Ainda temos

também a formação externa, que tem um procedimento relativamente diferente, mas que tudo se encaixa, por isso... na gestão nós temos isso muito bem definido [00:10:00]. Relativamente à formação obrigatória, nós estamos a tentar encontrar pontos de organização anual, para desenvolver aquelas áreas, que... até pelo processo de acreditação nos obriga. Depois a nível da formação contínua, nós temos aquelas áreas em que são necessárias, ou porque entrou um novo serviço em funcionamento e é preciso explicar às pessoas. Tanto pode surgir, por pedidos expressos de um serviço, como pode ser o próprio Conselho. E depois a formação em serviço é uma área que estava muito sedimentada na enfermagem, mas eu acho que a nível de país é assim, embora eu ache que é injusto, porque a formação em serviço da área médica tem um historial tão grande como esse. A questão é que a área médica nunca esteve nesta instituição muito ligada, em termos da formação. Eles têm uma dinâmica própria, reúnem, discutem casos, apresentam casos, mas muitas vezes isso é considerado e muito bem desenvolvimental, é para o desempenho, não é tanto considerado. Eu acho que isso é formação em serviço, mas efetivamente não está estruturada e organizada, uma formação em serviço tal como nós vemos nos outros serviços, se há aqui um problema, nós vamos fazer, vamos resultar. Temos tido ao longo destes anos que eu cá estou, também diferentes perspetivas da formação em serviço. Houve uma altura em que as pessoas faziam muita formação em serviço, porque consideravam que era importante, até em termos curriculares, mas chegámos a uma altura que percebemos, que era deslocar da sala de formação, para o serviço, porque os modelos, as técnicas, iam dar ao mesmo, por isso não é de todo o que nós preconizamos com a formação em serviço, que é muito mais interventiva, muito de ação, formação-ação e as pessoas acabam por ser muito mais expositivo e acabou por ser um pouco isso.

**Entrevistador:** Ok! Relativamente à análise das necessidades de formação, como é que vocês aqui procedem ao... a esse diagnóstico?

**Entrevistada:** Nós temos a formação e por exemplo, no plano deste ano eu tenho apenas [imperceptível] e pouco mais, estava a pensar que tenho que pôr o plano também nos documentos da formação obrigatória, que foi isso que me foi pedido agora e algumas formações, que já estavam autorizadas pelo Conselho. O que é que acontece? O plano dos serviços deveria ser feito até outubro, novembro e não foi, foi feito até dezembro. Isto os primeiros anos... isto dos Conselhos como sabe... o primeiro ano, eles tomaram posse em abril, quando chegaram havia um plano de intenções de formação, pediram para fazer um diagnóstico de necessidades, foi feito um questionário que também está homologado, para lançar aos serviços, com esses dados, sistematizei-os, não enviado a todos os profissionais, enviado aos responsáveis de serviço, que por sua vez, depois muitas vezes duplicam nos serviços, é uma dinâmica interna. Depois desses dados apresento-os ao Conselho e faz-se uma priorização das necessidades, das prioridades relativamente ao que é... o que o Conselho considera mais prioritário, porque não é possível resolver todas as... os pedidos que vêm no questionário. E neste ano, isso foi o ano passado em 2016, depois ainda fizemos no final do ano, foi um volume de formação impensável. Este ano como pediram aos serviços que fizessem um plano de formação, no plano de atividades do serviço vem um item, em que tem: que formações é que são, o que é que precisam, para que profissionais. Por isso o Diretor de Serviço tem esse papel muito mais proativo. Foi dito também pelo Conselho, foi emanado por uma circular interna, quais eram as áreas obrigatórias, ou seja, já não precisavam de colocar suporte básico, movimentação de cargas, aquelas áreas todas que estão no processo de acreditação, porque são as áreas obrigatórias. O que nós pretendíamos, gabinete de formação, é que o Conselho olhe para esses planos todos e nos envie as prioridades, depois daquilo tudo. O que me foi pedido neste momento foi... é impossível nós neste momento priorizarmos áreas, para além das obrigatórias. Faço um plano com as áreas obrigatórias e o que já está aprovado. E é isso que temos estado a fazer, ou melhor, tenho o plano

já com algumas ações e a partir de... março começam as ações obrigatórias, para não acontecer como o ano passado que tivemos [00:15:00] no último semestre, um volume de formação impensável.

**Entrevistador:** Então aqui os profissionais, eles não são de forma direta chamados para esta análise das necessidades? Como referiu, poderá ser através... os próprios chefias é que poderão auscultá-los...

**Entrevistada:** Neste momento.

**Entrevistador:** Neste momento.

**Entrevistada:** Já tivemos situações em que fizemos questionários a todos os profissionais. E eu também sou apologista, que deve ser uma técnica utilizada esporadicamente, de x em x tempo, porque como o Tiago deve saber tão bem como eu, muitas vezes os pedidos dos profissionais não têm tanto a ver com a necessidades de um serviço, mas muito mais com as nossas necessidades individuais.

**Entrevistador:** Pessoais, claro!

**Entrevistada:** Mas o que disse é verdade. Agora também quando se faz um questionário de satisfação, que se faz anualmente, a formação também vem lá integrada, o que é que as pessoas... se estão satisfeitas, se não estão, o que é que... e pronto! A grande questão que tem sido colocada, é o número de ações que muitas vezes são disponibilizadas, porque com este núcleo de trabalho, é muito difícil.

**Entrevistador:** Exato! Na análise de necessidades, vocês também têm em consideração, para além do que referiu até agora outros... ou têm... utilizam outros instrumentos indiretos, como por exemplo, a avaliação de desempenho, os objetivos que são definidos para avaliação de desempenho, as reclamações ou sugestões dos utentes, até dos próprios funcionários?

**Entrevistada:** Na teoria efetivamente nós temos isso em consideração, quando fazem avaliação de desempenho, quando os chefes pedem. Agora se me disser assim, evidencie que... o que eu sei é que, por vezes surgem ações fruto de necessidades ou problemas encontrados e isto não é tão descabido como, ok é preciso! Foi feita uma aplicação nova do SClínico, em que os profissionais não sabem aplicar, é um problema que... e naturalmente faz-se formação para essa área, não é? Temos áreas técnicas em que é muito evidente. Se me perguntar neste momento, por exemplo, e agora vou falar numa área que me é muito particular, que é a área comportamental, eu considero que é uma área que está muito diluída por tudo o resto, ou seja, não há especificidade de trabalhar esta área. Nós tivemos alturas e em que eu considero que são muito importantes, trabalhar as áreas, por exemplo, das chefias intermédias de liderança, de motivação, de comunicação, em que aí muitas vezes nós pegávamos nos problemas que existiam, das queixas que por exemplo, o serviço social ia para fazer a formação, fazer o plano de formação, pergunta-me assim, para o serviço social quais eram... para o gabinete do cidadão, quais eram as queixas que agora [imperceptível] a enumerar e nós sabemos e que são, pronto! Agora continuamos a dizer, que a área do atendimento, desde telefónico a presencial é importante. O ano passado tivemos agendadas ações nessa área, não as conseguimos concretizar, por falta de tempo. Porque como nós temos toda a formação é contabilizada em termos de serviço, efetivamente quando fazemos 400 horas... 400 pessoas a 4 horas são 1600 horas de trabalho e isto quando temos as equipas desfalcadas é muito complexo, por isso nós temos que gerir também em termos de... percebermos que as pessoas têm direito à formação, nós e a organização temos o dever de a proporcionar, mas também temos a noção de que os recursos humanos, que é...



**Entrevistador:** Que é difícil.

**Entrevistada:** Não é... esta dicotomia não é fácil.

**Entrevistador:** Para... relativamente ainda à análise das necessidades, após a realização desta ela está sujeita à validação de algum órgão, ou o gabinete de formação parte logo para a elaboração do plano?

**Entrevistada:** Não. É o que eu dizia há pouco, nós depois de fazer seja de que forma for, vai sempre uma proposta ao Conselho de dizer... se for o caso do questionário de avaliação, enviamos os dados, fazemos uma análise simples, muitas vezes nem sequer precisamos de ir ao SPSS para cruzar nada, porque no Excel simples, conseguimos lá chegar. Foi-nos solicitado isto e o Conselho depois reúne habitualmente e priorizamos, identificamos as prioridades.

**Entrevistador:** O Conselho depois é que vai identificar as prioridades, ok muito bem! Quem é que é o responsável pela elaboração do plano de formação?

**Entrevistada:** Neste momento sou eu.

**Entrevistador:** Muito bem!

**Entrevistada:** Claro que é, em última análise é o Conselho que o aprova, não é?

**Entrevistador:** A formação que é ministrada e que habitualmente integra, na maioria das vezes o plano de formação, tem mais um cariz técnico, relacional? [00:20:00]

**Entrevistada:** Neste momento tem um cariz mais técnico e também... quando dizemos técnico tem muito a ver com as técnicas em si, mas também tem muito a ver com a parte de operacionalização das...

**Entrevistador:** Desenvolvimento de competências técnicas, não é?

**Entrevistada:** Técnicas e mesmo até específicas do registo. Porque é assim, eu acho que registar SClinico, não é uma... não é preciso ser médico para saber registar lá, não é? Mas é porque o que vai lá registar é de médico, por isso há aqui uma junção. Mas tem muito a ver com isso de... nomeadamente, essa área de competências que está... foi uma área que nós investimos imenso, porque informatizamos tudo desde há muito tempo e temos vindo a desenvolver alguns sistemas. Mas efetivamente eu acho que nós neste momento estamos com mais cariz de áreas técnicas. Estou aqui a pensar, porque gostaria muito de lhe dizer, que se calhar quando falamos em segurança no trabalho, em movimentação de cargas, que também trabalhamos áreas relacionais. Está tudo... mas o específico que nós habitualmente falamos de áreas relacionais, tem estado um bocadinho menos presente, eu acho que isso é visível depois em termos de organização.

**Entrevistador:** E ao nível da cidadania, direitos, deveres dos trabalhadores, o plano de formação costuma integrar algumas ações destas áreas?

**Entrevistada:** Indiretamente e quando por exemplo, falamos sobre o que fizemos ainda o ano passado, formações na área do plano de gestão de risco e de infrações conexas, naturalmente que nós acabamos por falar dos direitos do funcionário e

essencialmente os deveres dos funcionários, não é? Ou seja, não estamos a trabalhar, como aqui há uns anos fazíamos do código administrativo... pronto! Mas efetivamente temos tido formação [impercetível] nessa área.

**Entrevistador:** Quais as áreas temáticas das ações de formação, que integram o vosso plano de formação?

**Entrevistada:** Deste ano?

**Entrevistador:** Sim, por exemplo.

**Entrevistada:** Olhe, deste ano estamos com as áreas como digo obrigatórias, suporte básico, movimentação de cargas, adultos vulneráveis. Depois temos áreas que já trabalhamos, triagem de Manchester, [impercetível], processo transfusional, que foi feito já, vamos ter sobre equipas gestão de altas, ou seja, são coisas já muito específicas que nós temos. Incêndios...

**Entrevistador:** Ok! Mas isso são as ações em si, mas essas ações estão categorizadas em áreas? Por exemplo, imaginemos aqui o suporte básico de vida, está relacionado à área de emergência. É isso que eu me estou a referir.

**Entrevistada:** Emergência, ok! Pronto, ok! Temos muito, a área de emergência, a área de segurança do profissional, depois a área de segurança das instalações, nomeadamente com os incêndios, deixe-me ver. E depois há aquela área que nós chamamos os cuidados ao utente, que é técnicas específicas para a prestação, no fundo que é isso. Muito por aí.

**Entrevistador:** Ok! O vosso plano de formação costuma contemplar algumas ações que proporcionem aos próprios profissionais partilharem os seus conhecimentos, experiências até de vida, de trabalho que tenham?

**Entrevistada:** Eu estou-me a esquecer de uma área importante do plano de formação, que é toda a parte de controlo de infeção. Tem um naipe no fundo de proteção individual, como nós colaboramos com a comissão, porque depois também é verdade, quando eu há pouco dizia, nós somos este núcleo pequeno, mas depois temos também um núcleo a trabalhar connosco e nós interagimos com o grupo local da PPCIRA. E efetivamente que eles têm toda a parte de riscos profissionais, riscos pessoais. E às vezes nessas ações mais pequenas, é possível as pessoas partilharem e trocarem... e às vezes até a dinâmica da formação em si, começa por aí, pela análise de casos.

**Entrevistador:** Ok! O plano de formação, ele é estruturado, vocês têm algum modelo definido, algum modelo criado que costumam seguir sempre?

**Entrevistada:** Nós temos o plano que está aprovado e temos depois o plano de ação. Tem o plano das atividades formativas anuais, que é uma coisa muito sucinta...

**Entrevistador:** Certo! Mas existe um modelo, como é que ele tem que ser estruturado?

**Entrevistada:** Existe um modelo como é que ele... sim, existe o modelo a... existe o impresso a dizer como é que ele tem... o que é que tem que estar lá descrito, a data, as ações, a [impercetível]. E depois existe para cada uma das ações e no processo, no procedimento, relativamente à gestão da formação, diz o que é que tem que ser feito. Tem que ser o plano tal, preenchendo o impresso tal e depois até 30 dias antes, se for uma questão em colaboração [00:25:00], tem que ser feito o plano de ação de

formação. E para cada ação de formação, depois são definidos aquelas áreas que nós sabemos, os objetivos, as metodologias, quem são os formandos, a avaliação, tudo isso.

**Entrevistador:** Exato! Para além da planificação das atividades formativas, que foram identificadas para resposta às necessidades, ao longo do ano vocês vão incluindo novas ações de formação?

**Entrevistada:** Imensas. Porque é... uma coisa que nós percebemos, é que há algum dinamismo e muitas vezes surgem por pressões internas ou externas. Muitas vezes o grupo da SPMS, pretende vir cá fazer uma ação sobre codificação, nós temos que integrar, ou quem diz o grupo... por isso há situações externas, que acontece internamente. Surgiu uma situação qualquer, porque saiu uma portaria, porque a direção geral lançou uma norma não sei quê, temos que nos adaptar a isso. O processo é sempre o mesmo, ou é o Conselho que nos pede para fazer formação, ou já está no nosso plano de formação, ou são os serviços, ou departamentos, ou gabinetes, que pedem ao Conselho para ser realizada e o processo depois segue o mesmo.

**Entrevistador:** Ok, muito bem! Relativamente aos conteúdos pedagógicos das ações de formação, o formador tem autonomia para alterar esses conteúdos? É o próprio formador que os elabora? Como é que isso funciona?

**Entrevistada:** Quando é formação interna, habitualmente nós já temos muito bem definido o que é que pretendemos, não é? Porque lá está, sabemos o que temos e o que é que pretendemos abordar e também muitas vezes a seleção dos formadores, é feito já com base nessas questões. Dizer ok! Nós temos que fazer uma formação sobre higienização das mãos, a PPCIRA sabe quem são os formadores que tem. Nós temos que fazer uma formação sobre suporte básico, vamos ver quem é equipa que está aqui dentro da VMER, quem é que... pronto! E já são selecionados assim. Os conteúdos, por exemplo, há conteúdos que são estritamente obrigatórios. Estava agora a falar a questão da emergência, não há volta a dar, são aqueles, pronto! Mas depois há outros conteúdos que não são tanto assim, não é? Quando falamos de segurança no trabalho, é bom que se a pessoa interna conhece bem a realidade e que se percebe o que é que é. Mas têm autonomia, os conteúdos estão no plano, são estruturados, mas têm autonomia para depois os adequar e os ajustar.

**Entrevistador:** Os ajustar, não é? Ok, muito bem!

**Entrevistada:** Quando é um formador externo, aí somos um bocado mais rigorosos, habitualmente eu tento também, dentro do possível, estar na formação, para também perceber como é que as dinâmicas são, porque às vezes o que me... o que eu percebo, isto não é tentar ser controladora, mas é um bocado esta noção que se tem. É que às vezes quando convidamos formadores externos, se não tivermos a preocupação de caracterizar bem e da pessoa conhecer bem o nosso contexto organizacional, às vezes o que nós pretendemos fazer de mudança, acabamos por criar um ruído muito mais à volta.

**Entrevistador:** Claro! O acesso à formação, por parte dos profissionais, como é que é feito?

**Entrevistada:** Nós temos sempre a incidência da seleção dos formandos, nas chefias dos próprios serviços. Para o bem e para o mal, as chefias dos serviços é que conhecem os seus profissionais. E para o bem e para o mal, são eles também que fazem a avaliação de desempenho e que se responsabilizam por eles. Claro que nós às vezes podemos ter alguma influência relativamente a dizer, "Possivelmente deviam ir todos, ou deviam ir os que não foram o ano passado.", podemos dar essa indicação quando fazemos a divulgação, mas efetivamente a responsabilidade da seleção dos formandos para as ações, são dos responsáveis dos serviços. Aliás, a nossa ficha de inscrição tem a assinatura do responsável de serviço, sem o qual nós não

aceitamos a inscrição, porque se a chefia do serviço, vai contabilizar as horas de formação como horas efetivas de serviço, tem que ser ela também a responsabilizar-se por. Já nos aconteceu aqui há anos anteriores, há uns anos atrás, em que por exemplo as chefias de serviço queriam ir todos àquela formação, quando havia formações em áreas novas. Então já tivemos chefias de serviço que achavam muito interessante, então assinavam a folha de toda a gente. Chegava-se à altura da formação, punham a questão aqui à coordenadora, "Quem é que vai?", não faço a mais [impercetível], vão todos, porque se é... por ordem de inscrição e eu até um bocado provocadora, porque eu depois sabia que não podiam ir todos num dia, porque há o serviço a fazer. "Mas eu deixo aqui para depois selecionar.", "Não, é o contrário. Desculpe! Perante os objetivos que enviamos, o plano, o senhor é que tem que saber efetivamente dentro da sua equipa, quem é que precisa [00:30:00], ou quem é que merece e se depois se vai punir, se vai premiar ou se vai apenas cumprir uma lista que tem de rotatividade, é consigo. Agora efetivamente não podemos ser nós.". Por isso esta é a dinâmica que temos há muitos anos.

**Entrevistador:** A formação, ela é ministrada em horário laboral, pós-laboral? Qual é o regime, que vocês mais adotam?

**Entrevistada:** Nós aqui... em termos hospitalares é um bocado complicado o laboral e o pós-laboral, por causa dos turnos. Grande parte dos nossos profissionais tem turnos.

**Entrevistador:** Portanto, acaba por ser tudo em regime laboral?

**Entrevistada:** Mas independentemente de ser no horário de trabalho, ou fora do horário de trabalho, é sempre considerado horas de formação. Imaginemos um profissional, que faz um turno e que faz um turno até às 2 e que vem à formação das 3 às 7, é-lhe contado, é colocado no SISQUAL, que foi à formação e é-lhe contado aquele tempo.

**Entrevistador:** Ok! Qual o critério de seleção dos formadores? Há pouco já falou um bocadinho.

**Entrevistada:** É como eu lhe disse, tem muito a ver com as suas competências, algumas técnicas relacionais e também às vezes, porque não temos dentro da instituição, muitas vezes mais ninguém com o perfil, quando são internos. Quando são externos, tem muitas vezes a ver com indicação de conhecermos, de pesquisa às vezes no mercado, muito honestamente. Eu, quando trabalhámos as áreas comportamentais, porque eu tenho o princípio, bem ou mal, mas tenho conseguido convencer os Conselhos que é, quando são áreas técnicas, eu acho que tem muito mais resultado ter pessoas internas, a fazer a formação. Se eu vou trabalhar uma área cirúrgica ou uma área muito específica, é muito importante, que quem vai ser o formador domine, mas ao mesmo tempo também perceba, como é que é o funcionamento da organização. muitas vezes faz-se em [impercetível]. Mas quando são áreas comportamentais, diz-me a minha experiência também, e eu tenho feito muito isso, que é partilha, eu vou a outros sítios, eles vêm cá. É que nas áreas comportamentais, é importante que venha alguém, porque o facto das pessoas virem de fora e dizer que é muito importante, ao segundo toque, atender o telefone, é completamente de ser eu a dizê-lo, mesmo que seja pelas mesmas palavras. E então tínhamos muito esta dinâmica, que da área comportamental, muitas vezes até perguntamos junto dos colegas e acontece connosco, "Olhe, conhece alguém que trabalhe bem a área jurídica, que trabalhe bem a área do atendimento, quem é que conhece na área da motivação?" e tem sido um pouco por aí. Mesmo às vezes para a ARS, tenho perguntado, pronto, quem é que superiormente... depois às vezes levamos assim umas respostas.

**Entrevistador:** Ok! Eu iria-lhe perguntar agora, mas há pouco ainda me respondeu, que era relativamente ao tempo de participação dos trabalhadores, nas formações, ele é contabilizado como horário de trabalho...

**Entrevistada:** É contabilizado. Por isso é que vai, para a sua ficha individual.

**Entrevistador:** Ok! Como é que é feita essa gestão? Falou-me que o registo é feito no SISQUAL, o que é que é isso de SISQUAL?

**Entrevistada:** Pois! O SISQUAL, é o nosso registo de assiduidade e de pontualidade e os profissionais que vão à formação fora do seu tempo efetivo de trabalho, que está, nomeadamente [impercetível], fazem na mesma a picagem da entrada, a picagem da saída, ou então se não o fizerem, [impercetível] há serviços que, pelo regime de horário que tem, isso dá uma confusão no SISQUAL, colocam... o profissional coloca formação, aliás, a própria chefia muitas vezes já coloca, quando são horários por turnos, a dizer que aquilo é formação interna.

