



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Catarina Fernandes Vieira

**A Avaliação da Formação numa grande empresa
do setor industrial e suas consequências
sociolaborais**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Catarina Fernandes Vieira

**A Avaliação da Formação numa grande empresa
do setor industrial e suas consequências
sociolaborais**

Dissertação de Mestrado
em Sociologia
Especialização em Organizações e Trabalho

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Carlos Gil Correia Veloso da Veiga

AGRADECIMENTOS

Antes de mais, quero felicitar a *Bosch Car Multimedia* pela preocupação que demonstra em colaborar com as Universidades, de modo a que os estudantes consigam obter experiência prática. Sinto-me grata pela experiência que me proporcionaram. Em particular, quero agradecer:

À Carla Gomes, pela oportunidade que me deu na concretização deste estágio.

Ao Professor Carlos Veiga, pela sua função de orientador académico e pelas críticas e sugestões construtivas que ajudaram na concretização deste projeto.

Ao Francisco, pela enorme paciência e disponibilidade que demonstrou para que eu conseguisse aprender e fazer o que me foi proposto.

Ao Paulo, Esmeralda, Helena e Sandra, pela amabilidade de me fazerem sentir integrada na empresa, assim como no departamento.

Em especial, à Juliana, por me ter acompanhado sempre, não me deixando desamparada.

À minha família, por ter sempre acreditado em mim e me ter dado a hipótese de prosseguir os estudos e chegar até este patamar.

Por fim, a Deus, por me fazer sempre acreditar que seria capaz e por me ajudar nos momentos mais difíceis desta etapa.

Sem estas pessoas nada seria possível. A todas, o meu sincero obrigada!

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do estágio curricular para a dissertação de Mestrado em Sociologia: Organizações e Trabalho. O seu principal objetivo consistiu em compreender a Avaliação da Formação no departamento de Recursos Humanos da *Bosch Car Multimédia* e o seu impacto para a empresa e para os seus colaboradores.

A Avaliação da Formação permite dar feedback acerca da formação, detalhando o grau de satisfação dos formandos, por intermédio dos quatro níveis do Modelo de Kirkpatrick. No nível da reação, tentou-se compreender as primeiras impressões e as expectativas dos formandos acerca das ações formativas. No nível da aprendizagem pretendia-se conhecer o ponto de vista dos colaboradores acerca do formador e do conteúdo da formação. No nível do comportamento, o objetivo foi compreender a transferência do aprendido para o posto de trabalho e a nível pessoal. Por último, no nível dos resultados procurou-se perceber a perspetiva dos formandos em relação aos efeitos que a ação formativa pode produzir em aspetos como a qualidade do produto, o volume de vendas, a satisfação do cliente e o lucro da empresa; a par disto, foi possível depreender a eficácia do modelo, de modo a identificar as suas lacunas e a propor melhorias, contribuindo para novas iterações neste ciclo adjacente ao Modelo.

Em seguida, cruzaram-se as duas metodologias quantitativa e qualitativa, utilizando, respetivamente, a técnica de inquéritos por questionário, antes e depois da formação, e a técnica de entrevistas semidiretivas.

Perante a recolha e a análise dos dados, e atendendo à questão de partida “Existe mudança de opinião para os formandos, após a formação?”, não existe uma mudança significativa, uma vez que as opiniões tendem a ser positivas em todos os níveis. No entanto, tendem a ser negativas à medida que se avança do nível do comportamento para o dos resultados, por acharem que não acrescenta valor para as suas funções, nem a nível pessoal.

Na tentativa de solucionar os problemas encontrados, foram propostas sugestões de melhoria suportadas nos resultados obtidos bem como na fundamentação teórica. Devido à amostra ser insuficiente para se generalizar com firmeza, recomenda-se a aplicação deste estudo numa escala mais alargada, de modo a obter melhores resultados e conclusões.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação da Formação, Modelo de Kirkpatrick, Reação, Aprendizagem, Comportamento, Resultados

ABSTRACT

This work was developed under the curricular internship for the dissertation of Master in Sociology: Organizations and Work. Its main objective consisted of an evaluation of the training in the Human Resources department of Bosch Car Multimedia and its impact on the company and its employees.