**Entrevistador:** Por forma a ser tudo contabilizado.

**Entrevistada:** É contabilizado.

**Entrevistador:** Ok! Quais os principais objetivos das ações de formação? Se quiser...

**Entrevistada:** Nós temos, é assim... não lhe vou dizer, que por um lado é muitas vezes cumprir requisitos que temos, que temos que [impercetível], há coisas que é assim, cirurgia segura, nós temos a Direção Geral de Saúde, a Organização Mundial, a dizer tem que ser cumprido. Pois já fizemos  $n$  ações sobre cirurgia segura e continuamos a ter dificuldades, que dentro do bloco operatório, eles registem e preenchem o formulário que está estipulado. Pronto, ok! Isso no fundo, um dos grandes objetivos é esse, é cumprir. Por outro lado, temos também, muita formação para que as competências não se degradem. E quando nos parece, que estamos sempre a repetir lavagem das mãos e não sei quê, tem muito a ver com isso. Naturalmente também tem a ver com novas competências se adquiram, porque nós estamos numa área, que temos uma evolução enorme e que não podemos efetivamente achar que sabemos tudo hoje e que está feito. Muitas vezes também temos formação para ajudar os profissionais a utilizar melhor ferramentas [00:35:00], instrumentos, técnicas novas, por isso depende muito também da área que temos. No fundo queremos desenvolver competências, se são relacionais, se são técnicas ou até organizacionais.

**Entrevistador:** Ou seja, o objetivo acaba por ser transversal, não é?

**Entrevistada:** Transversal.

**Entrevistador:** Ok!

**Entrevistada:** Depois é específico em algumas áreas, dependendo também das funções que as pessoas fazem. Mas temos muita formação neste momento, que é transversal, quer dizer, quando falamos de segurança no trabalho, é muito transversal a todos os grupos, não é?

**Entrevistador:** Exato! Relativamente às metodologias pedagógicas adotadas nas ações de formação, quem é que as define? Os formadores têm autonomia, é o centro de formação?

**Entrevistada:** Habitualmente nós quando fazemos o planeamento colocamos se são metodologias mais ativas, mais expositivas, [impercetível]. Claro que depois também depende muito do tipo de ação, que estamos a falar. Há ações que são

iminentemente práticas, muitas das áreas de emergência e por isso... e tem até uma metodologia muito definida, com diagnóstico, uma avaliação diagnóstica, depois sumativa, tudo isso e há outras formações, que nós sabemos que tem de ser expositivas, que é assim, não há muita volta a dar, por muito que se tente fazer alguma interação com os formandos. Por isso também depende muito dos conteúdos, que estamos a trabalhar. Claro que estamos a falar de formação de adultos e quando falamos de formação de adultos, já sabemos que se formos para uma sessão muito expositiva e as pessoas passado pouco tempo não estão a captar absolutamente nada, não é? Depende muito também dos formadores.

**Entrevistador:** Mas tendo em consideração o vosso plano de formação, qual é que é a mais utilizada? Expositiva...

**Entrevistada:** Eu acho que nós temos no fundo muita área expositiva, mas também ativa, no sentido em que nós colocamos os formandos a praticarem, a darem algumas soluções, como é que faziam, ok! Também acho que tem que ter... eu acho que é muito difícil numa sessão também nós... pode haver e há formadores que conseguem só fazer exposição pura e dura, mas eu acho que há sempre...

**Entrevistador:** Ao longo da ação a própria metodologia pode-se alterar, não é?

**Entrevistada:** Uma metodologia interrogativa, depois uma parte ativa de chamar um ou outro, como é que era. Por isso eu acho, que há sempre aqui uma interação grande.

**Entrevistador:** Ok! Relativamente ao grau de adesão, às ações de formação, os profissionais costumam aderir muito?

**Entrevistada:** É variável.

**Entrevistador:** A oferta responde à procura ou a procura é muito superior à oferta?

**Entrevistada:** É variável, é assim dependendo, nós não... ou melhor, vamos ser práticos. Muitas vezes a procura tem a ver com condicionantes externas, ao próprio centro hospitalar. Imaginemos que há concursos, que começa a perceber-se que voltam outra vez a ser valorizadas as participações em ações, ok! Tem a ver, quando digo externas tem a ver, por exemplo com o financiamento que dantes era muito maior em certas áreas e que agora não é, pronto! Há aqui uma série de... tem a ver também com condicionantes internas, muitas vezes os serviços, por exemplo, se na definição de objetivos daquele serviço colocarem, que um dos objetivos é que cada um dos profissionais, participe por exemplo em 2 ações anuais e há objetivo nessa área, as pessoas, "Ai que eu ainda não fiz duas, tenho que ir. Nem que seja uma que me diz pouco.", pronto, ok! Depois tem a ver com outras questões, por isso nós temos em termos de adesão, até temos uma adesão bastante significativa, como lhe disse, nós tentamos sempre também perceber que não podemos dar passos enormes, porque depois não temos capacidade nos serviços para dispensar as pessoas e há grupos muito difíceis de nós conseguirmos adesão. O grupo médico, é um grupo em algumas especialidades com muita dificuldade em manter. E vai dizer-me, "Ai porque eles também...", ok! Eles têm urgência, têm consulta, têm não sei quê, têm muita coisa, mas os outros de outras especialidades, têm isso tudo e conseguem ir às ações. Não tem só a ver com isso, tem muitas vezes com as lideranças também e de como é que a própria liderança do serviço, vê e acredita na potencialidade da formação. Também é verdade. Temos tido uma adesão, eu acho que em termos de grupos profissionais bastante interessante, elevada. Temos muitas ações, que temos muitas inscrições. Podemos...

**Entrevistador:** Há desistências após a seleção dos formandos?

**Entrevistada:** Nós temos sempre, aliás, nós já temos uma dinâmica que é colocar sempre mais um ou dois, porque sabemos que as desistências muitas vezes, não têm a ver com o profissional, em si, tem a ver com condicionantes do serviço em si. Estava destacado para ir à formação, mas de repente alguém meteu atestado, tem que seguir turno. [00:40:00] Tinha que ir para o bloco operar e "Eu não posso deixar, porque não sei quê...", por isso às vezes as dinâmicas dos serviços obrigam-nos a isso, não é?

**Entrevistador:** Relativamente à avaliação da aprendizagem dos formandos em si, que método é que é utilizado? Fazem-no em todas as ações, só em algumas?

**Entrevistada:** Não. Fazemos só em algumas ações, nomeadamente, aquelas em que temos até, por estar padronizado tem que ser, por exemplo, as de emergência tem e aí temos, avaliação inicial, de conhecimentos, avaliação sumativa, temos avaliação prática também. Depois fazemos isto tudo no fim e ainda fazemos depois a avaliação da satisfação. Seguimos as várias metodologias. Numa grande parte, efetivamente das ações, não fazemos avaliação sumativa. As pessoas não reagem muito bem. Tivemos uma altura, aqui há uns anos, em que por força de querermos desenvolver as várias dinâmicas da avaliação, as várias etapas da avaliação, começámos a fazer avaliação de conhecimentos e as pessoas dizer, "O quê?", porque além de fazermos avaliação da reação, fazíamos avaliação do conhecimento, "Ah eu não sabia que era preciso, senão eu tinha estado atenta. Ai e não sei quê...". Pronto! Percebemos que em formação de adultos, às vezes é muito confuso, as pessoas serem avaliadas. Eu acredito que é importante, em algumas ações serem avaliadas, agora nós temos ações de curtíssima duração, não se justifica.

**Entrevistador:** Claro! Não faz sentido.

**Entrevistada:** Não faz sentido. Gastaríamos imensa energia, quando depois não tínhamos grandes resultados.

**Entrevistador:** Ok! Agora no que diz respeito à avaliação da formação em si, em que momentos é que é realizada a avaliação?

**Entrevistada:** Uma grande parte da avaliação, só fazemos a avaliação da reação da satisfação. Gostaríamos muito de fazer a avaliação de impacto, já fizemos. Eu pareço aquela, "Já tivemos, já fizemos.", não, efetivamente eu acho que tudo tem ciclos e este é um ciclo um bocado do já e agora, e tem que ser rápido para mostrarmos que estamos com isto tudo e que temos muito volume. Pronto! É um ciclo diferente. Já tivemos um ciclo de formação, que vivamente eu acredito, que era um pouco analisar depois o impacto que tinha. Considerando que é muito difícil, nós avaliamos o impacto de algumas ações de formação. Considerando isso. Sabendo as dificuldades de avaliação de impacto, o quarto nível ou mesmo o quinto em termos sociais, o que é que ganhamos com isto e eu acredito que efetivamente algumas ações, era possível e deveriam ser avaliadas.

**Entrevistador:** Claro!

**Entrevistada:** Eu o exemplo mais caricato, costumo falar nisso, mesmo quando falo aos meus alunos, é na altura, muitos anos [imperceptível] ... estávamos a informatizar e as pessoas estavam a aprender a utilizar o *e-mail* e na altura fizemos uma formação, para toda a gente, para aprender a utilizar o *e-mail*, só de [nome] na altura. E depois de repente temos alunos, acabamos sempre por ter uma oportunidade de desenvolver coisas um bocadinho mais além e resolvemos fazer uma avaliação de impacto da formação do ano anterior [00:45:00]. E uma das coisas que fizemos foi mandar um *e-mail*, a toda a gente que tinha feito a formação em *e-mails*.



**Entrevistador:** Claro! Tinha sentido.

**Entrevistada:** Não havia melhor. E então o meu estagiário na altura colocou, "Este e-mail só pretende saber se estão ou não a utilizar..." e então foi muito interessante, ver os resultados. E depois fomos procurar porque é que nos tinham respondido tão poucas pessoas, não é? Então nós tínhamos feito formação realmente, mas umas pessoas não tinham computadores, outras os chefes não as deixavam mexer, outras disseram que tinha sido muito útil, mas só usavam em casa e nós dissemos, ok! Mas efetivamente levou-nos a equacionar uma série de coisas, por isso eu brinco assim. Agora é muito difícil por exemplo saber, se fizemos formação a 500 pessoas, em suporte básico de vida, o que é que mudou em termos da emergência. Eu acho que temos que ter uma organização, toda mais alinhada efetivamente.

**Entrevistador:** Ok! Referiu-me há pouco que, relativamente à avaliação da formação, que fazem apenas o da satisfação.

**Entrevistada:** Reação de satisfação. Temos um questionário próprio, que é isso que temos.

**Entrevistador:** Exatamente! Têm um questionário próprio, ou seja, é o instrumento que utilizam. E quem participa nessa avaliação, são os formandos então?

**Entrevistada:** é um instrumento que nós temos, sim. São todos os formandos. Temos um para avaliação da ação pelos formandos e temos um da avaliação do formador sobre a ação.

**Entrevistador:** Quais as funções que atribuem a essa avaliação da formação?

**Entrevistada:** Habitualmente eu olho para aqueles questionários todos e vejo um pouco... por um lado permite-nos, porque nós tentamos, já tivemos vários modelos e o que temos agora é um modelo que tentamos compilar uma série de dados lá, desde os conteúdos, os tempos, o local, o formador, as metodologias, por isso tem 14 ou 15 questões onde nós tentamos avaliar numa escala *likert* de 1 a 5, quais são... qual é a satisfação do formando relativamente àquelas áreas. Depois temos um espaço para observações, de aspetos mais... de mais ou menos, [imperceptível] aquele bocadinho, para às vezes ter situações, dizer... não é só dizer que a sala era pequenina, que a sala tem condições. Não era dizer, o formador foi importante, mas estava pouco à vontade ou a ação foi curta para o espaço, eram muitos conteúdos. Pronto! Acabámos por também alinhar depois este tipo de informações para o futuro.

**Entrevistador:** Os resultados dessa avaliação que fazem são comunicados, transmitidos aos formandos?

**Entrevistada:** Não. Quando muito são aos formadores.

**Entrevistador:** Aos formadores, ok!

**Entrevistada:** Quando muito são os formadores, nomeadamente, quando não são formadores internos têm a preocupação de fazer um mapa e de enviar, para as pessoas também terem a perceção da sua avaliação.

**Entrevistador:** Exato, ok! Após o apuramento do resultado das ações de formação que realizam, são adotadas algumas medidas pela entidade, nessa sequência? Como por exemplo, realizar novas ações para...



**Entrevistada:** Novas ações, mudar o tempo, mudar conteúdos. Há efetivamente algumas alterações de ações, dizer não, nós assim já fizemos e não resultou. Às vezes temos essa questão muito com a PPCIRA, porque como são [imperceptível], se querem pegar noutras metodologias, se querem [imperceptível] os serviços, ou seja, tem muito a ver com isso também.

**Entrevistador:** Ok! Na sua opinião acha e atendendo à sua experiência, não é? Enquanto responsável do centro de formação, considera que os profissionais encontram-se satisfeitos, com as políticas e as práticas adotadas pelo centro de formação, cá no hospital?

**Entrevistador:** O que me diz o questionário de avaliação, é que de uma forma geral sim, gostariam de fazer mais ações, em áreas mais que lhes dissessem respeito. Acho que no global, sim. Eu acho que também há aqui uma grande ligação da formação ao longo dos tempos, que acabou por criar uma dinâmica, ou seja, às vezes pergunto se a formação deixasse de existir se alguém dava por ela? Mas se calhar dava. Quero acreditar que sim.

**Entrevistador:** Exato! Que importância assume para a entidade, para os formandos, para os utentes, se tem uma opinião sobre isso? No que diz respeito à formação realizada, exatamente!

**Entrevistada:** Relativamente à formação? Ok! Eu acho que a formação às vezes é mesmo instrumental, ok! E às vezes as pessoas dizem, "Ah efetivamente foi importante ter feito. Eu agora que estou para outro sítio é que percebo a importância.", às vezes nós, não é? Quando estamos internamente e não valorizamos. Acho também que indiretamente, eu tenho que acreditar que se nós tivemos sempre alguns projetos de vanguarda. Se estivemos à frente não sei de... é porque a formação também teve aí algum papel, não é? [00:50:00] Mesmo pegando num exemplo muito básico das tecnologias de informação, efetivamente nós fomos uns dos primeiros hospitais, que começámos a utilizar o sistema de apoio ao médico em grande escala, que formamos toda a gente, pronto! Ou seja, eu tenho que acreditar que é porque pretendemos. Quando começámos a utilizar a triagem de prioridades na urgência, que tem a ver com isso. Mesmo a emergência interna, que depois descaiu efetivamente, mas houve uma série de projetos, que eu quero acreditar que a formação também teve o seu papel. É preciso haver realmente na Administração, também pessoas visionárias e que aceitaram participar em projetos. Nós ainda hoje somos um dos hospitais, por exemplo que tem um sistema de classificação do doente, por grau de dependência. Pronto, ok! Começamos... agora depois de termos a dificuldade que é, já deveria estar integrada no SClínico, e ainda não está, pronto! Depois temos estes reversos da medalha, mas efetivamente eu tenho que acreditar que os utentes também terão o seu impacto, relativamente ao que nós desenvolvemos de formação. Mas eu continuo a dizer que eu sou suspeita, porque é muito difícil o avaliador ter os olhos limpos, quando está inserido no processo há tantos anos.

**Entrevistador:** Ainda nesta vertente, quais os objetivos gerais mesmo da formação?

**Entrevistada:** É um chavão. Nós pretendemos desenvolver as tais competências nos nossos colaboradores, por um lado. E ao desenvolverem competências, naturalmente nós também gostaríamos que eles estivessem mais satisfeitos.

**Entrevistador:** Claro, lógico!

**Entrevistada:** E por isso é que eu também defendo, que às vezes...

**Entrevistador:** Até porque o próprio desempenho dos profissionais poderá... afeta ou não o atendimento ao utente, não é?

**Entrevistada:** Ao utente. Eu defendo que às vezes há ações de formação e o que eu vou dizer, pode ser polémico, mas eu defendo isto mesmo, porque acredito. Para além dos conteúdos que são trabalhados, a dinâmica que se cria, é muito maior e os ganhos são muito maiores pela dinâmica que se criou, do que propriamente os assuntos que lá se trataram. Isto é polémico, mas diz-me a experiência, que às vezes o facto de nós conseguirmos juntar na mesma sala, diferentes grupos profissionais, onde eles têm uma oportunidade de interagir, que muitas vezes nos serviços não têm. De se tornarem iguais, em termos de formação, isto parece aquele princípio da igualdade, mas efetivamente eu acho que isso tem muitas vantagens, em termos de dinâmicas de formação.

**Entrevistador:** Ok! De que forma é que o centro hospitalar sensibiliza os profissionais a participarem na formação?

**Entrevistada:** A nossa... eu acho que a nossa cultura organizacional, tem no seu ADN a formação, porque efetivamente os nossos centros de formação, quer o que existia em [nome], quer o que existia em [nome], começaram na década de 80. Por isso são muitos anos com um historial de formação, com mais altos, com mais baixos [impercetível] ... e eu estava aqui a meio de uma... que já não me lembro o que é que estava exatamente a responder ao Tiago.

**Entrevistador:** Não, mas então podemos avançar, já tinha... estávamos aqui a falar da parte da motivação dos profissionais na formação, de juntá-los na mesma sala, com os vários grupos profissionais a partilhar...

**Entrevistada:** Tudo bem! Mas estava-me a perguntar qualquer coisa, depois a seguir a isso, que já não sei o que era.

**Entrevistador:** Avançando então, relativamente... consegue-me identificar a visão que a entidade tem sobre a formação? Valor estratégico, que poderá dar à instituição...

**Entrevistada:** Eu gostava de responder e acreditar...

**Entrevistador:** Serve também para colmatar alguns desvios, algumas lacunas que existam?

**Entrevistada:** Eu acho que essencialmente a formação deveria ser, um potenciador [impercetível] de algumas práticas de gestão e estar ao serviço de... porque eu não tenho nenhuma pretensão de achar que a formação é única, não. A formação, para mim deve ser uma ferramenta que está ao serviço de, e se for preciso fazer nesta área ou naquela desenvolver este, desenvolver aquele, nós estamos cá para ajudar. Efetivamente eu às vezes tenho dúvidas, não é que eu não considere que as Administrações acham a formação, até porque é bonito dizer, pronto! Muito honestamente, ainda estamos um bocadinho nisso. Eu considero é que efetivamente como a formação, muitas vezes não consegue demonstrar [00:55:00] os seus resultados, não é? Porque são coisas que ninguém pode provar que se não se tivesse feito, tinha acontecido de igual forma, porque são tantas as variáveis a interferir, não é? Porque às vezes nós fazemos formação sobre, como eu costumo dizer gestão de conflitos e fazemos aquilo tudo e tentamos não sei quê e às vezes basta acontecer um problema que foi fora disto tudo, mas que teve uma repercussão qualquer, para as pessoas alterarem completamente a sua forma e o seu comportamento. Por isso às vezes, com as questões da segurança por exemplo, profissional acontece muito isso. As pessoas não dão importância ao que se fala das precauções, dos equipamentos de proteção individual, até acontecer um dia uma desgraça com um colega, que realmente se infetou, que fez não sei o quê, epá afinal isto é importante. E nós dizemos, quer dizer andamos tanto tempo a tentar, se calhar não tivemos foi a melhor forma. Em termos da Administração, às vezes acho que é um pouco isto. Mas eu francamente, eu tenho que ser justa sempre com as Administrações, que têm passado ao longo dos anos, sempre senti que o valor estratégico

da formação, era realmente real e é uma missão que tem a formação, que é ajudar na concretização dos objetivos da organização. Isso eu tenho a noção.

**Entrevistador:** Tem percepção da visão dos formandos, relativamente à formação?

**Entrevistada:** Eu acho que os formandos têm uma visão mais instrumental, que é serve para isto, ajuda para aquilo, cumpre o objetivo, ou então depois há um grupo de formandos que efetivamente diz não, eu quero ir porque eu até aprendi umas coisas e eu até acho que posso melhorar. Independentemente do valor, que o formando lhe atribui, às vezes as nossas expetativas saem goradas, para um lado e para o outro e por isso também temos formandos, que às vezes nos dizem, "Eu realmente até nem estava a achar que isto... e surpreendeu-me.", ou o contrário, não é? Também é recorrente.

**Entrevistador:** Claro! Considera na sua opinião, que as políticas e as práticas adotadas cá na entidade, são eficazes para as problemáticas, que vocês evidente, consegue identificar?

**Entrevistada:** Acho que estamos [impercetível] ...

**Entrevistador:** Eu estava a perguntar se considera, que as políticas e as práticas de formação são eficazes, cá no centro hospitalar?

**Entrevistada:** Eu acho que estamos em desenvolvimento e depois sempre que muda um Conselho, eu acho que nós também nos estamos a adaptar.

**Entrevistador:** Isso influencia, muito bem!

**Entrevistador:** E influencia muito, eu acho que os ciclos de governação, do centro implicam também algo... pelo menos alguma inquietação de quem está cá, porque depois nós como já temos, efetivamente alguma normalização do processo, as coisas vão decorrendo e há muitas coisas que extravasam, mudar o ciclo das que estão, não é? Mas andámos ali uns tempos a ver como é que é, quem é que vai ficar, como é que a pessoa se estrutura. Neste momento eu acredito, que quem está no Conselho tenha uma visão da importância da formação, bastante real e concreta.

**Entrevistador:** Ok! Qual a relação entre o centro de formação e o organismo central? Penso que neste caso é a ACSS, não é?

**Entrevistada:** Nós temos aqui várias dinâmicas, porque por um lado nós temos a ARS, que nos supervisiona, por outro lado nós temos que enviar relatórios anuais, como sabe, para a ACSS. Por outro lado, temos um organismo da Administração Pública, que nos deveria dar algum apoio em algumas áreas. Já foi uma relação mais dependente, neste momento estamos...

**Entrevistador:** Vocês são... é uma entidade acreditada? [01:00:00]

**Entrevistada:** Nós estamos acreditamos desde 98. Nós estamos acreditados pela... na altura pelo departamento de recursos humanos, porque na altura a...

**Entrevistador:** Do Ministério da Saúde?

**Entrevistada:** Da Saúde, porque na altura as entidades que estavam a funcionar nos centros hospitalares não precisavam de fazer. Era a DGERT. Não, não era a DGERT, antes da DGERT, era o Ministério de Trabalho. Tínhamos que fazer o pedido de acreditação e na altura houve um despacho, em que as entidades estavam. Neste momento se olharmos até, parece que estamos um bocadinho abandonados, porque há muitos anos que foi pedido todo um diagnóstico do que é que tínhamos, que ações tínhamos feito e mais não sei quantos. Enviámos isso tudo, para depois ser feito posteriormente algo que... para que nós continuamos a estar efetivamente, até prova em contrário e portaria em contrário, acreditados pela portaria, que era na altura do Ministério da Saúde.

**Entrevistador:** Exato! A vossa atividade está sujeita a algum controle externo, periodicamente?

**Entrevistada:** Quando temos financiamentos está, quando não temos financiamentos está no sentido em que nós enviamos os dados para os organismos, nomeadamente no relatório anual do centro hospitalar, a atividade formativa vem referida, não é?

**Entrevistador:** No caso dessa dependência, é sobre essas entidades que abrem esses projetos de candidatura, não é?

**Entrevistada:** Quando nós temos projetos de candidatura aprovados e tivemos ao longo dos anos, inclusive tivemos desde externos, até europeus, não é?

**Entrevistador:** Exato!

**Entrevistada:** Pronto! Dependendo do nível de candidatura, que tínhamos em termos de formação e aí tínhamos efetivamente um escrutínio. Neste momento eu considero que nós temos, porque nós todos os anos temos que enviar as atividades de formação, o que é que fizemos, o que é que não fizemos para o INA, não é? Que nos dá aquela grande confusão, depois de saber o que é que... agora este ano já nos resolveu, mas nós nos centros hospitalares, temos uma questão muito peculiar, que é, temos profissionais com estatuto de funcionários públicos e temos profissionais com estatuto de contrato individual de trabalho. Isto depois, até em termos de legislação isto é muito confuso. Eu na sala de formação, não faço distinção.

**Entrevistador:** Claro! Quando existe esse controlo externo, que é ocasional. Falou há bocado, que é ocasional, porque é basicamente quando acontecem períodos, quando há períodos de candidaturas, não é? De financiamento?

**Entrevistada:** Sim. Já temos as auditorias internas, as de acompanhamento, as...

**Entrevistador:** Os níveis da dependência acabam por ser quê, a nível de...

**Entrevistada:** Mas também temos, já não temos há muito tempo, mas na formação tínhamos. Mesmo a entidade que nos acreditou, nós tivemos auditorias de acompanhamento e auditoria final, não é? Por isso nós acabámos por ter... não posso dizer que foi no ano anterior, nem nos 2 últimos anos, mas ao longo dos tempos temos efetivamente depender... não é uma dependência, é... efetivamente temos uma responsabilização e temos de reportar superiormente o nosso trabalho.

**Entrevistador:** Claro! Relativamente á autonomia financeira...

**Entrevistada:** Não temos.

**Entrevistador:** Não têm autonomia financeira.

**Entrevistada:** Não temos. Já tivemos, na altura houve um... alterou o regulamento em que nós tínhamos previsto. Efetivamente o centro de formação não tem uma conta, nem um... nem considero que seja muito importante, porque acho que só vinha dar mais trabalho, em termos de organização contabilística e nós já somos poucos. O que tenho é preocupação, de todas as ações, que implicam custos diretos, porque indiretos tem sempre, com as despesas dos formadores, formandos e não sei quê. Tem sempre custos... mas custos com pagamento [imperceptível] formadores, é sempre feita uma nota, quando vem no plano de formação, a dizer qual é o valor, que nós temos que financiar.

**Entrevistador:** Autonomia administrativa?

**Entrevistada:** Quando diz autonomia administrativa é...

**Entrevistador:** Se têm que seguir alguns procedimentos?

**Entrevistada:** Seguimos os procedimentos, mas depois tenho, desde as assinaturas, agora sei que... sou eu que assino os certificados, que faço... agora efetivamente dentro de um nível que não tenha... que seja aceitável, mas está mais ou menos estruturado, não é confuso.

**Entrevistador:** Autonomia pedagógica?

**Entrevistada:** Temos, isso temos.

**Entrevistador:** Têm autonomia nesta vertente, então?

**Entrevistada:** Temos autonomia pedagógica, no sentido de perceber o que é que para aquelas formações, nós podemos organizar de forma a que a ação tenha o impacto que nós pretendemos. Quando digo autonomia pedagógica, é mais isso. Claro que se estivermos a falar em cursos financiados, em referenciais, não temos, porque os referenciais são definidos [01:05:00] superiormente, não é?

**Entrevistador:** E mesmo quando há financiados, a própria autonomia financeira, está dependente dessas entidades? Tal como a autonomia administrativa, porque acabam por ter que cumprir o respetivo...

**Entrevistada:** Claro, completamente! Todo o regulamento, todas as normas, ou seja, quando eu digo temos autonomia pedagógica, porque efetivamente neste momento mesmo a formação obrigatória, nós temos temáticas. Mas depois se as vamos trabalhar a 5 horas, a 4 ou a 3, é muito nossa, com esta ou aquela dinâmica, é nossa.

**Entrevistador:** E autonomia científica, de investigação?

**Entrevistada:** Nós a investigação neste momento, não está nada como gostaríamos que estivesse. Mas também tenho a noção que nem quero pensar em desenvolver, porque não temos capacidades de tempo. Quando diz, que era muito interessante pegar em vários estudos que são feitos, analisá-los, ou seja, e temos algum trabalho desses, de publicação de... mas dizer assim,

temos uma autonomia... não temos. Efetivamente não temos definido o mesmo, para as áreas que estão protocolizadas no manual da acreditação, é uma das áreas que nós ainda não temos bem definidas.

**Entrevistador:** Ok! Por fim...

**Entrevistada:** Não disse que eu sou tagarela?

**Entrevistador:** Atualmente e ouvimos falar todos os dias, que está a ser instituído na função pública, uma estratégia de gestão por objetivos. Essa estratégia é aplicada na vossa entidade, nomeadamente no centro de formação?

**Entrevistada:** É assim, nós efetivamente a gestão por objetivos já falamos há muitos anos. Já... nós quando trabalhamos, temos sempre um objetivo, mas [impercetível]... efetivamente é assim, eu tenho... é assim, é lógico que eu defino no meu plano, quais são os meus objetivos, se estão a cumprir o... [impercetível] a 100%, 80%. Não posso dizer que seja um trabalhar por objetivos, no sentido, o que é que acontece. Não. Foram realizados, quais são as... ou seja, a gestão por objetivos também implica, depois toda uma abrangência que eu... não o tem, pelo menos enumerado e sistematizado, mas trabalhamos por objetivos atualmente.

**Entrevistador:** E neste caso...

**Entrevistada:** No nosso centro hospitalar de que maneira, não é? Como sabe.

**Entrevistador:** Neste caso e aplicando ao centro de formação, quem responde por...

**Entrevistada:** Pelo plano e pela definição dos objetivos efetivamente sou eu.

**Entrevistador:** [nome], ok! E qual é que é o impacto que isso tem nas práticas do centro de formação? Acha que isso contribui para o melhoramento dos próprios procedimentos?

**Entrevistada:** Eu acredito, se eu tivesse uma equipa de trabalho diferente, que certamente se ia verificar muito mais. Como acabamos por ser... eu... às vezes eu digo, eu a trabalhar de mim para mim, também acaba por ter aqui um viés um bocado diferente, não é? Porque eu já sei muitas vezes como é que se resolvem algumas questões, para atingir os objetivos, ou não atingir. Agora tenho a noção que se eu tinha planeado fazer x ações e atingir x formandos, é importante perceber, porque é que não os atingi e é importante perceber o que é que esteve na origem, por isso... eu acho que em termos de... a explicitação dos objetivos é importante, porque eu acho que trabalhar por objetivos, nós sempre trabalhámos.

**Entrevistador:** Claro!

**Entrevistada:** Muito honestamente.

**Entrevistador:** Ok, muito bem [impercetível]... aproveito mais uma vez para agradecer a sua disponibilidade e depois futuramente lhe irei mostrar, apresentar os resultados que consegui tirar disto tudo.

**Entrevistada:** E se verificar que alguma área, que precise de algum esclarecimento adicional, que pronto, ok! Às vezes acho que nós não somos tão sistemáticos, como gostaríamos está bem?

**Entrevistador:** Está, muito obrigado!

## Entrevista 2

<b>Nome do ficheiro áudio:</b>	E2 - 20.02.2017.3gpp
<b>Tempo áudio:</b>	00:36:24
<b>Data:</b>	20/02/2017
<b>Observações:</b>	

**Entrevistador:** No âmbito do projeto de investigação do Mestrado em Educação que estou a realizar no Instituto de Educação da Universidade do Minho, desloquei-me hoje, dia 20 de fevereiro de 2017, ao [nome], em [nome], para entrevistar a responsável do Centro de Formação desta entidade, que é [nome]. Muito obrigado por me ter recebido.

**Entrevistada:** De nada, ora essa.

**Entrevistador:** Eu iria começar por lhe pedir que me caracterizasse os Recursos Humanos e logísticos do Centro de Formação aqui no hospital.

**Entrevistada:** Portanto, o Centro de Formação tem dois elementos a tempo inteiro: eu própria, portanto, a minha formação de base é Enfermagem; depois, tenho formação complementar a nível do Mestrado em Educação e a nível de pós-graduação em Gestão de Instituições e Serviços de Saúde. O outro elemento que trabalha comigo e que se insere no grupo profissional dos assistentes técnicos, tem formação de nível superior em Contabilidade, e tem por função o trabalho administrativo do departamento.

**Entrevistador:** Ok. A sua categoria de base, então...

**Entrevistada:** É Enfermagem.

**Entrevistador:** É Enfermagem. Ok, muito bem.

**Entrevistada:** A minha formação de base. A nível de...

**Entrevistador:** Dos recursos logísticos, salas de formação, tem cá no hospital?

**Entrevistada:** Temos uma sala que nos serve de gabinete de trabalho e sala multiusos e, depois, temos uma sala de formação institucional, e temos duas pequenas salas que utilizamos como recursos adicionais. Quando digo "pequenas", são pequenas mesmo.

**Entrevistador:** Muito bem. A nível hierárquico, qual é que é a dependência do Centro de Formação aqui no hospital?

**Entrevistada:** Dependemos do Conselho de Administração.

**Entrevistador:** Diretamente?

**Entrevistada:** Diretamente do conselho. O conselho deliberou, o enfermeiro diretor, que é o responsável pela área da formação e, portanto, a nossa dependência é diretamente dele.



**Entrevistador:** Exato. Ao nível da gestão, qual é o vosso grau de autonomia?

**Entrevistada:** Nós temos autonomia normal de um serviço, que tem um responsável de chefia, e temos, portanto, a autonomia para propor, autonomia para avançar, não temos autonomia quando toca a decisões financeiras, porque não temos orçamento próprio e, portanto, tem de ser conversado sempre com o Conselho de Administração.

**Entrevistador:** Exato. Existe algum regulamento, alguma norma, algum procedimento que regule a forma como a formação tem que funcionar cá internamente?

**Entrevistada:** Existe. Temos um regulamento interno e estou, neste momento, a terminar um manual da qualidade. Estamos em fase de normalização de documentos por via da acreditação de alguns serviços do hospital, e eu estou a aproveitar para fazer isso.

**Entrevistador:** Mas só do processo de formação?

**Entrevistada:** Só do processo de formação.

**Entrevistador:** Ok, muito bem. Quais é que são os ramos de formação instituídos no hospital?

**Entrevistada:** Portanto, nós temos formação de carácter obrigatório para todos os elementos recém-chegados e, quando digo "todos", incluo profissionais estagiários, e que é a formação sobre a prevenção e controlo de infeção associada aos cuidados de saúde, esta é comum a todos; depois, temos formação ao nível das medidas de atuação contra incêndios, portanto, ao nível da segurança contra incêndios, obrigatória para todos os profissionais; suporte básico de vida obrigatória para todos; para médicos e enfermeiros, a Medicina Transfusional, também obrigatória. E, agora, vamos para os serviços que estão em acreditação, e para as chefias, este ano, temos formação obrigatória ao nível da qualidade.

**Entrevistador:** Ok. Formação em serviço, também desenvolvem?

**Entrevistada:** Desenvolvemos formação em serviço de iniciativa das chefias dos próprios serviços, que submetem ao centro de formação um plano esquemático, que pode ser aprovado ou não; e, depois, é realizada a nível dos serviços e o centro de formação colabora.

**Entrevistador:** Ok. Como é que é feito o levantamento das necessidades, o diagnóstico cá no hospital, necessidades de formação?

**Entrevistada:** Nós fazemos o diagnóstico de formação desta forma: todos os anos, a fase do ano em que o fazemos é que pode variar um bocadinho. Habitualmente, é no início do ano. Junto com os planos de ação dos serviços, as chefias fazem um levantamento das necessidades de formação, [00:05:00] associado ao desempenho pretendido dos profissionais. Podemos fazer, e, por exemplo, o ano passado, eu fiz em setembro um diagnóstico adicional de formação que estávamos com um Conselho de Administração novo, porque se perspetivava financiamento e fizemos um diagnóstico de formação em setembro que, neste momento, ainda está válido. A metodologia que utilizei foi a seguinte: enviei um *email* a todas as chefias, a pedir que efetuassem o levantamento das necessidades de formação, face ao desempenho dos profissionais, desejado face à realidade atual ou futura, poderiam estar a implementar algo novo no serviço, e que me indicassem qual era a situação de base em que queriam intervir e quais os resultados que esperavam.

**Entrevistador:** Ok. Quais os intervenientes nesse diagnóstico? Portanto, referiu-me para as chefias...

**Entrevistada:** Para as chefias.

**Entrevistador:** Os profissionais são ouvidos...

**Entrevistada:** Os profissionais eram ouvidos em instrumento de papel. Não resultava muito, nós agora estamos a criar um *email* individual de todos os profissionais. Havendo o *e-mail*, passará a ser feito também a todos os profissionais que reportem as necessidades de formação individuais e de grupo, a perceção que eles têm.

**Entrevistador:** Claro. Na análise de necessidades de formação, vocês têm em consideração outros instrumentos indiretos ao centro de formação, como, por exemplo, as reclamações dos utentes, ou até sugestões...

**Entrevistada:** Temos.

**Entrevistador:** ...as próprias reclamações dos funcionários, a avaliação de desempenho...

**Entrevistada:** Sim, sim. Aliás, nós pedimos às chefias que elenquem o diagnóstico de necessidades ou desempenho dos profissionais. As reclamações, sim, por exemplo, esta semana, vai haver uma reunião com as chefias, onde vão ser trabalhadas as reclamações, as sugestões do utente e ver de que forma a formação pode ter aí alguma ação. Também temos sugestões das comissões técnicas. Por exemplo, a comissão de feridas dá as suas sugestões; comissão transfusional; as orientações da tutela... tudo isso são formas indiretas de fazermos.

**Entrevistador:** Exato, sim. Ok. Essa análise está sujeita à validação de algum órgão?

**Entrevistada:** Conselho de Administração.

**Entrevistador:** Conselho de Administração, muito bem.

**Entrevistada:** Portanto, depois de feito o diagnóstico, faz-se uma análise prévia e uma proposta, e submeto ao Conselho de Administração que se pronuncia.

**Entrevistador:** Ok. Quem é o responsável pela elaboração do plano de formação?

**Entrevistada:** Sou eu.

**Entrevistador:** Neste caso, a responsável do Centro de Formação. E o mesmo está sujeito...

**Entrevistada:** Sujeito à aprovação por parte do Conselho de Administração.

**Entrevistador:** Do Conselho de Administração, ok. A nível da formação ministrada cá no hospital, ela tem principalmente um cariz técnico ou relacional?

**Entrevistada:** Tem um cariz predominantemente técnico. Mas também tem uma forte componente relacional.

**Entrevistador:** Relacional, ok.

**Entrevistada:** A relacional, na área do atendimento ao público em geral, e na área específica, por exemplo, como comunicar más notícias, luto... portanto, competências...

**Entrevistador:** Áreas mais sensíveis, não é?

**Entrevistada:** É, há competências relacionais específicas para profissionais de Saúde e competências, digamos, de comunicação, gerais para a comunidade hospitalar.

**Entrevistador:** Exato. Consideram... neste caso, desenvolvem formação da área da Cidadania, Direitos e Deveres dos Trabalhadores...

**Entrevistada:** Ainda não está muito desenvolvida.

**Entrevistador:** Ainda não está? Ok.

**Entrevistada:** Não está muito desenvolvida, bem gostaríamos que fosse mais, mas também é assim: isto, para ser sincera, isto tem que ter uma contrapartida na prática, não é?

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** E algumas áreas ainda não estão tão bem, por força de várias circunstâncias.

**Entrevistador:** Por força disso, ok. Quais as áreas temáticas das vossas ações de formação? Na generalidade? Por exemplo, cuidados de emergência, Saúde e Segurança no Trabalho...

**Entrevistada:** Sim. Essas, sim, Ergonomia no Trabalho, isto, nomeadamente, por exemplo, para os enfermeiros e para os assistentes operacionais, informática, utilização de aplicações concretas, o Suporte Básico de Vida e o Suporte Avançado. No nosso caso, é muito importante [00:10:00] suporte imediato de vida e o transporte dos doentes críticos, nós...

**Entrevistador:** Isso tudo está integrado numa área de cuidados de emergência, não é?

**Entrevistada:** Certo. Dentro desta área, depois, temos a Eletrocardiografia, nomeadamente para enfermeiros e para médicos internos, (plano comum?), que também é muito importante, que isto tem a ver com a segurança do doente, de vigilância do doente. Portanto, dentro das temáticas técnicas que têm a ver com o que estamos a fazer neste momento, por exemplo, tratamento de feridas, estamos a introduzir o tratamento de feridas, porque são negativas, estamos a fazer formação... pronto, elas variam um bocadinho de ano para ano.

**Entrevistador:** É isso, basicamente. Claro, de ano para ano.

**Entrevistada:** Na Pediatria, por exemplo, quando fizemos na área da diabetes, tratamento com bombas perfusoras, se houver rotação de profissionais temos de fazer; sobre a hipocoagulação, manuseamento dos doentes hipocoagulados; fazemos a formação... por exemplo, nesta área, fazemos também para os médicos e enfermeiros do ACES.

**Entrevistador:** Têm parcerias com o ACES?

**Entrevistada:** Não é bem parcerias. Quando são áreas do interesse comum, por exemplo, esta, a hipocoagulação dos doentes, porque nós temos aqui o serviço de imuno, nós recebemos muitos doentes que, no nosso entender, serão situações que podiam ser resolvidas lá, caso houvesse conhecimento para... portanto, fazemos formação e convidamos, se quiserem.

**Entrevistador:** Sim. O vosso plano de formação contempla ações de formação que permitem aos formandos partilharem experiências, conhecimentos, que até têm da própria vida pessoal, até outras experiências de trabalho...

**Entrevistada:** Nem sempre, mas às vezes, sim, não é? Depende. Por exemplo, se estivermos a falar de luto, as experiências para trás são valiosas, não é?

**Entrevistador:** Exato, ok. Sim, é um bom exemplo esse. De que forma é que estruturam o plano de formação? Têm algum modelo definido ou, de ano para ano, é diferente?

**Entrevistada:** Não. Não há um modelo rígido, mas há uma linha de orientação. Portanto, o plano de formação engloba sempre um enquadramento contextual, depois, eu oriento pelo ciclo de formação e vou descrevendo, naquelas fases... portanto, faço planeamento, vai ao Conselho de Administração. É aprovado em toda a parte, reformulado bem. Início a fase... na fase de planeamento, já vai a avaliação também, a proposta.

**Entrevistador:** Ok. Já incluem lá tudo.

**Entrevistada:** Já incluo tudo. Portanto, incluo, digamos, o necessário para a execução, formandos, formadores, recursos, a fase de avaliação, [imperceptível] executo. E vou avaliando em simultâneo, a gestão do que for necessário.

**Entrevistador:** Para além da... na planificação das ações, para além das atividades, que darão resposta às necessidades que foram identificadas no diagnóstico das necessidades, que outras ações é que são incluídas no plano? Ou apenas são incluídas aquelas que foram identificadas como necessidades?

**Entrevistada:** Não. É assim, às vezes, o que não foi identificado como necessidade e devia ter sido identificado, é objeto de planeamento. Pelo que falta no diagnóstico de necessidades de chefias... eu vou-lhe dar um exemplo concreto: se a chefia não me consegue... faz-me um diagnóstico de necessidades e não me consegue dizer qual é a situação de base que motivou aquele diagnóstico, nem me consegue dizer qual é o resultado que espera obter, eu própria estou a fazer um diagnóstico de necessidade da chefia. E, então, acrescento...

**Entrevistador:** Exatamente, acrescenta essa situação.

**Entrevistada:** Acrescento essa situação, por proposta minha face ao que lá devia estar e não esteve.

**Entrevistador:** Exato. Os formadores têm autonomia para alterar os conteúdos pedagógicos, tendo em conta os interesses dos formandos?

**Entrevistada:** Têm flexibilidade. Normalmente, eu mando... defino as linhas gerais, os conteúdos específicos são do âmbito do formador, até que ele detém o conhecimento técnico na área [imperceptível].

**Entrevistador:** Claro. O acesso à formação cá faz-se de acordo com que critérios? Ou seja, o público-alvo, a forma como eles são selecionados, a atribuição de vagas, se é por categoria, por serviço, regime de horário...

**Entrevistada:** Se vamos realizar uma formação que tem por fundamento [00:15:00] algo relacionado com o desempenho, faz sentido que seja a chefia a designar quem vem para a formação. Portanto, nós definimos quais são os serviços abrangidos, o número de vagas por serviço e a chefia escolhe quem vem. E, habitualmente, até me põem dois ou três suplentes, caso surja algum impedimento. Quando é a formação, cada vez é menos de acesso livre, mas que também ainda há, aí, definimos critérios. Por exemplo, n.º de ordem de inscrição...