The training evaluation allows feedback on the training, detailing the degree of satisfaction of the trainees, through the four levels of the Kirkpatrick Model. At the reaction level, the goal was to understand the first impressions and expectations of the trainees about the trainings. At the learning level, the objective was to acknowledge the employees' point of view on the trainer and content of the training. At the behavior level, the goal was to understand the transfer of the learnings to the job and on a personal level. Lastly, at the results level, the aim was to understand the opinion of the trainees in relation to the effects that training can produce at the level of, such as, a product quality, sales turnover, customer satisfaction and profit of the company; it was possible to observe the efficacy of the model, in order to identify its gaps and suggest improvements, contributing to new editions of the cycle adjacent to the Model.

Then, two quantitative and qualitative methodologies were compared, using, respectively, a questionnaire survey technique, before and after training, and a technique of semi-directional interviews.

In the light of data collection and analysis, and given the starting point "Is there a change for the trainees after training?" There is no significant change, as opinions tend to be positive at all levels. However, they tend to be negative as we move from the behavior level to the results level, because they feel that it does not add value to their functions, nor on a personal level.

In an attempt to solve the problems found, proposals for improvements were suggested, based on the results obtained as well as in the theoretical basis. Because the sample is insufficient to generalize strongly, it is recommended to apply the study on a larger scale, in order to obtain better results and conclusions.

KEYWORDS: Training Evaluation, Kirkpatrick Model, Reaction, Learning, Behavior, Results.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice de Tabelas.....	xi
1. Introdução.....	1
2. Da Teoria à Prática da Formação	3
2.1. Apresentação da empresa	3
2.2. Processo formativo como parte de um sistema	4
2.3. A Formação – um processo.....	6
2.3.1. Avaliação da Formação	11
3. Metodologia	15
4. Discussão dos Resultados.....	21
4.1. Reação.....	25
4.2. Aprendizagem	31
4.3. Comportamento	36
4.4. Resultados	39
5. Conclusão	62
Referências Bibliográficas	66

Anexos	68
I. Inquérito por questionário: antes da formação	68
II. Inquérito por questionário: depois da formação.....	70
III. Transcrição das entrevistas: mudança negativa de opinião em resultado dos inquéritos.	72
Entrevistado 023 (Feminino)	72
Entrevistado 018 (Masculino)	78
IV. Transcrição das entrevistas: mudança positiva de opinião em resultado dos inquéritos.	86
Entrevistado 009 (Masculino)	86
Entrevistado 014 (Feminino)	90
V. Tabela das entrevistas	92

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caraterísticas de um sistema.....	5
Tabela 2: Caraterísticas sociodemográficas dos inquiridos segundo idade, sexo, ano de escolaridade, tempo de serviço na empresa e área profissional (%).	18
Tabela 3: Perfis dos entrevistados cujas opiniões foram positivas e negativas acerca da formação.	19
Tabela 4: Modelo de análise.	21
Tabela 5: Relação entre o antes e depois da formação, distribuída pelo modelo de Avaliação da Formação (%).	23
Tabela 6: Alteração da opinião dos colaboradores, segundo cada nível do Modelo de Kirkpatrick (%).	24
Tabela 7: As expectativas dos colaboradores, antes e depois da formação (%).	26
Tabela 8: A matéria bem explicada, antes e depois da formação (%).	26
Tabela 9: O conteúdo perceptível e interessante, antes e depois da formação (%).	27
Tabela 10: O material utilizado adequa-se à formação, antes e depois da mesma (%).	28
Tabela 11: Satisfação em relação à formação, antes e depois da mesma (%).	28
Tabela 12: Formação aumenta o conhecimento dos colaboradores, antes e depois da mesma (%).	32
Tabela 13: A formação melhora as capacidades dos colaboradores, antes e depois da mesma (%).	33
Tabela 14: A formação ajuda na função, antes e depois da mesma (%).	33
Tabela 15: Os objetivos da formação são atingidos, antes e depois da mesma (%).	34
Tabela 16: O aprendido aplica-se na função, antes e depois da formação (%).	37
Tabela 17: O aprendido responde a novos desafios, antes e depois da formação (%).	37
Tabela 18: A formação melhora a qualidade do produto e, conseqüentemente o volume de vendas, antes e depois da mesma (%).	40
Tabela 19: A formação aumenta a satisfação do cliente e, conseqüentemente o lucro da empresa, antes e depois da mesma (%).	40
Tabela 20: Teste de proporção para a variável tempo de serviço, segundo o nível da reação (%).	44