**Entrevistador:** Ok. Poderá haver excedente, tem que haver um critério, não é?

**Entrevistada:** Portanto, sempre para cada formação, definimos o público-alvo, alvo, o número máximo de formandos, o número de formandos por serviço e se é a chefia ou não que define.

**Entrevistador:** Ok. O regime de horário da formação, é mais em horário laboral, pós-laboral...

**Entrevistada:** O regime, vai ver que na ficha de inscrição para formação interna, estão lá as opções de horário: se o formando vem em horário pessoal, em horário laboral ou pós-laboral. A orientação é para ser preferencialmente em horário laboral. E se não vier no horário laboral, antes são contabilizadas as horas.

**Entrevistador:** Claro. Qual é o critério de seleção dos formadores?

**Entrevistada:** Portanto, nós temos formadores internos e formadores externos. Procuramos alguém que tenha competência técnica na área que vem trabalhar, e que também tenha competências pedagógicas.

**Entrevistador:** Exatamente.

**Entrevistada:** Tentamos aliar. Portanto, internamente, temos uma carteira de profissionais que nós sabemos que eles são peritos em determinadas áreas, e recorremos a eles. Quando não temos capacidade interna, ou há um interesse em introduzir algo que, às vezes... alguém de fora tem mais impacto, ou porque já não é muito conhecido, portanto, tem de haver sempre um critério de referência, a pessoa tem de ser perita naquela área.

**Entrevistador:** Ok. O tempo de participação dos formandos conta como trabalho efetivo, não é?

**Entrevistada:** Conta como trabalho. Conta, conta.

**Entrevistador:** Ok. Como é que é feita essa gestão?

**Entrevistada:** Ficha de inscrição, para mim, diz lá o tipo do horário, e...

**Entrevistador:** E a chefia...

**Entrevistada:** ...junto a ficha de inscrição, manda uma ficha para os Recursos Humanos. Portanto, os Recursos Humanos têm uma ficha própria, em que a chefia comunica que aquele elemento vai para formação no dia tantos, das tantas às tantas horas.

**Entrevistador:** E esse tempo é considerado?

**Entrevistada:** É. E o elo que o nosso sistema de controlo de assiduidade permite meter lá as horas para formação, já têm essa opção.

**Entrevistador:** Ok, muito bem. Quais é que são os principais objetivos das ações de formação desenvolvidas cá, de uma forma generalizada, não é?

**Entrevistada:** Pronto, é assim, os principais objetivos deviam ser das chefias. Se a formação visa resolver algum problema da prática ou antecipar, digamos, ser uma formação proativa, devia ser a chefia que definisse o objetivo geral. Na realidade, muitas das vezes, sou eu, face ao que a chefia me manda em diagnóstico, face ao que eu conheço, face a uma entrevista (adicional?). E a chefia, os objetivos principais, normalmente, são ganhar competências em alguma área.

**Entrevistador:** Ok. Tem tudo mais a ver diretamente com o desenvolvimento das competências, não é?

**Entrevistada:** Da competência. Também não descuramos a área de desenvolvimento pessoal, mas, neste momento, o foco principal é o desenvolvimento das competências.

**Entrevistador:** As competências. Relativamente às metodologias pedagógicas, quem é que define as metodologias?

**Entrevistada:** É assim, em primeira linha, sou eu. Depois, articulo com o formador e ajustamos um bocadinho em função da perspetiva dele.

**Entrevistador:** Exato. Quais é que são as mais utilizadas?

**Entrevistada:** Nós fazemos muito formação em sala...

**Entrevistador:** De uma forma muito expositiva, teórico-prática...

**Entrevistada:** Sim. Até fazemos formação em sala e com um método muito expositivo, mas estamos a introduzir a prática simulada, sempre que possível. E cada vez mais. Agora, nem sempre é possível. Fazer a prática simulada, às vezes, prática em contexto de trabalho, mas temos um problema, é assim: como somos, digamos, um hospital pequeno, [00:20:00] quando retiramos alguém dos serviços para fazer formação, temos de ter em consideração que não vamos parar os serviços.

**Entrevistador:** Claro!

**Entrevistada:** Portanto, temos de jogar com estes aspetos todos.

**Entrevistador:** Exato. Qual é o grau de adesão às ações de formação? Habitualmente, há sempre muita procura?

**Entrevistada:** Depende. A formação era encarada pelos profissionais como um instrumento de valorização pessoal, que lhe seria muito valioso em termos de progressão na carreira. Neste momento, não. As pessoas não sentem essa motivação. Andam muito sobrecarregadas de trabalho e a formação exige investimento, um investimento da instituição e investimento dos próprios. As pessoas vêm para formação, mas já enquanto eu tinha... abria um curso e tinha sempre meia-dúzia, uma dúzia de pessoas

para rejeitar, agora, não. Mas as que vêm, as que se inscrevem, também não tenho desistências. Embora se note que há uma fasquia de pessoas que está sempre disponível para formação e outras que nunca...

**Entrevistador:** Claro. E outras que não.

**Entrevistada:** ...que nunca estão.

**Entrevistador:** Quando há desistências, quais é que são os principais motivos associados às desistências?

**Entrevistada:** O "esqueci-me".

**Entrevistador:** O esquecimento.

**Entrevistada:** "Ai, esqueci-me".

**Entrevistador:** Ok. No que diz respeito à avaliação das aprendizagens dos formandos, qual é o método que vocês utilizam cá? Se a fazem, não é?

**Entrevistada:** É assim, a formação ao nível de suporte de vida, é sempre objeto de avaliação de aprendizagem. No final de cada formação, têm o momento de avaliação teórico-prática e fica registado, é avaliado e o profissional está apto ou não está apto...

**Entrevistador:** E só fazem nessa formação ou esse modelo, aplicam em mais ações, neste momento?

**Entrevistada:** Não.

**Entrevistador:** Não?

**Entrevistada:** Não.

**Entrevistador:** Só mesmo nessa ação, especificamente.

**Entrevistada:** Só nesta avaliação de conhecimentos e...

**Entrevistador:** Neste caso, fazem no final, não é?

**Entrevistada:** Fazemos no final. Houve algumas situações no passado, que se justificou fazer, digamos, a avaliação diagnóstica inicial. E eu vou-lhe dar um exemplo concreto, que eu própria também fui formanda e fui avaliada, formação sobre gestão de doentes para cirurgias, gestão de inscritos. Foi uma entidade externa que nos fez a avaliação, fomos todos submetidos a avaliação diagnóstica inicial, e um teste escrito no fim. Mas isso são situações pontuais, está bem?

**Entrevistador:** Claro, ok. No que diz respeito agora à avaliação da formação em si, em que momentos é que ela é realizada?

**Entrevistada:** Portanto, nós fazemos por rotina avaliação de satisfação dos formandos ao terminar a formação, e o formador faz também a sua avaliação...

**Entrevistador:** Através do preenchimento de um questionário.

**Entrevistada:** De um questionário.

**Entrevistador:** Portanto, utilizam um questionário para esse efeito?

**Entrevistada:** Portanto, formandos e formadores.

**Entrevistador:** E formadores, ok.

**Entrevistada:** Conteúdos diferentes, obviamente. Depois, procuramos... se a formação tinha por objetivo desenvolver competências, mudar comportamentos, passado... não é muito rígido, mas mais ou menos 3 meses depois, vamos à prática, aos contextos da prática, ver o que é que foi alterado. Em algumas situações, deixamos passar um mês, noutras, vamos lá cerca de 3 meses.

**Entrevistador:** E como é que fazem isso?

**Entrevistada:** Ou questionamos os próprios formandos sobre o que é que eles conseguiram aplicar na prática, e questionamos as chefias do que é que observaram, quais foram as melhorias que foram introduzidas na prática. Gostávamos muito de fazer a avaliação em termos de retorno de investimento, mas isto implica caracterizar muito bem a situação de partida para sabermos muito bem o que é que aplicamos em termos de recursos e recursos financeiros, depois, o que é que obtemos. Ainda não conseguimos fazer isto.

**Entrevistador:** Quais as funções da avaliação da formação?

**Entrevistada:** Portanto, as funções da avaliação de formação, é justamente ver se houve transferência de conhecimentos para a prática, se melhorámos a prática; se as pessoas, se houve motivação para procurar... digamos, [00:25:00] faz-se uma formação, muitas vezes, desencadeiam-se necessidades de formação novas.

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** Portanto, e ver se houve algum impacto a nível deste processo. Portanto, e sobretudo, avaliar realmente se houve a transferência de...

**Entrevistador:** Os resultados da avaliação da formação são comunicados aos formandos? Se são, de que forma é que o fazem? Ou não fazem?

**Entrevistada:** Não fazemos sempre. Por exemplo, quando há avaliação formal de aquisição de conhecimentos no final da formação...

**Entrevistador:** Dessa fase.

**Entrevistada:** ... cada um recebe a sua avaliação.

**Entrevistador:** Claro. Agora, sobre o impacto da formação em si?



**Entrevistada:** Podem receber ou não. Eu vou-lhe dar um exemplo em que eles vão receber: as chefias já receberam... nós fizemos uma formação prática, uma teórico-prática numa determinada área técnica. E estamos a ver que a situação não mudou. Ou seja, na minha perspetiva, o que eles precisam, as pessoas, não é de formação, porque elas já o sabiam fazer. É de uma orientação que os obrigue a cumprir uma norma. Às vezes, também acontece isto: a formação serve para muitas coisas, mas não resolve todos os males.

**Entrevistador:** Claro que sim.

**Entrevistada:** Porque, neste caso, não há motivação para mudar uma prática.

**Entrevistador:** Quando esses resultados são apurados, que medidas é que a entidade costuma tomar em relação a isso?

**Entrevistada:** Comunicação ao membro do Conselho de Administração, tem o pelouro da formação; comunicação aos outros membros, se se justificar; reunião conjunta para debater o que é que se vai fazer e, às vezes...

**Entrevistador:** Até pode surgir a criação de novas ações para satisfazer esses resultados...

**Entrevistada:** De formação, ou então, chegar-se à conclusão que aquela situação não carece de formação. Carece, sim, é de uma orientação de gestão.

**Entrevistador:** De formação. Exato. Ok, muito bem. Na sua opinião, os profissionais encontram-se satisfeitos com as políticas e as práticas de gestão adotadas cá no hospital?

**Entrevistada:** Acho que sim, que se encontram.

**Entrevistador:** Sim? Ok.

**Entrevistada:** Sim, pelo *feedback*, e isto num hospital pequeno, as pessoas conversam. Nós mudámos de uma prática em que nem sempre a formação era considerada horário de serviço, e o que é que acontecia? Quando, por exemplo, a formação é de manhã. Quem tinha horários fixos estava, por natureza, em horário de serviço; quem tinha horário flexível, podia estar ou não dependente da chefia. E, agora, há uma atitude, é para contabilizar as horas de formação, isso gerou muita satisfação nas pessoas.

**Entrevistador:** Ok, ainda bem. Que importância assume para a entidade para os formandos e até para os utentes a formação realizada?

**Entrevistada:** Para a entidade, a formação é uma estratégia. Portanto, formação não é uma finalidade em si própria, é um meio para se conseguir algo. Portanto, para a entidade, a formação...

**Entrevistador:** Passa mesmo por uma estratégia, não é?

**Entrevistada:** É uma estratégia...

**Entrevistador:** E para os formandos?

**Entrevistada:** Para os formandos, como eu lhe disse há bocadinho, deixou de ser um meio para uma promoção na carreira. E isso, pronto, não haverá tanta motivação para, e é um bocadinho considerada uma sobrecarga de trabalho. Agora, quando consideram a formação pertinente para a respetiva área, as pessoas aparecem. E se aparecem, é porque consideram importante.

**Entrevistador:** Para os utentes?

**Entrevistada:** Para os utentes, é assim, nós fazemos, nomeadamente a nível da formação em serviço, fazem muita formação para os utentes, para os cuidadores. Não a registam.

**Entrevistador:** Claro, não fazem esse registo, não é?

**Entrevistada:** Não a registam, não há evidências...

**Entrevistador:** Mas considera que os utentes acham importantes essas ações, sim?

**Entrevistada:** Nós, este ano, vamos trabalhar a área da Segurança para o Utente. O utente é um parceiro na prestação de cuidados, utente doente, os utentes familiares devem ter mais conhecimento dos seus direitos, deveres, das suas responsabilidades, e das formas de promover a segurança dos doentes. Este ano, vamos tentar fazê-la formalmente, a nível institucional, e criar evidências disso. [00:30:00]

**Entrevistador:** Quais os objetivos da formação em geral?

**Entrevistada:** Os objetivos da formação em geral serão colmatar situações menos bem, antecipar necessidades futuras e desenvolver conhecimentos e competências para.

**Entrevistador:** Ok, muito bem. De que forma é que a entidade motiva ou sensibiliza os profissionais a participarem nas ações de formação?

**Entrevistada:** Concedendo-lhe as horas.

**Entrevistador:** As horas de trabalho...

**Entrevistada:** De trabalho.

**Entrevistador:** Portanto, a principal forma é essa.

**Entrevistada:** Pronto. E sei que já foi conversado que, por um objetivo de desempenho, relacionado com a frequência da ação de formação. Aqui, interna ou externa, mas que o profissional evidencie que teve uma procura ativa de formação.

**Entrevistador:** Exato. Ok. Qual a visão da entidade sobre a formação? Ainda há pouco, falou da questão da estratégia...

**Entrevistada:** Da visão estratégica. A formação é um meio para chegar a algo. Portanto, não é a função em si mesmo, é uma visão estratégica.

**Entrevistador:** Ou seja, para a entidade, para o Conselho de Administração, é mesmo uma estratégia.

**Entrevistada:** Para o Conselho e para os serviços. É essa...

**Entrevistador:** E para os serviços. E para os formandos...

**Entrevistada:** Nós tentamos incentivar que eles considerem a formação numa perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional, que ele próprio procure ativamente a formação nessa perspetiva.

**Entrevistador:** Exato, ok. Considera que as políticas e as práticas de gestão de formação implementadas no hospital são eficazes?

**Entrevistada:** Vão sendo...

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistada:** Gostávamos de as desenvolver mais e, por incrível que pareça, para serem mais eficazes, temos de intervir junto das chefias intermédias.

**Entrevistador:** Claro. Qual é a relação entre o Centro de Formação e o organismo central que, neste caso, nos hospitais, é a ACSS?

**Entrevistada:** ACSS. Pronto, em relação...

**Entrevistador:** Há aqui algum controlo da parte deles?

**Entrevistada:** Portanto, nós somos uma entidade acreditada desde 1998. Como tal, temos todos um processo de desenvolvimento da formação, que é regido pelas normas das entidades acreditadas pela saúde, e cumprimos com essas normas.

**Entrevistador:** Exato. Portanto, o organismo que controla isso, neste caso, é a ACSS, não é? Ok.

**Entrevistada:** ACSS. Nós trabalhamos a formação interna sem financiamento, tal e qual com os mesmos critérios com que trabalhamos a formação que é financiada.

**Entrevistador:** Formação financiada. Ou seja, o modelo é o mesmo. Ok.

**Entrevistada:** É o mesmo. O rigor, fazemos exatamente o mesmo.

**Entrevistador:** Falando aqui no controlo externo, a que níveis é que considera... por exemplo, ao nível da autonomia financeira: vocês têm alguma autonomia financeira?

**Entrevistada:** Não, nem temos orçamento próprio. Quando elaboramos um plano de formação, eu tenho de elencar os custos e é negociado a nível de Conselho de Administração.

**Entrevistador:** Claro. Eventualmente, quando existem projetos de financiamento, vocês aí já podem concorrer também a estas candidaturas, não é?

**Entrevistada:** Já, já. E concorreremos.

**Entrevistador:** E aí, vocês... é assim, acabam por nunca ter autonomia, porque ela depois...

**Entrevistada:** Há sempre uma contrapartida que é institucional.

**Entrevistador:** Há uma contrapartida, exato.

**Entrevistada:** Temos de assegurar a existência das verbas.

**Entrevistador:** Em relação à autonomia administrativa também...

**Entrevistada:** Temos, temos.

**Entrevistador:** Ok. Autonomia pedagógica, igual?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Também têm essa autonomia, sim?

**Entrevistada:** Temos.

**Entrevistador:** E no que diz respeito a autonomia científica, vocês cá, internamente já existe essa preocupação da investigação, desenvolvimento de novos conteúdos, novas práticas de formação? Essa área está trabalhada cá no hospital?

**Entrevistada:** É assim, esta área está em desenvolvimento, muito longe de estar... de dizermos "estamos em pleno". O hospital tem muitos profissionais com formação a nível de pós-graduação, Mestrado, alguns já Doutoramentos, e que estão a dar contributos preciosos na área, mas estamos mais ao nível de importar evidências, discuti-las do que propriamente sermos nós a investigar.

**Entrevistador:** Ok, muito bem. Atualmente, deve ter conhecimento que está a ser instituído nos serviços da função pública uma estratégia de gestão das atividades por objetivos. Essa estratégia é aplicada cá na vossa entidade, nomeadamente do Centro de Formação?

**Entrevistada:** Sim...

**Entrevistador:** Ambos definidos...

**Entrevistada:** O meu plano de ação contempla objetivos. Eu posso-lhe mostrar o plano de ação de 2016 e quais os objetivos...

**Entrevistador:** E quem é que definiu [00:35:00] esses objetivos, neste caso, para o Centro de Formação, foi o Conselho de Administração?

**Entrevistada:** O Conselho de Administração definiu os objetivos institucionais, e cada chefia definiu os objetivos para o seu próprio serviço, e propôs, foram aprovados, neste caso. Mas poderiam não o ser, não é?

**Entrevistador:** Portanto, neste caso, quem responde por essa gestão...

**Entrevistada:** Por essa gestão, sou eu enquanto responsável.

**Entrevistador:** É? Ok, exatamente. Agora, sendo aqui esta a última questão, qual o impacto dessas práticas no Centro de Formação?

**Entrevistada:** É assim, uma gestão por objetivos implica uma avaliação de cumprimento dos mesmos, não é? O relatório de atividades, uma análise crítica do que é que foi cumprido, do que não foi, o porquê... portanto, é preciso acompanhar e fundamentar os desvios, quer sejam negativos, quer positivos, implica uma responsabilização muito grande do elemento que está à frente da formação.

**Entrevistador:** Ok, muito bem. [nome], resta-me agradecer a sua disponibilidade que teve para comigo na realização desta entrevista, e espero, num futuro breve, lhe mostrar os resultados deste trabalho que eu estou a desenvolver. Muito obrigado.

**Entrevistada:** Agradeço. Gostava muito.

### Entrevista 3

<b>Nome do ficheiro áudio:</b>	E3 - 22.02.2017.3gpp
<b>Tempo áudio:</b>	00:18:40
<b>Data:</b>	22/02/2017
<b>Observações:</b>	

**Entrevistador:** No âmbito do projeto de investigação que estou a realizar do mestrado de Educação na área de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, desloquei-me hoje dia 22/02/2017 ao [nome], [nome], nomeadamente à [nome] para entrevistar a [nome] que é a responsável do Centro de Formação do Centro Hospitalar. Muito bom dia [nome].

**Entrevistada:** Bom dia.

**Entrevistador:** Começo por agradecer a disponibilidade que manifestou para realizar esta entrevista. Eu começaria por lhe pedir que me caracterizasse o vosso Centro de Formação, a nível de recursos humanos e logísticos.

**Entrevistada:** O Centro de Formação está localizado na [nome]. É coordenado pela Enfermeira Diretora. Existe uma técnica superior que sou eu, que sou responsável pelo dia-a-dia da formação. Sou licenciada em recursos humanos. Tenho 39 anos. Tenho uma colega minha que é uma assistente técnica, tem o 12.º ano de escolaridade, tem 38 anos e existe uma assistente operacional que dá apoio a toda a limpeza e supervisão...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** ...aqui da zona que tem a 4.ª classe e tem 51 anos.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Pronto. A nível de logística temos duas salas de formação na [nome] e uma sala de formação na unidade de [nome].

**Entrevistador:** Ok. Muito bem.

**Entrevistada:** Pronto.

**Entrevistador:** A nível da posição hierárquica que há internamente já me referiu que estão sob a Direção da...

**Entrevistada:** Da Enfermeira Diretora.

**Entrevistador:** ...Enfermeira Diretora. Portanto, a vossa dependência do órgão neste caso...?

**Entrevistada:** É a Direção de Enfermagem.

**Entrevistador:** Direção de Enfermagem que está indexada ao Conselho de Administração?

**Entrevistada:** Ao Conselho de Administração, exatamente.

**Entrevistador:** Ok. Como é que avalia o grau de autonomia do Centro de Formação? Autonomia interna.

**Entrevistada:** Nós temos... autonomia interna é a nível da gestão do dia-a-dia, a atividade corrente.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Depois, dependemos sempre... tudo o que sejam avaliações externas, etc., é tudo relacionado com a Enfermeira Diretora que tem que sempre dar o aval final.

**Entrevistador:** Ok. Muito bem. Existe algum regulamento, alguma norma, algum procedimento que regula os processos de gestão de formação...

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** ...cá no Centro Hospitalar?

**Entrevistada:** Existe um regulamento interno da unidade de formação.

**Entrevistador:** Específico?

**Entrevistada:** Específico.

**Entrevistador:** Mesmo. Pronto.

**Entrevistada:** Com manual de procedimentos.

**Entrevistador:** Muito bem. Quais os ramos de formação instituídos cá no hospital? No Hospital, no Centro Hospitalar.

**Entrevistada:** A grande massa de formação é formação em serviço. Pronto. Depois, há a formação contínua que está dividida entre formação contínua que vamos adequando às necessidades e a formação obrigatória.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Pronto. Por aí.