Tabela 21: Teste de proporção para a variável tempo de serviço, segundo o nível da aprendizagem (%).....	45
Tabela 22: Teste de proporção para a variável tempo de serviço, segundo o nível do comportamento (%).	45
Tabela 23: Teste de proporção para a variável tempo de serviço, segundo o nível dos resultados (%).....	46
Tabela 24: Teste de proporção para a variável sexo, segundo o nível da reação (%).	47
Tabela 25: Teste de proporção para a variável sexo, segundo o nível da aprendizagem (%).	48
Tabela 26: Teste de proporção para a variável sexo, segundo o nível do comportamento (%). ...	48
Tabela 27: Teste de proporção para a variável sexo, segundo o nível dos resultados (%).	49
Tabela 28: Teste de proporção para a variável idade, segundo o nível da reação (%).	50
Tabela 29: Teste de proporção para a variável idade, segundo o nível da aprendizagem (%).	51
Tabela 30: Teste de proporção para a variável idade, segundo o nível do comportamento (%). ...	51
Tabela 31: Teste de proporção para a variável idade, segundo o nível dos resultados (%).	52
Tabela 32: Teste de proporção para a variável área profissional, segundo o nível da reação (%).	53
Tabela 33: Teste de proporção para a variável área profissional, segundo o nível da aprendizagem (%).....	54
Tabela 34: Teste de proporção para a variável área profissional, segundo o nível do comportamento (%).....	54
Tabela 35: Teste de proporção para a variável área profissional, segundo o nível dos resultados (%).....	55
Tabela 36: Teste de proporção para a variável escolaridade, segundo o nível da reação (%).	56
Tabela 37: Teste de proporção para a variável escolaridade, segundo o nível da aprendizagem (%).	57
Tabela 38: Teste de proporção para a variável escolaridade, segundo o nível do comportamento (%).....	57
Tabela 39: Teste de proporção para a variável escolaridade, segundo o nível dos resultados (%).	58
Tabela 40: Distribuição de inquiridos pela preferência de formações (%).	59

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado, redigida sob a forma de relatório de estágio, realiza-se no âmbito do Mestrado em Sociologia: Organizações e Trabalho, inserido no contexto de um estágio curricular no departamento de Recursos Humanos da *Bosch Car Multimédia*. Contando com 6 meses de aprendizagem, no estágio foram realizadas diferentes tarefas, tais como o planeamento semanal das formações, através da seleção dos módulos a ministrar, da criação de turmas, do contacto com os formadores, do envio de convocatórias aos formadores e às chefias, da criação de folhas de presença e de cronomatrizes para impressão, da gestão de ausências e presenças, do tratamento e Avaliação da Formação; o agendamento de formações obrigatórias para colaboradores “indiretos”, ou seja, a pessoal não diretamente afetos à produção; o pagamento aos formadores; a contabilização das horas ministradas e o envio do número de horas por formador à entidade pagadora.

Pretende-se, a partir deste relatório, contribuir para a compreensão da Avaliação da Formação segundo o Modelo de Kirkpatrick. Deste modo, visa-se perceber, pelos níveis da reação, da aprendizagem, do comportamento e dos resultados, se estes estão a ser atendidos na própria empresa e qual o seu impacto para a mesma e para os seus colaboradores.

Este trabalho debruça-se sobre a questão de partida “Existe mudança de opinião para os formandos, após a formação?”, na tentativa de descortinar quais as práticas e opiniões comuns e/ou divergentes, comparando a situação anterior e posterior à ação formativa, bem como as preferências relativamente ao tipo de formação (adequadas ou não para a função) e o local da formação (dentro ou fora da empresa).

A escolha desta temática prende-se com o interesse em compreender as diferenças de opinião e se, de facto, a formação apresenta importância para os colaboradores e para a empresa. Por outro lado, permite perceber as dificuldades sentidas durante o processo da Avaliação da Formação, tendo em vista a resolução de problemas.

No sentido de auxiliar na resposta à questão de partida, tenta-se testar a seguinte hipótese geral de investigação: “Não existe diferença de opiniões dos formandos do antes e pós formação, relativamente à reação, à aprendizagem, ao comportamento e aos resultados”.

Recorre-se às metodologias quantitativas, utilizando inquéritos por questionário a 50 colaboradores da empresa, antes e depois da formação e em complementação, às metodologias

qualitativas com o uso da técnica das entrevistas semidiretivas, tendo em conta os níveis do Modelo. Estas técnicas têm como objetivo aprofundar a informação.