**Entrevistador:** Como é que é feito o levantamento das necessidades de formação no Centro Hospitalar?

**Entrevistada:** Portanto, o levantamento das necessidades de formação é feito através da auscultação do... nós temos uma Comissão Consultiva da formação que tem um elemento de cada categoria profissional.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Cada elemento dá o seu parecer e depois também realizamos alguns questionários para as chefias e depois definimos uma pequena amostra para cada setor.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** ...que também é feito esse levantamento e consoante os resultados.

**Entrevistador:** Portanto, os instrumentos que utilizam aqui são os questionários?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Neste caso.

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** E funciona bem pelo facto de terem duas unidades hospitalares?

**Entrevistada:** Não funciona muito bem, porque não temos resposta de muitos setores. Pronto.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** E lá está, a Comissão de Formação é a base de toda... como temos aí cada setor profissional representado, eles... pronto, dão o seu contributo. Claro que não é... não temos o contributo geral de todos os funcionários, mas temos uma perspetiva pelo menos de cada categoria.

**Entrevistador:** Exato. Na análise de necessidades tem em consideração instrumentos indiretos ao Centro de Formação?

**Entrevistada:** Por exemplo, o quê?

**Entrevistador:** Como por exemplo, os resultados da avaliação de desempenho ou até a definição de objetivos para avaliação de desempenho, reclamações dos utentes...?

**Entrevistada:** Não, não.

**Entrevistador:** Não utilizam outros instrumentos? É só mesmo aqueles que referiu?

**Entrevistada:** É, é. Para já só.

**Entrevistador:** Ok. A análise de necessidades está sujeita à validação de alguém, sem ser o Centro de Formação?

**Entrevistada:** Não, porque lá está é discutida na Comissão Consultiva e por aí é analisada. E, depois, é que partimos para o plano de formação. A partir daí...

**Entrevistador:** Ok. Muito bem. Quem é que é o responsável pela elaboração do plano e formação?

**Entrevistada:** Sou eu. A técnica superior.

**Entrevistador:** A formação ministrada cá no Centro Hospitalar tem um cariz mais técnico, relacional?

**Entrevistada:** Os 2. Pronto. Nós aqui... a formação base é toda relacionada com a saúde e para as diversas áreas que aqui... principalmente ao nível do controlo de infeção onde se aposta muito. Mas, também temos formação direcionada para a área comportamental.



**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Pronto. Tentamos abranger sempre um bocadinho das duas, mas a mais específica é da saúde.

**Entrevistador:** Vocês desenvolvem alguma formação relacionada [00:05:00] com a cidadania, direitos e deveres dos trabalhadores?

**Entrevistada:** Não.

**Entrevistador:** Não?

**Entrevistada:** Não.

**Entrevistador:** Quais as áreas temáticas das vossas ações de formação?

**Entrevistada:** Lá está, o controlo de infeção é base. Tem sido nestes últimos anos. Pronto. Depois, temos muito na área comportamental e liderança, também gestão de conflitos, a área de emergência hospitalar está sempre...

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** ...porque também temos a formação obrigatória para novos profissionais e essas duas - emergência hospitalar e controlo de infeção - são obrigatórias para novos profissionais.

**Entrevistador:** O vosso plano de formação costuma contemplar ações de formação que permitam aos formandos partilharem os seus conhecimentos, experiências?

**Entrevistada:** Sim. Pronto. Em cada formação há sempre discussão e partilha, quer das experiências pessoais e profissionais. Portanto, damos essa oportunidade.

**Entrevistador:** Exato. E que valor é que atribuem a isso? Acham que...?

**Entrevistada:** Eu acho que é importante até para eles exporem as dúvidas, não é? E se partilharem situações, episódios que têm acontecido no trabalho ou mesmo pessoais e aí tirarem as suas conclusões e...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** ...não é? O *feedback* do formador é importante.

**Entrevistador:** Para além das ações formativas que estão instituídas no plano de formação que foi realizado pelo diagnóstico de necessidades, que outras ações é que são incluídas no plano de formação? Ou seja, o que eu quero dizer é: se por exemplo ao longo do ano surgem novas ações que possam depois ser incluídas...?

**Entrevistada:** Sim, sim. Também tem a ver muito com as diretrizes do Conselho de Administração, não é? Se o Conselho de Administração definir algumas ações ou algumas temáticas que acha importante e que vão surgindo, porque eles acham que vão surgindo necessidades ou os próprios serviços se detetarem necessidades localizadas ou naquele tempo.

**Entrevistador:** Exato. O formador tem autonomia para alterar os conteúdos pedagógicos tendo em conta os interesses dos formados?

**Entrevistada:** Sim, sim. Completamente. Tendo em conta sempre o público-alvo.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Nós podemos definir que é assim, mas eles podem...

**Entrevistador:** O acesso à formação faz-se de acordo com que critérios? Ou seja, a definição do público-alvo, a seleção dos mesmos... como é que vocês fazem essa gestão?

**Entrevistada:** Portanto, em 1.º lugar é a definição do público-alvo, não é? Se nós definimos que uma formação está destinada só para médicos, são os médicos. Depois, se forem só para médicos, temos que ver o número de vagas e a disponibilidade do serviço também, porque o serviço não pode parar, não é?

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** Por aí. Se for uma formação para um grupo multiprofissional é tentar dar um bocadinho de disponibilidade de vagas para todas as categorias profissionais. Pronto. Consoante o número limite de vagas.

**Entrevistador:** Exato. E como é que fazem depois a seleção?

**Entrevistada:** A seleção...

**Entrevistador:** Imaginemos que há muita procura, como é que fazem a seleção?

**Entrevistada:** Normalmente falamos com as chefias e as chefias assumem essa responsabilidade.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Definem quem são os prioritários e quem não são os prioritários.

**Entrevistador:** Exato. A vossa formação é realizada basicamente em que regime? Laboral? Pós-laboral?

**Entrevistada:** Laboral.

**Entrevistador:** Em horário laboral?

**Entrevistada:** Laboral.

**Entrevistador:** Qual o critério de seleção dos formadores?

**Entrevistada:** Os formadores tentamos arranjar pessoas, se for internamente, que tenham conhecimentos e experiência e capacidades para transmitir os conhecimentos às pessoas. Se for externamente é através dos currículos e por conhecimentos

através de formações que nós façamos ou que os nossos profissionais façam exteriormente e vêm com alguns conhecimentos dessas pessoas e tentamos contactá-los para virem cá dar formação.

**Entrevistador:** O tempo de participação dos formandos nas ações conta como trabalho efetivo?

**Entrevistada:** Sim. Ora bem, nós temos a formação obrigatória.

**Entrevistador:** Certo.

**Entrevistada:** Lá está, dentro da formação obrigatória conta como trabalho efetivo.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Pronto. Quando não é formação obrigatória, podem eventualmente vir quando estão de folga ou... pronto pedir-se no caso das pessoas que trabalham a tempo inteiro...

**Entrevistador:** Exato. Mas se estiverem de folga, essa folga... esse tempo não vai ser considerado?

**Entrevistada:** Não.

**Entrevistador:** Não é considerado então?

**Entrevistada:** Não. Se não for formação obrigatória, não.

**Entrevistador:** Ok. Quais os principais objetivos das ações de formação desenvolvidas?

**Entrevistada:** Ora bem...

**Entrevistador:** Se tem mais a ver com o desenvolvimento das competências técnicas...?

**Entrevistada:** Exatamente. É colmatar as necessidades que os serviços sentem, não é? Se sentem necessidades naquela área e que os profissionais sejam capazes de adquirir os conhecimentos para colmatar essas necessidades, não é? Pronto.

**Entrevistador:** Exato. Quem é que habitualmente define os objetivos das ações de formação?

**Entrevistada:** Tanto somos nós a equipa da gestão de formação, como com os formadores.

**Entrevistador:** Ok. Fazem em conjunto?

**Entrevistada:** Tentamos fazer em conjunto, sim.

**Entrevistador:** Ok. Relativamente às metodologias pedagógicas, quem é que as define?

**Entrevistada:** Somos nós e os formadores. Mas, normalmente é sempre [00:10:00] expositivo e participativo. Apelamos sempre à participação dos formandos.

**Entrevistador:** Ok. Qual o grau de adesão às ações de formação?

**Entrevistada:** É elevado, dependendo também da área lá está. Pronto.

**Entrevistador:** Sim. Mas há muita procura?

**Entrevistada:** Há. Principalmente a área comportamental é muito procurada.

**Entrevistador:** É muito procurada?

**Entrevistada:** É.

**Entrevistador:** E desistências costumam haver?

**Entrevistada:** Costumam, muitas.

**Entrevistador:** Quando há desistências, que motivos é que associam a essas desistências? Se tem conhecimento.

**Entrevistada:** Às vezes são esquecimentos, outras vezes trocas de horários que impedem que as pessoas venham, mas muitos são esquecimentos.

**Entrevistador:** Exato. Através de que método é feita a avaliação das aprendizagens dos formandos?

**Entrevistada:** A avaliação é feita no final da formação através de um questionário ao nível da organização da formação em si, o desempenho do formador, etc.

**Entrevistador:** Ou seja, aqui estou a referir-me mesmo à avaliação das aprendizagens do próprio formando.

**Entrevistada:** Do formando.

**Entrevistador:** Uma ficha de avaliação, por exemplo.

**Entrevistada:** Aí depende do curso. Depende. Nem todas as formações se fazem.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Por exemplo, no suporte básico há o teste, há avaliação teórica e avaliação prática. Nos suportes básicos, avançado, etc. No controlo de infeção faz-se um pequeno questionário no fim.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Depois, depende muito das formações. Nem em todas as formações há a avaliação mesmo das aprendizagens.

**Entrevistador:** Ok. E relativamente à avaliação da formação?

**Entrevistada:** Da formação. É feita, sim.

**Entrevistador:** É feita? Em que momentos?

**Entrevistada:** No final.

**Entrevistador:** No final. Que é o tal...

**Entrevistada:** Questionário de avaliação final.

**Entrevistador:** ...questionário. Ou seja, o instrumento que utilizam é o questionário?

**Entrevistada:** É.

**Entrevistador:** Quem participa nessa avaliação? São só os formandos? Formador?

**Entrevistada:** Formandos e formador. O formador também avalia.

**Entrevistador:** Ok. Quais as funções que atribuem a avaliação da formação?

**Entrevistada:** É importante. É importante para sabermos se as expetativas foram correspondidas, não é? Se as pessoas gostaram da formação em todos os níveis: o formador... em tudo o que envolve a formação para tentar melhorar se... saber se os objetivos foram atingidos a nível dos conhecimentos principalmente alcançados.

**Entrevistador:** Exato. Os resultados da avaliação da formação são comunicados aos formandos?

**Entrevistada:** Da avaliação da formação dos formandos, alguns sim.

**Entrevistador:** Sim?

**Entrevistada:** Normalmente, sim.

**Entrevistador:** Ok. Mas da formação em si não são então?

**Entrevistada:** Não.

**Entrevistador:** Não fazem isso?

**Entrevistada:** Não, não.

**Entrevistador:** Que medidas é que a entidade toma após o apuramento dos resultados das ações de formação? Se é que toma.

**Entrevistada:** Sim. Normalmente faz-se uma análise de avaliação da formação que é apresentada na Comissão Consultiva.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Pronto. Para também podermos avaliar e depois poder partir para o diagnóstico de necessidades de formação. Lá está, por aí poderá ser um pequeno...

**Entrevistador:** Poderá surgir uma nova necessidade formativa então?

**Entrevistada:** É. Também é considerado um instrumento também.

**Entrevistador:** E o Conselho de Administração intervém?

**Entrevistada:** Não. Intervém, lá está, depois no plano de formação.

**Entrevistador:** Ok. Considera que os profissionais encontram-se satisfeitos com as políticas e práticas adotadas no Centro Hospitalar?

**Entrevistada:** Sim. Há sempre algumas categorias profissionais que acham que não há formação para eles, nomeadamente a área administrativa nunca é muito abrangida, porque a formação como é muito específica na área da saúde, há sempre áreas que não conseguimos. Nós não conseguimos dar formação a nível, por exemplo, de informática. É complicado, a não ser que sejam alguns programas novos que vêm. Portanto, essa área é um bocadinho... não está muito satisfeita. Mas, eu acho que as outras áreas estão satisfeitas. Penso que sim.

**Entrevistador:** Para a entidade que importância assume a formação?

**Entrevistada:** A formação é um instrumento de melhoria para a qualidade dos serviços, não é?

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** E para os cuidados ao doente.

**Entrevistador:** Exato. E para os formandos o que é que acha?

**Entrevistada:** Para os formandos, eu acho que também é o continuar da melhoria da prestação da sua atividade profissional e também a nível pessoal, eu acho que as pessoas também dão muito importância.

**Entrevistador:** Exato. E para os utentes tem alguma...

**Entrevistada:** *Feedback?*

**Entrevistador:** ...algum *feedback*?

**Entrevistada:** É assim: lá está, é um ciclo, não é?

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistada:** Se os profissionais têm formação, se estão satisfeitos, conseguem cuidar melhor do utente, não é?

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** Nós não temos *feedback* deles.

**Entrevistador:** De que forma...

**Entrevistada:** Mas sei que os utentes estão contentes com a nossa prestação

**Entrevistador:** Exato. De que forma a entidade sensibiliza ou motiva os profissionais para participarem na formação?

**Entrevistada:** De que forma?

**Entrevistador:** Tem alguma forma de...?

**Entrevistada:** Pronto. Tirando a formação obrigatória que não é motivar, mas é obrigar, não é?

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Mas eu acho que as pessoas gostam de participar. Pronto. Tentamos ir, por exemplo, ao encontro um bocadinho também não só das necessidades, mas também às vezes tentar criar algumas ações dinâmicas. Por exemplo, na área da saúde mental, criámos [00:15:00] algumas sessões não são bem formação, mas algumas sessões de ioga, etc., que não é formação, mas que isso motiva as pessoas e acho que parte um bocadinho por aí.

**Entrevistador:** Ok. Qual é a visão da entidade sobre a formação? Por exemplo, o valor estratégico para a entidade, tem ideia?

**Entrevistada:** Lá está, é a melhoria contínua...

**Entrevistador:** Melhoria contínua?

**Entrevistada:** ...da prestação dos cuidados.

**Entrevistador:** Sim? E dos formandos? Portanto...

**Entrevistada:** É igual.

**Entrevistador:** É igual. Considera que a políticas e as práticas de formação implementadas no Centro Hospitalar são eficazes?

**Entrevistada:** Sim, sim.

**Entrevistador:** Satisfazem essencialmente ou por completo as necessidades de...

**Entrevistada:** Por completo não. Também, porque estamos... não há verbas também para se fazer muita formação e é consoante a disponibilidade que temos de encontrar formadores e também da disponibilidade dos próprios profissionais.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Portanto, não há. Na totalidade não.

**Entrevistador:** Qual a relação entre o Centro de Formação e o vosso organismo central que é a ACSS?

**Entrevistada:** Ah sim. Nós estamos dependentes deles a nível da acreditação. Nós somos acreditados.

**Entrevistador:** Vocês são uma entidade acreditada. Ok.

**Entrevistada:** E depois a nível da formação financiada, temos que estabelecer... estabelecemos... temos que seguir as diretrizes que são instituídas pelos programas de financiamento.

**Entrevistador:** Então nesse caso, vocês estão sujeitos a um controlo externo...

**Entrevistada:** Sim, sim.

**Entrevistador:** ...quando existem candidaturas a projetos financiados.

**Entrevistada:** Formação. Sim, financiados.

**Entrevistador:** Ok. A nível de autonomia, por exemplo, autonomia financeira, vocês estão dependentes de algum controlo, alguma...?

**Entrevistada:** Nós não temos autonomia financeira.

**Entrevistador:** Não têm autonomia financeira?

**Entrevistada:** Não, não.

**Entrevistador:** Administrativa?

**Entrevistada:** Administrativa... lá está, temos que seguir os procedimentos. Sendo formação financiada, temos sempre que seguir os procedimentos estabelecidos pelos regulamentos, não é? Pelas diretrizes.

**Entrevistador:** E pelo facto de serem acreditados?

**Entrevistada:** E por ser acreditados. Exatamente.

**Entrevistador:** Também?

**Entrevistada:** Também.

**Entrevistador:** Autonomia pedagógica?

**Entrevistada:** Autonomia pedagógica, podemos ter a nível dos formandos. Os formadores podem manipular um bocadinho o programa, adequar às necessidades.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Pronto.

**Entrevistador:** Ok. E relativamente a autonomia científica?

**Entrevistada:** Nós não temos projetos de investigação aqui no hospital.

**Entrevistador:** Não?



**Entrevistada:** Não.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Pelo menos para já.

**Entrevistador:** Orientando já para a última questão da entrevista, atualmente - penso que tem conhecimento - está a ser instituída nos serviços da função pública uma gestão estratégica por objetivos. Essa estratégia, tem conhecimento se é aplicada cá na vossa entidade?

**Entrevistada:** No nosso serviço não é.

**Entrevistador:** No vosso serviço, não é?

**Entrevistada:** Não. Não é.

**Entrevistador:** Ok. Mas na entidade sabe-me dizer?

**Entrevistada:** Penso que não.

**Entrevistador:** Também não?

**Entrevistada:** Penso que para já não.

**Entrevistador:** Ok. Portanto, a nível... mas por exemplo, vocês... não estão definidas metas de trabalho no início do ano para aquele ano em que estão a trabalhar?

**Entrevistada:** Não. Nós temos objetivos a cumprir a nível de avaliação de desempenho.

**Entrevistador:** Só?

**Entrevistada:** Só.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Pronto. Claro que temos metas. Nós, no início do ano, sabemos que temos que... temos só... mas não, mesmo a gestão por objetivos.

**Entrevistador:** Ok. Muito bem. Mais uma vez muito obrigado pela sua colaboração. E, depois, espero poder mostrar-lhe os resultados...

**Entrevistada:** Com certeza.

**Entrevistador:** ...de todo este trabalho que estou a realizar. Muito obrigado.

**Entrevistada:** De nada.

## Entrevista 4

<b>Nome do ficheiro áudio:</b>	E4 - 02.03.2017.3gpp
<b>Tempo áudio:</b>	00:22:03
<b>Data:</b>	02/03/2017
<b>Observações:</b>	

**Entrevistador:** No âmbito do meu projeto de estágio que estou a realizar no Instituto de Educação da Universidade do Minho, nomeadamente o mestrado em Educação, Formação, Trabalho e Recursos Humanos desloquei-me hoje ao [nome] que é composto pela [nome]. Desloquei-me hoje à [nome] para entrevistar a responsável do Centro de Formação, [nome]. Muito obrigado por me ter recebido. Eu iria começar por pedir-lhe para me descrever a composição do Centro de Formação ao nível dos recursos humanos e logísticos.

**Entrevistada:** Bem, o [nome] é composto por duas unidades que é a [nome]. Relativamente ao [nome], nós somos... neste momento, são 8 profissionais/ 8 colaboradores - 6 assistentes técnicos, 1 assistente operacional e uma coordenadora de serviço. Pronto.

**Entrevistador:** Exato. Mas ligados mesmo só à atividade de formação especificamente?

**Entrevistada:** Todos fazem um pouco de tudo.

**Entrevistador:** De tudo, ok.

**Entrevistada:** Por isso...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Em termos de espaços, a [nome] é composta por uma sala de formação, uma biblioteca que também é considerada sala de formação, uma sala de computadores, um auditório e temos algumas salas, mas mais para apoio de material...

**Entrevistador:** Multiusos, não é?

**Entrevistada:** Sim. Pronto.

**Entrevistador:** E em [nome]?

**Entrevistada:** Em [nome] temos também um auditório, uma biblioteca, 3 gabinetes, 3 salas de estudo e gabinetes também... salas também de material.

**Entrevistador:** Multiusos. Relativamente à [nome], enquanto responsável do Centro de Formação, qual é a sua habilitação académica?

**Entrevistada:** Sou licenciada em Ciências Empresariais, em Gestão.

**Entrevistador:** Hum, hum. Ok. E o quadro de pessoal aqui afeto tem mais licenciados?

**Entrevistada:** Não. São todos com o 12.º ano e a assistente operacional também tem o 12.º ano, mas está como assistente operacional.

**Entrevistador:** Ok. Muito bem. No Centro Hospitalar qual é a posição hierárquica do Centro de Formação? Depende de quem?

**Entrevistada:** Do Conselho de Administração.

**Entrevistador:** Está diretamente ligado ao Centro de Formação.

**Entrevistada:** Diretamente ligado, sim.

**Entrevistador:** Ao Conselho de Administração neste caso.

**Entrevistada:** Ao Conselho de Administração.

**Entrevistador:** Ao nível de autonomia da gestão do Centro de Formação, tem autonomia?

**Entrevistada:** Tem. Tem autonomia, mas depende sempre de autorização final por parte do Conselho de Administração.

**Entrevistador:** Ok. Existe algum regulamento sobre o funcionamento do Centro de Formação?

**Entrevistada:** Temos uma norma da gestão da formação e o regulamento interno do [nome].

**Entrevistador:** Hum... Onde define a forma como tem...

**Entrevistada:** A forma de... sim.

**Entrevistador:** ...a forma de atuação, não é?

**Entrevistada:** De atuação, sim.

**Entrevistador:** Relativamente aos ramos de formação, o que é que existe no Centro Hospitalar?

**Entrevistada:** Tipos de formação?

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistada:** Áreas de reanimação, controlo...

**Entrevistador:** Não. Formação mesmo obrigatória, institucional.

**Entrevistada:** Existe a formação obrigatória em termos de formação de reanimação, de acolhimento e receção aos novos colaboradores. E a formação em serviço também...

**Entrevistador:** Ok. Então essencialmente existem essas duas áreas, não é?

**Entrevistada:** Sim. A formação em serviço e a formação profissional...

**Entrevistador:** Institucional.

**Entrevistada:** ...institucional.

**Entrevistador:** Das quais algumas são obrigatórias?

**Entrevistada:** É obrigatório, sim.

**Entrevistador:** Ok. Como é que é feito o levantamento das necessidades?

**Entrevistada:** O serviço de formação faz um diagnóstico de necessidades, envia para as chefias, direções de serviço responsáveis, coordenadores...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** ...pronto, para preencher um questionário com algumas perguntas. Depois serão recolhidas e nós fazemos um estudo sobre as propostas enviadas.

**Entrevistador:** Exato. Os profissionais são ouvidos nesse...

**Entrevistada:** São.

**Entrevistador:** Como é que o fazem?

**Entrevistada:** Algumas dúvidas que nós tenhamos do levantamento que fizemos serão chamados para ser ouvidos... para ouvir as sugestões.

**Entrevistador:** Exato. Ok.

**Entrevistada:** Mesmo situações que às vezes nós... o serviço de formação pensa que deveriam ser sugeridas e não são.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Pronto.

**Entrevistador:** Ok. Da análise de necessidades de formação têm em consideração alguns instrumentos que sejam indiretos ao centro como, por exemplo, o planeamento da avaliação de desempenho dos profissionais ou até os resultados da própria avaliação de desempenho dos profissionais...

**Entrevistada:** Sim. [00:05:00]

**Entrevistador:** ...reclamações dos utentes.

**Entrevistada:** Sim, sim. E mesmo dos questionários que são feitos no final das formações...

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistada:** ...as sugestões também tentamos...

**Entrevistador:** Têm em consideração isso?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Mas na avaliação de desempenho?

**Entrevistada:** Neste momento, não está muito...

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Já há uns anos atrás estava a parte formativa...

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistada:** ...pronto. Neste momento, não estão... as categorias que mais estão são a parte da enfermagem.

**Entrevistador:** Exato. Ok. A análise de necessidades está sujeita a validação de algum órgão?

**Entrevistada:** Sim. Pelo Conselho de Administração.

**Entrevistador:** Ok. Muito bem. Quem é que é o responsável pela elaboração do plano de formação?

**Entrevistada:** É o serviço de formação.

**Entrevistador:** Muito bem. E está sujeito à aprovação não é?

**Entrevistada:** A aprovação final, sim.

**Entrevistador:** Se o Conselho de Administração valida, depois ele é que irá ter que aprovar, não é?

**Entrevistada:** É.

**Entrevistador:** A formação que é realizada cá tem um cariz mais técnico, relacional?

**Entrevistada:** Tem... os 2.

**Entrevistador:** Mas, na sua maioria?

**Entrevistada:** Mais técnico. Técnico... tem áreas mais técnicas.

**Entrevistador:** Mais técnicas?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Ok. Vocês desenvolvem alguma formação relacionada com a cidadania, direitos e deveres dos trabalhadores?

**Entrevistada:** Sim, sim. Mesmo formações de atendimento ao público, de *stress*...

**Entrevistador:** De gestão de *stress*?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Exato. Quais é que são as áreas temáticas aqui mais comuns das vossas ações de formação?

**Entrevistada:** Reanimação, controlo de infeção, higiene e segurança no trabalho, risco...

**Entrevistador:** O plano de formação contempla ações que permitem aos formandos partilharem os seus conhecimentos, vivências?

**Entrevistada:** Sim. Eu penso que até quase todas as ações de formação existe sempre aquela exposição por parte do formador/ formando de o formando conseguir expor as suas experiências e...

**Entrevistador:** Exato. Portanto, isso... que valor é que atribuem a isso? Consegue-me...

**Entrevistada:** Não. Eu não consigo fazer uma atribuição.

**Entrevistador:** Sim, sim. De que forma é que vocês estruturam os vossos planos de formação? Há algum modelo pré-definido?

**Entrevistada:** Não. É um modelo nosso que tem sido um bocadinho diferente todos os anos.

**Entrevistador:** Todos os anos. É natural.

**Entrevistada:** Mas tem o levantamento de necessidades por parte dos serviços...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** ...a caracterização das ações de formação em termos de horas, formadores se são... sugestões do serviço podem ser internos ou externos.

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** Para quem é o grupo profissional...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** ...o tipo de destinatários, os objetivos do programa. Está sempre... pronto.

**Entrevistador:** Para além das ações que são planificadas no plano de formação, depois ao longo do ano são identificadas novas necessidades?

**Entrevistada:** Novas, sim.

**Entrevistador:** E essas são incluídas...

**Entrevistada:** No plano, sim.

**Entrevistador:** No plano de formação, não é?

**Entrevistada:** São as formações chamadas extraplano, mas que depois são consideradas...

**Entrevistador:** Ok. Ou seja, o plano não é rígido, não é?

**Entrevistada:** Não.

**Entrevistador:** Está sempre aberto a serem integradas mais formações?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Relativamente aos conteúdos pedagógicos, o formador tem autonomia para modificar os conteúdos?

**Entrevistada:** Tem.

**Entrevistador:** Atendendo aos interesses dos formandos?

**Entrevistada:** Tem, tem. Sim. Dependendo depois dos destinatários que são, alteram-se os conteúdos programáticos.

**Entrevistador:** Exato. Exato. Iria agora perguntar-lhe relativamente ao acesso à formação como é que vocês fazem, quais é que são os critérios utilizados para a seleção dos profissionais para a formação?

**Entrevistada:** 1.º partimos do que está previsto em plano formativo, quais são os destinatários. E, depois, a parte do formador ou a equipa responsável por essa formação, não é? Fazemos um ajuste para ver realmente quais os destinatários mais apropriados para essa ação de formação. Essa seleção pode ser feita pelo serviço de formação depois das inscrições ou até mesmo pelo formador ou até pelas chefias dos serviços.

**Entrevistador:** Exato. Ok! Relativamente ao regime de horário da formação, é tudo realizado em horário laboral? Pós-laboral?

**Entrevistada:** Em horário laboral, sim. Sim, a maior parte é laboral.

**Entrevistador:** É laboral?

**Entrevistada:** É.

**Entrevistador:** Ok. [00:10:00]

**Entrevistada:** E presencial.

**Entrevistador:** Sim, sim. Qual o critério de seleção dos formadores?

**Entrevistada:** Nós temos um registo interno aqui do serviço da equipa de formadores. Sempre que um profissional queira ser formador interno pode fazer aqui a sua inscrição...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** ...entregando *curriculum* ou requerimento. Pronto. Entretanto, há determinados cursos que são o próprio Conselho de Administração que informa quem vão ser os formadores, sendo cursos destinados a um determinado serviço, pode ser o próprio chefe que tem essas habilitações...

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** ...e... mas, normalmente já é quase sempre... é uma seleção feita já conjuntamente com o Conselho de Administração.

**Entrevistador:** Sim. Exato. Relativamente ao tempo de participação dos formandos nas ações, ele é considerado como trabalho efetivo?

**Entrevistada:** Sim. Trabalho laboral.

**Entrevistador:** Sim. É sempre contabilizado?

**Entrevistada:** Sim. Quer dizer, nós contabilizamos serviço de formação.

**Entrevistador:** Exato. Como é que é feita essa gestão? Tem conhecimento?

**Entrevistada:** Não.

**Entrevistador:** As chefias utilizam...?

**Entrevistada:** Penso que as próprias chefias, a maior parte delas, põe em horário laboral o tempo que vêm à formação.

**Entrevistador:** Fazem esse registo no horário?

**Entrevistada:** Fazem esse registo, sim.

**Entrevistador:** Ok. Muito bem. Quais é que são os principais objetivos das ações de formação desenvolvidas cá? E quem é que define esses objetivos? Na generalidade.

**Entrevistada:** Na generalidade é o Conselho de Administração do nosso regulamento interno e da política da formação ... para as atividades desenvolvidas do Centro Hospitalar.

**Entrevistador:** Exato. Relativamente às metodologias pedagógicas, quem é que as define? As metodologias utilizadas cá. Se o método ativo, interrogativo, expositivo, demonstrativo...

**Entrevistada:** Isso é a parte formativa mesmo. Os formadores...



**Entrevistador:** Os próprios formadores é que...

**Entrevistada:** Sim, sim. A [imperceptível] também, mas sempre com a opinião dos formadores.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Os coordenadores de cursos.

**Entrevistador:** Consegue identificar-me os mais utilizados? São ações mais teóricas?

**Entrevistada:** Mais teóricas, sim.

**Entrevistador:** Teóricas.

**Entrevistada:** Tirando a parte dos cursos de reanimação...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** ...que são mais... são práticos.

**Entrevistador:** Hum, hum.

**Entrevistada:** Também tem teórica, mas na maioria são quase todos teóricos.

**Entrevistador:** Claro. Qual é que é o grau de adesão às ações de formação cá?

**Entrevistada:** Temos muito procura, mas muito pouco... muitas faltas.

**Entrevistador:** Muitas faltas. As pessoas inscrevem-se, mas faltam?

**Entrevistada:** Mas faltam, sim. Não têm mesmo tempo disponível para vir à formação. É a grande...

**Entrevistador:** Ou seja, quando... neste caso, há desistências, não é?

**Entrevistada:** Há.

**Entrevistador:** E os motivos associados às desistências então...

**Entrevistada:** É mesmo por impossibilidade de horário e... pronto.

**Entrevistador:** Através de que método é que é feita a avaliação das aprendizagens dos formandos?

**Entrevistada:** Questionários. No final das ações de formação, alguns cursos têm mesmo testes.

**Entrevistador:** Pronto. Era a isso mesmo que eu estava a referir-me. A avaliação das aprendizagens em si. Alguns cursos têm testes, não é?

**Entrevistada:** Testes. Sim, sim.

**Entrevistador:** Ok. E em que fase é que fazem essa avaliação, portanto?

**Entrevistada:** No final.

**Entrevistador:** No final.

**Entrevistada:** No final.

**Entrevistador:** Agora, relativamente à avaliação da própria formação, estava a referir-me que fazem sempre uns questionários...

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** ...que são feitos em que fase? Também no...

**Entrevistada:** No final da ação.

**Entrevistador:** ...no final?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Portanto, os instrumentos que vocês utilizam são os questionários, é isso?

**Entrevistada:** São os questionários, sim.

**Entrevistador:** Quem é que participa nessa avaliação?

**Entrevistada:** Os formadores e os formandos.

**Entrevistador:** Os formandos. Muito bem.

**Entrevistada:** Os formandos fazem a avaliação dos formadores e depois dos conteúdos programáticos, da gestão, da organização do serviço...

**Entrevistador:** Tudo, não é?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Ok. Quais é que são as funções da avaliação da formação?

**Entrevistada:** Em termos de melhoria qualitativa, quantitativa, sugestões para melhorias do serviço...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** ...de formação, propostas novas ações de formação.

**Entrevistador:** Os resultados que vocês tiram dessa avaliação são comunicados aos formandos?

**Entrevistada:** Não.

**Entrevistador:** Não são? Ok.

**Entrevistada:** Não são. Se... são analisados.

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** No final da ação, podemos sempre questionar algum se virmos realmente algum aspeto muito negativo, chamamos o formando para ver realmente o que é que aconteceu, o que é que...

**Entrevistador:** Perceber, não é? Exato.

**Entrevistada:** ...pronto, mas não é feita nenhuma...

**Entrevistador:** Ah ok. Que medidas a entidade toma após o apuramento dos resultados das ações de formação? Costuma tomar algumas atitudes?

**Entrevistada:** Dos questionários que são feitos, não é?

**Entrevistador:** Sim, sim. Da avaliação da formação. [00:15:00]

**Entrevistada:** Propor novas ações de formação. Em termos de formadores, também já foram sugeridos novos formadores.

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** Em termos de horário, a duração da ação de formação... pronto. Ajuda-nos um bocadinho em termos de espaços... meios técnicos, equipamentos que temos...

**Entrevistador:** Na sua opinião, os profissionais encontram-se satisfeitos com as políticas e as práticas de gestão adotadas cá?

**Entrevistada:** Sim. De uma forma geral, sim.

**Entrevistador:** Geral. Acha que se encontram satisfeitos então?

**Entrevistada:** Encontram. Quer dizer, encontram, mas não conseguem ver o cumprimento legal das horas de formação que têm direito anualmente.

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** Neste momento.

**Entrevistador:** Que importância é que assume para a entidade, para os formandos ou para os utentes a formação realizada? Consegue falar-me um pouco sobre isso? Que importância é que acha que, por exemplo, os funcionários atribuem ao facto de terem realizado formação?

**Entrevistada:** É assim: mesmo para o bem-estar do colaborador.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Pronto. Presença juntamente com as pessoas que nos procuram o saber estar, o saber ouvir.

**Entrevistador:** Claro. Exato.

**Entrevistada:** Pronto. E em termos de melhorar a qualidade assistencial do próprio hospital... acho que é uma forma de... as ações de formação permitem essa melhoria, não é?

**Entrevistador:** Ou seja, para a entidade basicamente esse aspeto que referiu mesmo agora é o principal...

**Entrevistada:** Sim. É o principal. Sim, sim.

**Entrevistador:** O principal foco é esse?

**Entrevistada:** Sim, sim.

**Entrevistador:** E para os utentes?

**Entrevistada:** É o atendimento se calhar.

**Entrevistador:** É o atendimento, não é? Muito bem. A nível... eu sei que esta pergunta parece um pouco repetitiva, mas a nível dos objetivos da formação aqui em geral olhando já aqui para toda a visão de entidade, profissionais, utentes, quais é que são os objetivos da formação em geral?

**Entrevistada:** Melhorar a atividade assistencial e... de quem nos procura.

**Entrevistador:** De que forma é que a entidade sensibiliza ou motiva os profissionais a participarem nas ações de formação? Utilizam alguns meios para isso?

**Entrevistada:** É assim: não são muito utilizados!

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Algumas formações que são obrigatórias e que são mesmo incluídas nos horários e eles têm que ir.

**Entrevistador:** Nos horários e eles têm que ir, não é?

**Entrevistada:** Pronto. De outra forma, é tentar ver até a alteração de temas das formações... para chamar um bocadinho ao grupo de formadores.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Pronto. Ter um bocadinho de prática que eles também se calhar aderem mais do que se for só uma formação teórica.

**Entrevistador:** Exato. Ok. Qual é a visão da entidade sobre a formação? Por exemplo, qual o valor estratégico que tem, se há alguma estratégia que adotam, se serve para colmatar desvios, algumas falhas. Que visão é que a entidade tem?

**Entrevistada:** É assim: isto tem vindo a sofrer algumas alterações de ano para ano, mesmo em termos de Conselhos de Administração, as missões acabam por ser um bocadinho diferentes, não é?

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Agora, claro que é sempre uma visão em que o colaborador tem novas aptidões e novos conhecimentos e utilizações dos seus...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Pronto. E acaba sempre por... não é? Da formação ter uma visão do saber estar, o saber...

**Entrevistador:** Hum. Ok. E relativamente aos formandos, tem alguma ideia a forma como eles veem a formação?

**Entrevistada:** A formação. Neste momento, acho que... é uma visão um bocadinho complicada. Em termos de formandos, veem a formação se calhar agora quase como uma obrigação de vir.

**Entrevistador:** Ok. Considera que as políticas e as práticas de gestão de formação implementadas cá são eficazes?

**Entrevistada:** Algumas. Outras teriam que ser melhoradas provavelmente. Mesmo em termos de formação de reanimação ser ajustada. Pronto! Ter em atenção o cumprimento do novo Código do Trabalho... relativamente às 35 horas...

**Entrevistador:** De formação.

**Entrevistada:** ...de formação.

**Entrevistador:** De que forma é que caracteriza a relação que o Centro de Formação tem com a ACSS que é o vosso organismo central?

**Entrevistada:** É assim: neste momento, existe ligação em termos de acreditação do Centro de Formação, não é? E o envio de dados que nos são solicitados: o balanço social, da parte do INA.

**Entrevistador:** Exato. Exato. E basicamente é isso, não é?

**Entrevistada:** Basicamente é isso.

**Entrevistador:** As atividades que o Centro de Formação realiza estão sujeitas a algum controlo externo?

**Entrevistada:** Neste momento não, até porque nem há financiamento.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** A este nível não temos assim... só mesmo em termos de...

**Entrevistador:** Exato. Mas, referiu-me que quando há, por exemplo, no caso do financiamento, não é?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Essas atividades de formação [00:20:00] financiadas vão estar sujeitas ao controlo dessas entidades...

**Entrevistada:** Ao controlo dessas entidades.

**Entrevistador:** ...que financiam?

**Entrevistada:** Sim, sim.

**Entrevistador:** E a que níveis?

**Entrevistada:** Financeiros.

**Entrevistador:** Financeiros. Portanto, administrativos também?

**Entrevistada:** Sim, sim.

**Entrevistador:** Ok. Relativamente à autonomia pedagógica, vocês têm autonomia pedagógica?

**Entrevistada:** Temos. A maior parte dos cursos somos nós que... em termos de programas, de... somos nós que... até porque quando enviamos o plano formativo...

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** ...já vai com as fichas de curso...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** ...uma previsão.

**Entrevistador:** Autonomia financeira?

**Entrevistada:** Neste momento não temos.

**Entrevistador:** Não tem. Relativamente à administrativa? Autonomia administrativa?

**Entrevistada:** A que nível?

**Entrevistador:** A forma como executam os processos de...

**Entrevistada:** Sim. Isso é quase...

**Entrevistador:** Também.

**Entrevistada:** Depende só do serviço de formação...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** ...e já está criado.

**Entrevistador:** Claro. Relativamente a autonomia científica? O que eu quero dizer aqui é se vocês realizam investigação?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Apostam na investigação?

**Entrevistada:** Sim. Apostamos. Temos neste momento alguns obstáculos...

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** ...mas apostamos.

**Entrevistador:** Muito bem. Estando agora já mesmo a concluir, atualmente deve ter conhecimento que está a ser muito instituído nos serviços da Administração Pública a gestão por objetivos?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Cada vez mais, não é? Essa estratégia é aplicada cá na vossa entidade?

**Entrevistada:** Está a começar na parte da enfermagem.

**Entrevistador:** Na parte da enfermagem. Portanto, ao Centro de Formação isso já chegou?

**Entrevistada:** Ainda não.

**Entrevistador:** Ainda não. Ok! Pronto! Chegámos ao fim da entrevista. Mais uma vez quero agradecer-lhe a sua disponibilidade e espero depois em breve lhe poder mostrar os resultados... que espero encontrar, não é? E eu também farei todo o gosto em partilhar com aqueles que colaboraram comigo no desenvolvimento deste projeto. Muito obrigado.

**Entrevistada:** Nós fazemos também.

**Entrevistador:** Muito obrigado.

## Entrevista 5

<b>Nome do ficheiro áudio:</b>	E5 - 07.03.2017.3gpp
<b>Tempo áudio:</b>	00:54:00
<b>Data:</b>	07/03/2017
<b>Observações:</b>	

**[00:00:02] Entrevistador:** No âmbito do projeto de estágio que estou a realizar no [nome] enquadrado no mestrado em educação que estou a realizar no Instituto de Educação da Universidade do Minho, hoje dia 07/03/2017 vou entrevistar [nome] que [nome] onde se encontra integrado o Centro de Formação da unidade. Começo por agradecer a sua disponibilidade para colaborar comigo na entrevista. Iria começar por pedir-lhe para caracterizar o Centro de Formação ao nível dos recursos humanos e logísticos.

**Entrevistada:** Não tem que agradecer, é um prazer. O Centro de Formação do [nome] está integrado, como acabou de dizer, na área de apoio e suporte de recursos humanos, Centro Integrado de Recursos Humanos que é assim denominado. Atualmente estão alocados 2 trabalhadores que estão exclusivamente em exercício de funções no Centro de Formação, um deles exerce funções de coordenador da formação, é o responsável e é técnico superior, e um segundo elemento, que é uma assistente técnica que é a nossa equipa técnica, digamos assim. É só um elemento que temos, mas exerce as funções do que seria uma equipa técnica no Centro de Formação...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** O responsável do serviço, o coordenador do Centro de Formação é licenciado, tem 33 anos e é licenciado em Gestão de Organizações. A assistente técnica tem 43 anos de idade, é licenciada em tradução da área de secretariado, e, portanto, são ambos com licenciaturas, estão também a desenvolver e a investir mais na sua área de formação, sendo que até o responsável do Centro de Formação a desenvolver também qualificações pós-graduadas na área da formação.

**Entrevistador:** Exato. Ao nível logístico...

**Entrevistada:** Portanto, ao nível logístico nós temos alocadas ao Centro de Formação 3 salas, portanto duas salas de formação, uma teórica, uma teórico-prática e temos uma maior, que é o nosso auditório que tem uma capacidade de 120, 125 pessoas para formações mais transversais e mais dirigidas a um número de pessoas mais elevado.

**Entrevistador:** Exato. A nível da posição hierárquica do Centro de Formação na instituição qual é a sua dependência? Ou depende de que órgãos?

**Entrevistada:** Portanto o Centro de Formação, no âmbito no nosso organograma, eu até trouxe para poder visualizar, o Centro de Formação é uma unidade orgânica, portanto é um serviço que está alocado ao centro integrado de recursos humanos e alocado à direção desse centro integrado, que neste momento sou eu que ocupo, que por sua vez reporta ao conselho de administração. Atualmente com competências delegadas no presidente do conselho de administração.

**Entrevistador:** Ok.



**Entrevistada:** O Centro de Formação reporta à direção do Centro de Recursos Humanos que por sua vez reporta ao presidente do conselho de administração.