O relatório de estágio está dividido em cinco partes. Na primeira, correspondendo ao Capítulo da Introdução, é efetuado um enquadramento ao tema geral da dissertação, onde é definida a questão de partida e a hipótese geral de investigação, bem como a metodologia utilizada e a estrutura do documento.

Na segunda (Capítulo 2 “Da Teoria à Prática da Formação”), sumariza-se o processo formativo e as etapas de execução; faz-se uma apresentação breve da empresa e o modo como funciona o processo formativo; analisam-se os níveis da Avaliação da Formação – a reação, a aprendizagem, o comportamento e os resultados – segundo o Modelo de Kirkpatrick. Por outras palavras, é com base neste Modelo que se tenta compreender que impacto tem a formação para a empresa e seus colaboradores. Deste modo, pode dizer-se que a formação pode ser entendida como a aquisição de conhecimento e capacidades que podem ser desenvolvidas para executar as tarefas, bem como uma ferramenta de ajuda aos indivíduos que permite auxiliar na sua posição e a organização, podendo chegar a atingir uma mudança de comportamento dos mesmos. Existem, portanto, dois pontos a reter acerca da formação como parte de um sistema: a ajuda na aprendizagem e no desenvolvimento de capacidades dos trabalhadores (Fitzgerald, 1992).

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia de investigação, a técnica utilizada, identificam-se os participantes e procede-se à análise e interpretação da informação recolhida.

Na quarta parte, a da “Discussão dos Resultados”, efetua-se a apresentação e discussão de resultados segundo cada nível do Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick e, posteriormente, procede-se à comparação entre as variáveis sociodemográficas com a Avaliação da Formação, medida pelo teste de proporções. E por fim, na quinta parte, enunciam-se as conclusões da investigação e recomendações futuras.

2. DA TEORIA À PRÁTICA DA FORMAÇÃO

2.1. Apresentação da empresa

A *Bosch Car Multimédia* é uma empresa alemã de indústria automóvel e oferece produtos e serviços para uso profissional e privado. As suas operações estão divididas em 4 áreas de negócio, entre as quais: soluções de mobilidade, tecnologia industrial, energia e tecnologia de construção e bens de consumo, sendo a primeira aquela pela qual a cidade de Braga está a ser ocupada. Em 1911, alojou-se em Portugal, criando postos de trabalho para, atualmente, 3300 colaboradores no somatório das regiões de Braga, Aveiro, Ovar e Lisboa. As áreas de atuação centram-se na navegação automóvel & sistemas de entretenimento; sistemas e instrumentação; sistemas profissionais e sistemas de manufatura (Bosch, 2015).

A fábrica de Braga está organizada em duas áreas funcionais: Administração Comercial e Administração Técnica. Na primeira, estão incluídos os departamentos de Controlo Financeiro, de Recursos Humanos, de Logística, de Comunicação e Excelência Operacionais, de Serviços Informáticos Locais, de *After Sales Service*, de Coordenação da Produção Eletrónica e de Compras Avançadas; já na segunda, encontram-se os departamentos de Saúde, Segurança e Ambiente, de Desenvolvimento, de Inserção Automática, de Montagem Final, de Engenharia de Produção, de Serviço de Produção Eletrónica, de Gestão da Qualidade, de Produção Internacional, de Qualidade Automóvel e de Centro de Serviço Técnico para Plásticos (*Idem*).

A realização deste relatório conta com a participação de colaboradores da Administração Técnica (na sua maioria), dado serem os mais familiarizados com o processo de formação e, ao mesmo tempo, aqueles que mais facilmente aplicam nas suas funções aquilo que aprendem com as formações.

O estágio que sustenta este trabalho decorreu na área funcional de Recursos Humanos, que, por seu turno, se subdivide nas subsecções de Recrutamento e Seleção e de Formação, sendo esta última o local do estágio e o tema pelo qual se debruça esta dissertação. A secção da Formação é constituída por um gestor de equipa, 3 coordenadores da formação e 1 formador interno, sendo os restantes, externos.

No que concerne às ações formativas, a empresa preocupa-se com o saber e saber-fazer dos seus colaboradores, incentivando-os a usufruírem de formações internas e externas (desde que devidamente autorizadas pelas chefias). Estas formações são de carácter obrigatório e transversais a todos os colaboradores e, consoante cada uma, podem ser renovadas anual, bianual e trianualmente. São

dirigidas a colaboradores “diretos” e “indiretos”, quando afetos e não afetos ao setor produtivo, respetivamente. Além disso, os colaboradores possuem formações *training room*, onde os mesmos não têm formação de sala, mas no posto de trabalho, que é ministrada por colaboradores da empresa, com temas específicos consoante as necessidades (Bosch, 2016).

Sendo uma multinacional, a empresa comporta algumas regras transversais que devem ser consideradas. Algumas delas são aprendidas nas ações formativas, dadas com a entrada na empresa e, mais tarde, reforçadas com as reuniões de departamento. Certas regras prendem-se com a segurança no trabalho, nomeadamente através da preservação de *passwords* de computadores, no caso dos escritórios, de chaves dos armários, entre outros, com os 14 Princípios da Qualidade (14P), com as regras da eletricidade estática (ESD), etc. Adicionalmente a estas formações obrigatórias, existem as relativas à Responsabilidade Civil do Produtor (RCP) e de Segurança, Saúde e Ambiente (SSA). Outras formações, também elas relevantes para os colaboradores, são as comportamentais, onde são convidados a questionar-se acerca de atitudes que devem atender dentro da empresa (por exemplo, Envelhecimento Saudável (ESAU), Gestão de Stress, entre outras).

2.2. Processo formativo como parte de um sistema

Na Teoria Geral dos Sistemas (TGS) importa “não somente partes e processos isoladamente, mas também resolver os decisivos problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica, resultante da interação dinâmica das partes, tornando o comportamento das partes diferente quando estudado isoladamente e quando tratado no todo” (Bertalanffy, 1968, p. 53). Isto significa que, apesar da diferença, o comportamento dos indivíduos revela-se importante para perceber se vai influenciar o meio empresarial, de maneira a solucionar os problemas organizacionais que possam surgir. Então, a TGS consiste “num corpo de conhecimentos feito de leis que incidem sobre os sistemas em geral” (Guillemet, 1988, p. 44). Estes sistemas são introduzidos para ultrapassar divisões entre diferentes disciplinas de forma a colocar em evidência as características gerais de cada uma, daí que elas estejam desligadas da realidade e sejam vistas como abstratas (*Idem*).

Os principais propósitos da TGS são a integração nas várias ciências, naturais e sociais, por serem “um importante meio para alcançar uma teoria exata nos campos não físicos da ciência”, permitindo aproximar da unidade da ciência, pois desenvolve princípios que unificam as ciências individuais para a integração na educação científica (Bertalanffy, 1968).

R. Ackoff (1971) explica as partes em função do todo, em vez do inverso, por achar que um verdadeiro sistema exige a interação entre as partes que integram o todo. Além disso, “as coisas devem ser vistas como partes de totalidades maiores e não como entidades que devem estar separadas” (Guillemet, 1988, p. 47). Assim, um sistema possui as seguintes características (Tabela 1):

Tabela 1: Características de um sistema.

Abertura	Está em relação permanente com o seu meio, estabelecendo trocas.
Complexidade	Os sistemas são complexos e feitos de subsistemas que, entrelaçados entre si, constituem o fundamento da hierarquia.
Finalidade	Compreendem partes que interagem em função de um objetivo.
Tratamento	Como se baseia em trocas, significa que tudo o que sai de um sistema, entra noutra – <i>inputs</i> e <i>outputs</i> .
Totalidade	Bogdanov (1922): um sistema é mais que a soma das suas partes.
Fluxo	As transações permitem a passagem de matéria, energia e informação.
Regulação	Esta passagem de objetos, implica regulação. O que vai permitir que as ações estejam em conformidade com o plano inicial.
Retroação	O encaminhamento de informações que descrevem o comportamento de um sistema visa modificar esse comportamento.
Equilíbrio	Procura preservar relações harmoniosas entre os seus componentes e as suas forças.
Entropia	Em qualquer sistema pode haver desordem.

Fonte: Guillemet (1988).

A partir destas características intrínsecas de um sistema, tenta-se perceber de que modo a formação, como parte de um todo, vai influenciar a empresa e, ao mesmo tempo, influenciar a relação entre os departamentos. Isto é, havendo uma constante relação e objetivos comuns entre os departamentos, na medida em que precisam uns dos outros através de matéria, energia e informação, torna-se necessário haver uma regulação para estar em conformidade com os objetivos da empresa, procurando obter o equilíbrio entre departamentos e evitando que a empresa entre em desordem. Só desta forma se consegue chegar a um sistema que se preocupa com as partes. Assim, a TGS tenta explicar o modo como a formação pode influenciar o meio envolvente entre os trabalhadores e a empresa, nomeadamente através da etapa da Avaliação da Formação, seguindo um Modelo de Avaliação. Mas, então, de que modo é que se organiza o processo formativo?