**Entrevistador:** Muito bem. Relativamente à autonomia como é que classifica esse grau?

**Entrevistada:** É assim, definidas as linhas mestras de atuação, que são orientações que vêm de cima, portanto que vêm do órgão máximo do hospital e que estão delegadas atualmente no presidente do conselho de administração, o Centro de Formação tem autonomia para operacionalizar, para executar, para organizar. Portanto, quando dizemos definidas as linhas mestras dizemos "há um regulamento do Centro de Formação que tem a sua organização, o seu funcionamento a sua composição, que define como é que é feito o plano de formação, que determina como é que é feita a gestão das salas, portanto tudo isso está já definido previamente e o Centro de Formação tem autonomia para executar. Tudo o que é ordinário o Centro de Formação faz, quando existe alguma situação extraordinária temos previamente que a submeter ao conselho de administração.

**Entrevistador:** Então, como acabou de dizer, existe um regulamento que regula o funcionamento do Centro de Formação.

**Entrevistada:** Sim, existe o regulamento. Eu trouxe aqui até para poder de forma muito sucinta dar-lhe só uma análise...o regulamento é o nosso documento de atuação, portanto ele tem o funcionamento, o objetivo da formação, o funcionamento do Centro de Formação, a sua composição, como é que é feito o plano de formação, os seus intervenientes, formadores, formandos, todo o processo está definido no nosso regulamento interno de formação. É um documento que serve de base para a nossa atividade e que nos orienta em todo o processo formativo e na forma como está organizado o centro [00:05:00] de formação, como é composto, portanto todas essas...

**Entrevistador:** Exato. Quais são os ramos de formação existentes na entidade?

**Entrevistada:** Como estávamos a falar do regulamento, o regulamento também determina isso, portanto quais são as formações e a atividade formativa que são desenvolvidas aqui no hospital. Portanto, nós temos 3 ramos, digamos assim, que nós desenvolvemos no hospital. Uma delas é a formação de interesse institucional que é uma formação que resulta, que decorre do diagnóstico de necessidades do próprio do conselho de administração, do órgão máximo do hospital e das linhas estratégicas, que até vêm da tutela, portanto digamos que são diagnósticos de necessidades que são definidos estrategicamente pelo conselho de administração, portanto é uma formação abrangente de caráter institucional. Depois temos um segundo ramo que é a formação transversal de desenvolvimento de competências que decorre do diagnóstico de necessidades [imperceptível] que decorre do diagnóstico de necessidades, das comissões de apoio técnico, portanto da parte de apoio técnico médico, enfermagem, ética para a saúde, controlo de infeção, qualidade e segurança do doente. Estou a dar aqui alguns exemplos que são aqueles que trabalhamos mais, que resultam de diagnóstico de necessidade dos órgãos de apoio, designadamente a equipa de gestão de altas, gabinete de auditoria e qualificação, acreditação de qualidade, nutrição/dietética, portanto os responsáveis, quer dos órgãos de apoio, quer das comissões de apoio técnico é que diagnosticam estas necessidades para este tipo de formação transversal que também abrange um número considerável de trabalhadores. E depois temos também, incluído ainda nesta formação transversal de desenvolvimento de competências a decorrente dos gestores de produção que é nesta área de produção clínica e também da direção da área de apoio de suporte, designadamente eu enquanto responsável do centro integrado de recursos humanos. Todas as formações que nós propomos são essencialmente formações transversais ao desenvolvimento de competências. Estas duas formações, estes dois ramos de formações estão incluídos no plano de formação, depois temos um outro tipo de formação que é a que designamos formação em serviço, que é decorrente do

diagnóstico de necessidades realizados pelos responsáveis dos serviços, diretores de serviço e até pelo próprios trabalhadores, portanto quando são sinalizadas pelos próprios trabalhadores, e é uma formação, portanto mais restrita e dirigida a um número mais pequeno de trabalhadores ou até a um indivíduo. Imagine que um responsável de serviço tem um equipamento novo e só um trabalhador é que vai trabalhar naquele equipamento podemos fazer uma formação específica para um trabalhador...

**Entrevistador:** Só para aquela situação.

**Entrevistada:** Portanto, aqui tem a ver...nós de certa forma desagregamos considerando quem faz o diagnóstico de necessidades e também a quem se dirige, portanto, dependendo de se é mais ou menos expressivo em termos de trabalhadores que estão abrangidos [impercetível]

**Entrevistador:** Como é que é feito esse diagnóstico das necessidades? Que instrumentos é que vocês utilizam? Quais é que são os intervenientes? Os intervenientes já acabou por dizer, não é?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Mas como é que é feito?

**Entrevistada:** Pronto, o diagnóstico de necessidades é despoletado por estes intervenientes que lhe falei.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Em regra resultam de propostas do conselho de administração, que entende, por exemplo, em determinado ano que é preciso desenvolver uma estratégia, que há medidas corretivas que é preciso levar a efeito, decorrentes, por exemplo, de reclamações, de alguns reportes que são feitos. Depois temos de relatórios, por exemplo, da ética, do risco, relatórios da infeção, coisas que correm menos bem e até orientações da tutela no sentido de desenvolvermos uma outra formação. Temos resultantes do próprio de avaliação de desempenho, portanto o processo de avaliação de desempenho é um ciclo avaliativo e pode resultar, pode despoletar numa necessidade formativa. Temos também processos decorrentes do processo de qualidade, nós somos uma entidade que é acreditada pela Joint Commission International e temos também algumas obrigações ao nível da qualidade que temos de desenvolver e, portanto, aí também é uma forma de nós...e depois temos outras situações que são imposições legais. Quando a legislação obriga, nós também fazemos essa... integramos...

**Entrevistador:** Por parte do Centro de Formação, o Centro de Formação tem desenvolvido algum instrumento...? Por exemplo, qual é a forma que ele utiliza para...

**Entrevistada:** Para solicitar...

**Entrevistador:** Solicitar, exatamente.

**Entrevistada:** Ok. Vou-lhe dar, por exemplo: este ano, e são esses os instrumentos que nós usamos, esses que constam no regulamento, nós por volta, mais ou menos, em outubro, no decurso do mês de outubro [00:10:00] do ano anterior a que reporta o plano de formação, nós remetemos através de correio eletrónico, em regra, para os responsáveis de todas as áreas, para todos aqueles intervenientes que falámos inicialmente, submetemos um e-mail dando nota de que estamos na altura de pensarmos sobre que formação é que vamos desenvolver, para nos apresentarem as necessidades que sentiram e que sentem

para o plano de formação do ano seguinte. Normalmente mandamos para cerca de 20 intervenientes e temos uma taxa de...o ano passado, por exemplo, em relação ao plano de formação de 2017, de 20 intervenientes só 8 é que nos responderam, portanto temos uma taxa de 40% de eficácia, o que de facto nos preocupa, porque entendemos que temos margem, temos aqui uma janela de melhoria, mas neste momento é essa a forma que nós temos de fazer.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Enviamos um *e-mail*, telefonamos, insistimos, marcamos reuniões, depois aqueles que nos dão feedback exploramos mais presencialmente, ajudamos, colaboramos. Como temos uma taxa de não respostas elevada, foi com agrado que recebemos uma estagiária da Universidade do Minho para nos desenvolver um projeto de criação de um modelo de diagnóstico de necessidades que venha, de certa forma, ser mais eficaz, mais eficiente que nos dê aqui uma resposta que nós precisamos.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** E, portanto, temos consciência que precisamos de melhorar, e estamos também a tentar desenvolver essa...

**Entrevistador:** Exato. Há pouco referiu-me que na análise de necessidades vocês têm em consideração alguns relatórios de alguns órgãos existentes cá internamente.

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** Para além desses instrumentos que acabam por ser instrumentos que utilizam para o diagnóstico, outros instrumentos indiretos ao Centro de Formação como, por exemplo, os resultados da avaliação de desempenho, as reclamações dos próprios utentes ou sugestões, vocês também costumam incluir isso ou ter em atenção, em consideração essas informações para o planeamento da formação?

**Entrevistada:** Sim, sim. Possivelmente nós temos que explorar mais essa componente. Por vezes, e já num cenário crítico é que é sinalizado, e, portanto, nós devemos de considerar isso como uma rotina na nossa análise de necessidades e isso não está presente. Por exemplo, a avaliação de desempenho é um instrumento importante, porque no final do ciclo avaliativo, as chefias podem identificar o que é que o trabalhador precisa de melhorar e isso pode-se refletir em formações a desenvolver e temos consciência que esse instrumento existe, mas não é muito utilizado ainda. Na verdade, nós invertimos um bocadinho essa questão, nós em vez de prepararmos formação para o final do ciclo formativo, identificamos a formação como um objetivo inicial do ciclo formativo.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Ou seja, nós queremos que determinada formação, que é estratégica, que seja realizada e então colocamos como objetivo na própria formação. E, portanto, aí, nós temos consciência que temos esse instrumento, mas que temos que o explorar mais.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Até porque é importante e reflete-se diretamente na performance do trabalhador, é uma necessidade que está evidenciada pela própria chefia. Por outro lado, temos outros fatores externos que também são importantes para o diagnóstico de necessidades, como falou, nas sugestões e reclamações e posso-lhe dar um exemplo prático, porque, por exemplo, neste plano de formação o conselho de administração entendeu estratégico desenvolvermos formações na área da comunicação e relacionamento interpessoal doente, família...comunicação na área da saúde. Porquê. Porque são várias as sugestões, reclamações, designadamente nas áreas clínicas dos doentes no que diz respeito a essa componente relacional e, portanto, desenvolvíamos muito a área relacional que fazíamos, mas exploramos muito mais a área técnica, e estamos a trabalhar em formações de comunicação, liderança participativa, portanto uma série de áreas relacionais que resultam exatamente do diagnóstico de necessidades de outros instrumentos que nós estamos a utilizar e que vamos explorar mais.

**Entrevistador:** Essa análise de necessidades está sujeita a validação de algum órgão internamente?

**Entrevistada:** Sim, quando nós fazemos a nossa análise de necessidades, depois de auscultarmos todos os intervenientes que nos dão esses inputs, nós traduzimos isso depois no nosso plano de formação e reportamos ao conselho de administração para aprovação, portanto o órgão máximo...como estávamos a dizer no início, há a operacionalização, cumpridas as linhas mestras e o nosso regulamento, [00:15:00] nós fazemos. Antes de o implementarmos temos que ter a aprovação de conselho de administração.

**Entrevistador:** Quem é que é o responsável pela elaboração do plano de formação?

**Entrevistada:** Quem elabora o plano de formação, quem faz esse trabalho, em conjunto diagnóstico de necessidades, de avaliação de diagnóstico de necessidades, de traduzir isso em formações, em procedimentos é o coordenador da formação, portanto, o nosso responsável do Centro de Formação.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Esse plano de formação institucional é depois traduzido em papel, portanto depois é refletido em papel e em ações de formação concretas, é revisto e validado pela direção do centro integrado de recursos humanos e depois dessa revisão é submetido ao conselho de administração.

**Entrevistador:** Vai para o conselho de administração

**Entrevistada:** Exatamente.

**Entrevistador:** De uma forma geral, a formação que realizam mais é de um cariz técnico ou mais relacional? Em qual destas áreas é que apostam mais ou têm apostado mais?

**Entrevistada:** É assim, eu estava-lhe a referir há pouco que nós estamos a insistir de forma mais intensa na formação de teor relacional, o que significa, desde logo, que...

**Entrevistador:** A vossa preocupação...

**Entrevistada:** Temos investido muito mais na...

**Entrevistador:** Técnica.

**Entrevistada:** Na componente técnica e é fácil de perceber porque trabalhamos num hospital e, portanto, a área técnica é fulcral.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** E então falando na formação em serviço, então aí é que o volume de formação em serviço é quase exclusivamente técnico, portanto tem muito de desenvolvimento técnico. Agora, nós temos consciência que a componente relacional que é muito importante, cada vez mais, [imperceptível] e estamos sensíveis a isso, e, portanto, temos desenvolvido agora mais formação na área relacional. Nós temos ambas as formações, relacional e técnica, temos uma raiz histórica da componente técnica muito enraizada até porque o nosso Centro de Formação foi muito enfermagem e ligado aos cuidados de saúde, etc... com componente muito técnica, mas estamos agora a investir na componente relacional. Como lhe disse, neste ano o conselho de administração determinou como estratégico apostarmos nestas formações da área relacional.

**Entrevistador:** Vocês têm tido alguma preocupação na realização de formação relacionada com a cidadania, direitos e deveres dos trabalhadores? Tem sido alvo de preocupação da vossa parte a realização dessas áreas?

**Entrevistada:** Sim, nós na área da cidadania, direitos e deveres dos trabalhadores, é uma área muito específica, nós na formação institucional, nas formações que estamos a desenvolver de carácter relacional não estamos especificamente a trabalhar nessas áreas, estamos a desenvolver outras áreas, comunicação, gestão de conflitos, gestão de stresse, liderança. Temos é, contudo, um projeto que denominamos projeto “Eu quero” de qualificação de recursos humanos, de reconhecimento validação e certificação de competências, portanto que dá qualificações aos trabalhadores, e estamos a trabalhar com os assistentes técnicos operacionais, que tem muito essa vertente da cidadania, do papel do trabalhador na sociedade, na empresa, na família. Portanto aí sim, temos essa componente, mas é uma área que nós enquanto formação institucional de diagnóstico de necessidades internas estamos a desenvolver, mas ainda não chegamos a esse...

**Entrevistador:** A esse...

**Entrevistada:** A esse patamar, exatamente.

**Entrevistador:** As áreas temáticas das vossas ações quais é que são? Ou quais têm sido as áreas que têm apostado ao longo destes anos?

**Entrevistada:** Então, há áreas temáticas em que nós insistimos anualmente e que estão sempre presentes e são áreas temáticas que estão relacionadas com formação institucional obrigatória e que resultam, como lhe falei, de uma norma que é a norma 310 e que resulta de uma obrigação do facto de sermos acreditados pela Joint Commission International. Está relacionada, por exemplo, com a integração institucional, com os cuidados de emergência, suportes básicos e avançados de vida e até aqui é uma componente legal porque agora temos até legislação nacional que também impõe esta formação, temos formação em saúde e segurança no trabalho, de incêndio e questões de segurança e também prevenção e controlo de infeção hospitalar, qualidade e segurança do doente. Portanto, estas áreas são áreas temáticas que são obrigatórias, que estão presentes e enquanto formos acreditados entendemos que faz sentido, estão presentes obrigatoriamente todos os anos. Nós temos públicos-alvo específicos, temos cotas específicas e tentamos cumpri-las para podermos manter a nossa qualidade dos

serviços prestados e a acreditação e depois, para além destas obrigatórias que como lhe disse estão presentes, temos as [00:20:00] competências técnicas e relacionais, tecnologias de informação e comunicação, portanto tudo aquilo que é diagnosticado, seja técnico, seja relacional e seja de áreas tecnológicas.

**Entrevistador:** Exato. O vosso plano de formação contempla ações que permitem aos formandos, nessas mesmas ações, partilharem algumas vivências, algumas experiências que tenham tido no passado, ou até no seu dia a dia?

**Entrevistada:** Ok. Essa partilha é muito importante e nota-se e evidencia-se de forma muito clara naquele programa que lhe falei "Eu quero". Essa partilha é até uma componente da própria avaliação na aprendizagem e é tido como elemento essencial para a própria avaliação, portanto é a construção dessa partilha. Nas outras formações eu creio e nós temos essas orientações que os formadores dão esse espaço para que os formandos possam partilhar essas vivências, até porque isso é também uma forma de aprendizagem e uma forma de o formador perceber as necessidades de formação e conhecer o formando e adaptar a formação a esse conhecimento, portanto damos sempre margem, algum tempo para que os formandos possam partilhar essas vivências.

**Entrevistador:** De que forma é que vocês estruturam o vosso plano de formação? Há algum modelo predefinido?

**Entrevistada:** É assim, nós temos uma estrutura, um modelo, um esqueleto que seguimos para a elaboração do plano de formação institucional. Conseguimos este modelo numa análise que fizemos de vários modelos, do que já existia, do estado da arte e tentámos fazer um que fosse ajustado àquilo que nós entendíamos ser o melhor modelo. Aproveitamos o que seria o melhor dos modelos existentes e, portanto, consideramos sempre uma breve introdução com os objetivos a que nos propomos, como é que fizemos o levantamento de necessidades, o resultado, a participação e depois organizamos o plano de formação com essas áreas todas discriminadas por áreas e com os objetivos de cada formação que pretendemos desenvolver, com o custo que vamos ter... alguns projetos que temos, por exemplo, nós temos um projeto que é o *e-learning* que já tem 2 anos, 3 anos e que o evidenciamos sempre no plano de formação para sensibilizar o conselho que queremos desenvolver esta metodologia de formação que é uma mais-valia para todos, e portanto também consideramos algumas opostas que entendemos importantes considerando o plano de formação e fazemos depois algumas conclusões em relação ao plano.

**Entrevistador:** Para além da planificação das atividades formativas que constam no plano de formação na sequência do diagnóstico de necessidades, que outras ações é que são incluídas depois no plano ao longo do ano? Ou o vosso plano é rígido?

**Entrevistada:** Não. Normalmente nós fazemos o possível para que o nosso plano de formação seja o mais completo, e, portanto, investimos muito no plano de formação, insistimos muito com o diagnóstico de necessidades, apesar de termos uma taxa de adesão ainda não significativa como pretendemos e fazemos o plano de formação não fechado, mas entendemos muito completo. Depois, claro que surgem sempre situações extraordinárias, existem áreas que são supervenientes e que nós acabamos por as considerar. Claro que essas são reportadas ao conselho de administração previamente e depois poderão ser implementadas, sim.

**Entrevistador:** Ok. O formador tem autonomia para alterar os conteúdos pedagógicos atendendo aos interesses dos próprios formandos? Como é que fazem isso?

**Entrevistada:** Quando o formador no âmbito da formação faz um diagnóstico de alterações que fazem sentido existir, que fazem sentido, que se adequam, que se ajustam, que se alinham aos formandos ele pode propor ao coordenador. Portanto, ele tem que propor ao coordenador pedagógico dar a temática que está a desenvolver e o coordenador, concordando e anuindo com essa alteração, com certeza que a implementará.

**Entrevistador:** Exato. Como é que vocês fazem a gestão do acesso às vagas, o acesso às formações? [00:25:00] Como é que fazem essa gestão?

**Entrevistada:** É assim, nós no plano de formação já identificamos o público-alvo, digamos assim, já diagnosticamos quem precisa, quem não precisa e a quantidade de pessoas que serão os destinatários da formação. Essas pessoas depois, sendo aprovado, nós fazemos depois a divulgação das ações e passamos por processos de inscrição, faz uma ficha de inscrição...

**Entrevistador:** Exatamente

**Entrevistada:** Que ela está disponível no nosso portal interno. Por vezes até faz-se por telefone, por correio eletrónico, simplificamos todos os processos de forma a termos...

**Entrevistador:** Maior volume.

**Entrevistada:** Maior volume de...

**Entrevistador:** De inscrições.

**Entrevistada:** De inscrições. Por vezes o que pode acontecer é, imagine, ser necessário fazer um processo de seleção porque temos mais inscrições do que capacidade, ou as inscrições ultrapassam a lotação da nossa capacidade. Aí temos que fazer aqui alguma...ou as chefias identificam aqueles que precisam mais...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Ou fazemos uma distribuição por serviços. Imagine que há um serviço que tem 70% e os outros serviços também... portanto, fazemos essa distribuição, fazemos depois aqui um rateio relativamente aos candidatos.

**Entrevistador:** Exato. Em relação ao regime do horário da formação, é o horário laboral, pós-laboral?

**Entrevistada:** A formação obrigatória institucional em regra é feita em horário normal de trabalho e esse horário de formação é tido como cumprimento do horário normal de trabalho. Nós temos uma ferramenta de gestão de horário de trabalho que é o SISQUAL e as chefias identificam nesses períodos que a pessoa está em formação e tem o seu tempo de ausência validado.

**Entrevistador:** Exato. Ok. Qual o critério de seleção dos formadores?

**Entrevistada:** É assim, os nossos formadores são formadores internos muitos deles, que entendemos que pela sua experiência pelas suas qualificações estão habilitados para darem essa formação e temos fichas de inscrição também em que os formadores se propõem a realizar formação. Temos formações específicas que têm que ter o CAP, têm que ter essas...

**Entrevistador:** Os requisitos...

**Entrevistada:** Competências certificadas, reconhecidas. E normalmente investimos mais nos formadores internos porque também temos um constrangimento que é a questão dos recursos financeiros. Se os nossos recursos internos conseguirem dar uma resposta... normalmente os formadores externos, ou porque têm honorários mais elevados... e, portanto, temos alguma limitação. Recorremos, mas não recorremos com tanta frequência aos formadores externos como desejaríamos e como algumas situações o impunham.

**Entrevistador:** Claro. Há pouco referiu-me que as vossas formações eram basicamente em regime de horário laboral, que o tempo era contabilizado, não é?

**Entrevistada:** Sim.

**Entrevistador:** É contabilizado como trabalho efetivo.

**Entrevistada:** Como horário normal de trabalho, sim.

**Entrevistador:** E que compete às chefias fazer essa gestão, não é?

**Entrevistada:** Sim, sim.

**Entrevistador:** Portanto, eles na escala de horário dos profissionais fazem esse registo.

**Entrevistada:** Eles validam e justificam a carga horária do trabalhador sempre que ele está em formação.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Aliás, não há nenhuma formação que o trabalhador participe que não seja validada previamente pela sua chefia. Quando a chefia faz essa validação da carga horária no SISQUAL, ela já faz porque ela já aprovou... porque nós temos... porque da parte do conselho de administração existe autorização para que assim seja, porque até é esse o procedimento, mas a chefia já previamente autorizou a participação do trabalhador. Portanto, o trabalhador não vai porque acha que a formação é importante, ainda que seja o público-alvo, inscrever-se de forma autónoma, quando reporta a uma chefia que organiza uma escala e que tem que ter o seu serviço assegurado. Normalmente a chefia quando vai fazer essa validação no SISQUAL já aprovou a participação do trabalhador e, portanto, faz essa validação com conhecimento.

**Entrevistador:** Exato. Muito bem. Quais os principais objetivos das ações de formação desenvolvidas e quem é que define esses objetivos de uma forma generalizada?

**Entrevistada:** É assim, os objetivos da formação já estão definidos no plano de formação institucional. Nós já definimos alguns objetivos de melhoria, de aquisição de competências, sejam elas técnicas, sejam relacionais, desenvolvimento de alguma tecnologia, alguma questão que é uma obrigação legal de uma plataforma nova da urgência, como tivemos recentemente, por exemplo, na triagem, algumas inovações tecnológicas e programas informáticos que requerem... portanto, nós temos já os objetivos muito bem definidos quando avançamos com uma formação. Quem os define é o coordenador junto com os intervenientes no processo de diagnóstico de necessidades.



**Entrevistador:** Exato. Relativamente às metodologias [00:30:00] pedagógicas quem é que as define cá? Ou deixam ao critério de cada formador, por exemplo, se utilizam aqueles métodos mais ativos, interrogativos, demonstrativos? Tem conhecimento daquelas que são mais utilizadas?

**Entrevistada:** Normalmente as metodologias são negociadas pelo formador e pelo coordenador pedagógico porque são metodologias que estão alinhadas com os objetivos que se pretendem atingir, e julgo que as metodologias atualmente são, ou tendem a ser, cada vez mais ativas, demonstrativas, com a participação dos trabalhadores. Ainda temos muito o método expositivo, mas queremos e temos consciência que cada vez mais convém haver essa participação, essa envolvimento do formando até no próprio contexto real de trabalho. Cada vez mais a tendência...nós vemos nas grandes empresas, a Sonae...que tende a ter e nós também podemos caminhar para aí, que tende a ter formações de curta duração, muito cirúrgicas e muito breves...

**Entrevistador:** Específicas.

**Entrevistada:** Específicas e até no próprio contexto de trabalho, e se não é no contexto de trabalho se for em sala, a formação em sala é cada vez mais a abandonar, que seja muito de demonstração, de participação, com casos práticos para poderem depois ser replicados facilmente no contexto de trabalho e é isso que nós temos que...

**Entrevistador:** Em relação ao grau de adesão às ações de formação é elevado?

**Entrevistada:** Posso-lhe dizer que existe mais vontade em participar do que aquilo que se reflete no grau de adesão. Porquê. Porque nós temos algumas limitações que resultam da carência de recursos humanos, como com certeza sabe, e essa carência de recursos humanos impede, por vezes, de termos a taxa de adesão que se impunha ter, mas que não resulta das nossas políticas, da forma como nós gerimos o processo. Quero crer, pelo menos é esse o feedback que temos, que resulta mesmo de carência de recursos e impossibilidade da chefia de disponibilizar os trabalhadores porque a carência de recursos humanos impede.

**Entrevistador:** Ocorrem desistências?

**Entrevistada:** Algumas, mas mais uma vez por conta....

**Entrevistador:** Por esse mesmo motivo.

**Entrevistada:** Por conta dessa situação. Por vezes, nós temos... as pessoas inscrevem-se, as chefias autorizam, mas há alguém que falta, têm problemas na cobertura de escalas e a formação é a primeira vítima para...

**Entrevistador:** Exato. Focando-nos agora aqui num conjunto de questões relativamente à avaliação da formação, através de que método é feita a avaliação das aprendizagens dos formandos? Vocês fazem avaliação aos formandos?

**Entrevistada:** Sim, nós fazemos a avaliação dos formandos. Nós fazemos a avaliação, em regra, depois da formação. Não fazemos em todas as formações, na verdade. Nós na formação obrigatória, que é muita da nossa formação, a componente de avaliação está presente.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Nós na formação obrigatória temos fichas de avaliação que no final da formação são entregues aos avaliandos, aos formandos e que podem evidenciar o grau de aprendizagem do formando. Nas formações que não têm esta componente, este caráter obrigatório, por vezes não é feita essa avaliação.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistada:** Acontece também fazemos avaliação de diagnóstico antes da própria formação ou no decurso da própria formação para percebermos em que ponto é que o formando se encontra ao nível de conhecimento naquela área temática e para orientar o formador na formação que vai desenvolver.

**Entrevistador:** Isso em algumas ações, não é?

**Entrevistada:** Em algumas ações. Isso até é residual.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** É em algumas ações que isso é feito, mas muito residual. Essencialmente, o que fazemos é na formação obrigatória que é, como lhe disse, um grande volume da nossa formação, temos fichas de avaliação dos formandos no final das formações.

**Entrevistador:** Ok. Agora, em relação mesmo à avaliação da própria formação, em que momentos é que é realizada? Vocês fazem a avaliação da formação?

**Entrevistada:** A avaliação da própria...

**Entrevistador:** Da própria formação. Uma apreciação do...

**Entrevistada:** Sim, fazemos. Também aqui temos margem, temos aqui uma janela de oportunidades de melhoria porque a avaliação, até por conta de carência de recursos no nosso próprio serviço...é uma área, é uma fase que não está ainda devidamente explorada e, portanto, nós fazemos a avaliação da formação...o próprio formador faz essa avaliação, [00:35:00] tem uma....

**Entrevistador:** Tem um questionário direcionado para ele.

**Entrevistada:** Um questionário que lhe é direcionado e que ele faz com uma série de questões ao nível dos meios físicos, ao nível das condições, [imperceptível] que ele vai dar a sua perceção de como correu a avaliação, até da própria forma como os avaliandos, os formandos se...a sua perceção, a sua satisfação ao nível da formação e depois temos também a avaliação do ponto de vista do formando, como correu a formação, das suas expectativas, do seu ponto de vista como é que correu a formação.

**Entrevistador:** Então o instrumento que utilizam é um questionário.

**Entrevistada:** É um questionário, sim.

**Entrevistador:** Ok. Muito bem.

**Entrevistada:** Neste momento só utilizamos o questionário.

**Entrevistador:** Quais as funções que atribuem a essa avaliação da formação? Qual a finalidade?

**Entrevistada:** Como lhe disse, nós temos que desenvolver ainda a componente da avaliação na formação que é importante, reconhecemos isso, estamos sensibilizadas para isso, mas que carece agora do próprio serviço de formação, do Centro de Formação, de um maior empenho e que impõe aqui algum reforço de recursos humanos porque, de facto, a avaliação da formação permite-nos perceber as opiniões dos vários intervenientes na formação, dos formandos, dos formadores, permite-nos até diagnosticar necessidades de formação, permite-nos corrigir erros, e pronto e estes desvios, estas anomalias permite-nos uma melhoria contínua. Se nós corrigirmos estes erros, estas anomalias permite-nos também melhorar a qualidade da formação que é isso que nós pretendemos.

**Entrevistador:** Os resultados dessa avaliação são comunicados aos formandos?

**Entrevistada:** Mais uma vez por conta dessa carência de recursos neste momento não estamos a desenvolver essa comunicação.

**Entrevistador:** Não fazem. Ok.

**Entrevistada:** Não fazemos. Nós fizemos uma de todo o processo. Há algumas coisas que, neste momento, nós não conseguimos fazer e entendemos que essa componente, algumas componentes da parte da avaliação seriam aquelas que nesta fase iriam ser prejudicadas.

**Entrevistador:** Que medidas a entidade toma após o apuramento dos resultados das ações de formação? Há pouco já falou um bocadinho, que podem até surgir a necessidade da realização de novas ações.

**Entrevistada:** Sim. Essa própria avaliação da formação pode resultar até num diagnóstico de necessidades, pode até pôr em causa o diagnóstico de necessidades que fizemos para a formação. Os formandos podem dizer assim: "Isto não se ajusta, não se adequa, não é isto que nós precisamos, ou não é bem isto" e fazer esses tais ajustes, essas tais melhorias e por aí, num processo de melhoria contínua que se pretende e se deseja, a avaliação da formação é importante e nós temos consciência disso.

**Entrevistador:** Tem noção se os profissionais se encontram satisfeitos com as políticas e as práticas adotadas cá no hospital?

**Entrevistada:** É assim, nós queremos acreditar que sim, mas não temos nenhuma evidência em termos de questionários, já não fazemos há algum tempo nenhum questionário, questões que são levantadas aos formandos, não temos essa percepção, essa evidência expressa dos formandos. Queremos acreditar que sim, até porque a adesão tem sido cada vez maior e temos também algum feedback, ainda que não seja escrito, pelo menos verbal das pessoas que nos vão falando, que nos vão dizendo, e congratulando algumas medidas, algumas iniciativas que temos e que denotam que estão satisfeitas, mas, de facto, evidência e estudo sobre esse grau de satisfação nós ainda não temos.

**Entrevistador:** Estando agora a chegar à fase final da entrevista, que importância assume para a entidade, para os formandos, para os utentes a formação realizada?

**Entrevistada:** É assim, nós nessas 3 vertentes o que nós entendemos é que para os formandos, para os trabalhadores a formação é tida com uma medida de *we care*, portanto, "nós preocupamo-nos" e a formação ainda é vista como um investimento, "a instituição preocupa-se conosco" e portanto nós acreditamos que isso resulta em satisfação, em motivação, e claro que se tivéssemos um quadro mais estabilizado nós íamos sentir mais isso [imperceptível] e muito mais para aqueles que não têm tanto acesso no exterior, como acontece com aquelas carreiras mais técnicas, para os assistentes técnico, até para os enfermeiros, para os assistentes operacionais, para os técnicos diagnóstico e terapêutica, portanto é um desenvolvimento...o desenvolvimento da formação é tido como uma mensagem de preocupação, de interesse, de investimento no trabalhador. Para nós Centro de Formação, nós entendemos que a formação é...[00:40:00] damos claro, uma importância à formação porque queremos até que ela faça parte da cultura organizacional e para as pessoas...quando falamos no *e-learning*, quando falamos até em ter uma sala de informática, queremos que essa cultura da formação, da auto aprendizagem que se desenvolva aqui no hospital e estamos muito empenhados nisso e portanto sabemos também que esse investimento no capital humano que motiva, que satisfaz, portanto estamos alinhados com aquilo que à partida os trabalhadores...e julgo que o conselho de administração, por vezes, com alguma insistência em algumas áreas que também tem essa percepção e também investe [imperceptível] ...tudo aquilo que fazemos requer autorização do conselho de administração. Se o conselho de administração autoriza também está alinhado com estes objetivos que nós queremos, de qualificação, de atualização, de valorização dos trabalhadores porque o conselho, nós enquanto Centro de Formação, e os trabalhadores também têm alguma consciência, que a formação, na verdade, é bom para os próprios, mas também se traduz em melhores resultados para a instituição e em última instância em melhores cuidados de saúde prestados ao doente.

**Entrevistador:** Exatamente. Ou seja, a importância aí é de satisfação mesmo do próprio utente.

**Entrevistada:** Sim, é o centro da nossa atuação, não é?

**Entrevistador:** Claro. Quais os objetivos da formação em geral atendendo a todo este universo?

**Entrevistada:** Sim. O que nós pretendemos com a formação. O que nós pretendemos com a formação: termos pessoas mais qualificadas, atualizadas, valorizadas, satisfeitas, motivadas e que isso se reflita na prestação de cuidados ao doente e se reflita nos melhores resultados. Porque se tivermos pessoas mais atualizadas e melhor formadas, vamos trabalhar com mais qualidade, vamos ser mais eficientes. Nós temos consciência do que a literatura nos diz em relação a isso e por isso investimos tanto na formação e queremos investir mais na formação.

**Entrevistador:** De que forma é que a entidade sensibiliza ou motiva os profissionais a participarem nas ações de formação?

**Entrevistada:** Por vezes o conselho de administração nos eventos públicos que faz aos trabalhadores, até nos processos de integração dá um acento, uma tônica nessa componente, na importância e na necessidade da formação, e, portanto, sensibiliza para isso. O Centro de Formação com alguma insistência até e com muita persistência e invasão também faz essa sensibilização e julgamos que até nessa parte da sensibilização nós temos possibilidade para melhorar, entendemos que podemos melhorar. A sensibilização das chefias que acho que precisam de ser mais sensibilizadas para esta necessidade porque as chefias têm o problema do dia a dia, resolver as escalas e têm que pensar mais para a frente, ter uma visão mais de futuro e da importância da formação. Mas tentamos sensibilizar as próprias chefias, o conselho de administração tem feito isso através das suas intervenções, e o Centro de Formação diretamente com as chefias e com os trabalhadores e sempre têm oportunidade também de sensibilizar para que se veja a formação como uma estratégia de melhoria da atividade do hospital,

que as pessoas não têm tempo, mesmos as chefias não têm tempo, isso vê-se no diagnóstico de necessidades, que não têm tempo para tirarem... não conseguem tirar algum tempo das suas atividades porque acham que não é importante, há coisas mais importantes e o dia-a-dia pode ser melhorado se tivermos algum tempo para a formação, se investirmos nisso.

**Entrevistador:** Qual a visão da entidade sobre a formação? Há pouco já referiu um bocadinho o valor estratégico...

**Entrevistada:** Sim, nós queremos que a formação seja o reflexo da cultura organizacional, que ela seja tida como uma presença constante, como fazendo parte.

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistada:** Neste momento temos esta componente obrigatória e nós até...e fazemos isso, nós queremos que as pessoas venham à formação de forma voluntária, mas acontece, por vezes, e quando lhe falava no início de colocarmos nos objetivos de formação no âmbito da avaliação de desempenho, as formações obrigatórias, nós queríamos que não fosse necessário termos...nós queríamos chegar a um ponto em que as pessoas participam de forma voluntária, que veem a formação com credibilidade e querem vir à formação de forma voluntária. Nós já notamos isso, inicialmente nós colocamos até na nossa avaliação de desempenho nos objetivos a formação, porque havia formação obrigatória que tinha mesmo que ser realizada e não tínhamos...em algumas [00:45:00] carreiras, porque têm muita formação fora, essa necessidade de participar e agora já sentimos esse interesse, começamos a sentir este interesse, ou seja, de forma voluntária as pessoas começam a ter essa cultura de formação, de aprendizagem e até de autoaprendizagem se tivermos meios de para [impercetível]

**Entrevistador:** E qual é a visão dos próprios formandos profissionais?

**Entrevistada:** O que nós queríamos quando nós falamos nesse cultura de formação é alimentá-la também aos formandos para que eles possam ter ainda que numa fase inicial seja um bocadinho imposta, para depois ser voluntária e nós já estamos a sentir essa mudança, que é uma mudança que é como a cultura, a aculturação demora o seu tempo e nós estamos a sentir e para os formandos é eles perceberem que existe essa preocupação que é estratégico e que nós queremos fazer formação de qualidade e pensar neles como um objetivo em si, nos nossos formandos como o objetivo em si.

**Entrevistador:** Considera que as políticas e as práticas implementadas cá no hospital relativamente à gestão da formação são eficazes?

**Entrevistada:** Eu julgo que sim, que nós temos melhorado muito significativamente nas políticas de formação, nas práticas, no nosso relacionamento com os intervenientes, com o conselho de administração, com os formandos e temos feito aqui alguns processos de melhoria contínua que já evidenciam também aqui um feedback positivo. Julgo que sim. Temos é algumas situações que não dependem tanto...ou seja, que não correm tão bem, mas que não dependem tanto dessas políticas, ainda que possamos melhorar, mas que não dependem tanto dessas políticas, depende ainda da sensibilização que estamos a desenvolver das próprias chefias e do facto de termos carência de recursos humanos. A carência de recursos humanos é o problema base que impede, quer ao nível da formação, quer a outros níveis, mas como a formação não é tida como produção e os benefícios da formação, às vezes, são vistos a médio e longo prazo, é em primeiro a ser prescindido quando há carência de recursos.

**Entrevistador:** Qual a relação entre o Centro de Formação e a ACSS que é o vosso organismo central.

**Entrevistada:** Sim, nós reportamos à ACSS enquanto instituição, o nosso organismo central, e fazemos reportes a essa entidade. Fazemos reportes de indicadores, balanços sociais, para o INA também e a ACSS faz como que comparações da nossa atividade, benchmarking consegue fazer indicadores...

**Entrevistador:** A ACSS acaba por controlar um pouco a vossa atividade.

**Entrevistada:** Sim. Nós até somos acreditados pela ACSS e, portanto, eles acabam por controlar de alguma forma a nossa atividade, sim.

**Entrevistador:** Ao nível da autonomia financeira, administrativa vocês têm alguma autonomia?

**Entrevistada:** Não, nós estamos dependentes sempre dos financiamentos que vêm da tutela, e, portanto, temos algumas limitações a esse nível.

**Entrevistador:** A autonomia administrativa, também já me referiu, portanto quando há os tais projetos financiados...

**Entrevistada:** Quando nós temos projetos que são financiados, neste momento não temos, mas se tivermos projetos financiados, aí as regras são definidas pelo próprio...

**Entrevistador:** Entidade que...

**Entrevistada:** Pela própria entidade que vai financiar o projeto, porque aí tem uma série de regras, quer a nível do financiamento, a nível da própria organização do processo, somos mais controlados também aí.

**Entrevistador:** Como é que classifica a autonomia pedagógica? Vocês seguem sempre os conteúdos de uma forma rígida, ou têm alguma liberdade para alterar e desenvolver?

**Entrevistada:** O coordenador tem liberdade para ajustar toda essa componente. Nesse aspeto nós temos alguma liberdade para podermos ajustar essas componentes desde que elas sejam validadas sempre pelo coordenador.

**Entrevistador:** Quanto à autonomia científica cá no hospital fazem alguma investigação, têm alguma autonomia neste sentido?

**Entrevistada:** Sim, sim fazemos investigação, temos a parte do centro académico que faz investigação e que tem autonomia e...

**Entrevistador:** E até podem resultar daí algumas ações de formação.

**Entrevistada:** Sim, por vezes acontece. Nós tivemos há algum tempo atrás formações que ajudam no processo de investigação, ensinam como investigar, que é uma área que nós queremos desenvolver e melhorar também. Somos um hospital com... [imperceptível]

**Entrevistador:** Como certamente tem conhecimento e até faz parte do seu trabalho de gestão no dia a dia, atualmente está a ser instituído na função pública a gestão das atividades, o trabalho por objetivos. Isso é aplicado cá no hospital?

**Entrevistada:** É assim, [00:50:00] na verdade a gestão por objetivos na função pública já existe há muito tempo. O instrumento é que é pesado e não está a ser bem utilizado. O próprio sistema integrado de avaliação de desempenho é integrado porque pressupõe uma avaliação baseado em objetivos. Já pressupõe uma organização, uma planificação de objetivos, definição de metas, calendarização das metas que normalmente era a 1 ano e agora passou a 2, já pressupõe essa monitorização e esse controlo, e, portanto, depois o controlo do cumprimento. Claro que esse processo por não ser participativo, por ser a longo prazo, não é muito a longo prazo, mas 2 anos ainda é algum tempo, normalmente as grandes empresas fazem projetos a 5, mas a 2 anos já é algum tempo, e não é monitorizado. Não é tanto o sistema em si que funciona mal, são as pessoas que não conhecem bem aquilo que podem esperar do sistema. Hoje em dia temos aí outros modelos auxiliares, que está muito na moda, de modelos de gestão do Kaizen, da gestão por objetivos mais específicos que permitem, ou que dão-nos ferramentas mais práticas. Nós no hospital trabalhamos com o SIADAP e trabalhamos como com as outras instituições com o SIADAP às vezes bem, outras vezes não tão bem, portanto com alguns erros, mas em algumas áreas do hospital, designadamente na formação e nos recursos humanos trabalhamos com objetivos em tempo real e monitorizados...temos objetivos na mesma a 1 ano ou a 2 anos...

**Entrevistador:** Aplicam essa estratégia cá no Centro de Formação.

**Entrevistada:** Aplicamos a estratégia no Centro de Formação, aplicamos a estratégia no centro integrado de recursos humanos e fazemos monitorizações mensais, ou seja, os objetivos são a médio e longo prazo, mas estão a ser monitorizados semanalmente e ao serem monitorizados semanalmente conseguimos ter medidas corretivas que permitem, ao sinalizar os desvios, corrigi-los, permitem fazermos planificações semanais e passo a passo haver...

**Entrevistador:** Isso basicamente é o impacto dessas próprias práticas de gestão por objetivos.

**Entrevistada:** Sim, a gestão por objetivos ao definirmos por metas e nós temos isso planificado ao ano e temos isso monitorizado à semana. Monitorizamos à semana com vista a que quando chegarmos ao final do ano não estejamos a ver e nos últimos 2 meses a trabalhar nas medidas de correção.

**Entrevistador:** Quem responde por essa gestão?

**Entrevistada:** Portanto, cada um dos responsáveis das áreas, designadamente na área do Centro de Formação é que responde por essa...há um envolvimento, há uma participação de todos, porque aqui os objetivos são em cascata, todos fazem parte do processo, definimos objetivos anuais que de certa forma estão ligados ao nosso plano de formação institucional e às imposições legais. Temos um plano de formação que temos de cumprir, definimos objetivos anuais, portanto formação anual e vamos monitorizar, vamos perceber o que está a correr mal, vamos perceber a que destinatários é que não estamos a chegar, o que é preciso fazer e, quer ao nível da formação como um todo, quer ao nível da própria da organização do Centro de Formação, portanto quer para o exterior, quer para o próprio Centro de Formação.

**Entrevistador:** Muito bem.

**Entrevistada:** E temos tido algum sucesso por termos essa planificação, essa gestão por objetivos monitorizada *on time* para que depois a médio prazo tenha impacto nos nossos resultados e na nossa concretização dos objetivos.

**Entrevistador:** Bem, chegamos ao fim da nossa entrevista. [nome] muito obrigado pela sua disponibilidade e espero no final deste projeto de estágio, que até estou a desenvolver cá na instituição, atingir os objetivos ao qual me propus. Espero conseguir apresentá-los com sucesso.

**Entrevistada:** Tem que trabalhar com o modelo de gestão de objetivos.

**Entrevistador:** Obrigado.