2.3. A Formação – um processo

A expressão «formação profissional» surgiu nos anos 30 e consistia no “ensino técnico formal para profissões da base da cadeia operativa e tendo como público-alvo jovens” (Cardim, 2005, pp. 18-19). Na década de 40 o conceito incidiu sobre a teoria económica e, na década de 50, a formação estendeu-se a novos públicos-alvo. Por um lado, ela passou a direcionar-se para desempregados, mas por outro, passou a ser usada como forma de «aperfeiçoamento de activos», ou seja, como um objeto de atualização do conhecimento, porém de curta duração. A participação nas formações pode ser vista como um investimento tanto para a empresa como para o próprio colaborador, sobretudo a nível de ascensão na carreira, na medida em que pode contribuir de forma positiva, quer para a produtividade da empresa quer para os salários dos trabalhadores (Fitzgerald, 1992). Isto é, a participação na formação, pode permitir que aumente o conhecimento e melhore as capacidades dos colaboradores, e que, por conseguinte, melhore a produtividade e ajude ao bom funcionamento da empresa, nomeadamente no aumento do lucro da mesma na possibilidade da valorização salarial e mudança de posto dos colaboradores.

Desde 1995 que existe um debate científico nos Estados Unidos da América acerca da dualidade da aprendizagem *versus* desempenho do paradigma do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH). Muito recentemente, a educação e a aprendizagem cresceram como disciplinas filosóficas com fortes raízes, tradições e explicações; já o desempenho, tem sido largamente um fenómeno com pouca consideração filosófica (Laird, 2003).

O desempenho possui três visões básicas: como uma receita natural da atividade humana, onde é visto pelas organizações como uma parte natural da existência humana; como uma necessidade para a atividade económica, ou seja, é utilizado como instrumento de melhoria individual e social, pois suporta os ganhos económicos e como um instrumento de domínio organizacional, uma vez que lhe está subjacente o controlo e a desumanização. Por outras palavras, o desempenho coage e exige um comportamento aos indivíduos onde se ostenta obter um retorno e uma compensação para a organização (*Idem*).

Por seu turno, a aprendizagem sustenta três visões: como um esforço humanístico onde é vista como um elemento chave para ajudar os indivíduos a tornarem-se autorrealizados; como valor instrumental na medida em que transfere informações de que os indivíduos precisam e desejam não somente para eles próprios como também para as suas funções e como uma ferramenta de opressão social (*Idem*). Isto significa que, a aprendizagem deve constituir um objetivo fundamental para o

desenvolvimento pessoal dos colaboradores bem como para a organização, na medida em que se está em constante evolução e se necessita de atualizar o conhecimento adquirido.

Posto isto, pode perceber-se que a formação se interliga ao desempenho, pois aprender sem desempenhar não produz nenhum efeito para a organização. Quando isto acontece, perspetiva-se o desenvolvimento, que se define como a aquisição de conhecimentos e capacidades que podem ser usadas no presente e futuro, como uma ação que pode ser envolvida em diferentes tipos de atividades de formação, conduzindo a que, posteriormente, os indivíduos se preparem e enriqueçam a organização. Assim, o desenvolvimento é necessário para que os indivíduos possam adquirir novos conhecimentos, capacidades e mudanças profissionais e pessoais de forma a garantir, a longo prazo, a sua presença na organização (Fitzgerald, 1992).

Para que o plano de desenvolvimento seja significativo, considera-se o plano de desempenho e o plano de desenvolvimento, pois estão interligados. O primeiro inclui os objetivos, as tarefas, ou os projetos que os trabalhadores devem realizar antes da próxima revisão em relação ao seu desempenho; a determinação de como o desenvolvimento pode ser medido e avaliado; a aprendizagem de atividades que estejam ligadas ao desempenho e um plano a curto-prazo – entre os 6 a 12 meses (*Idem*). Este plano ajuda os trabalhadores a obterem sucesso na empresa por se exigir um perfil para a função, com as devidas tarefas, que deve ser desempenhado como pretendido. Sendo a curto prazo, defende-se que a distância entre a aprendizagem e a execução seja menor, para que o desempenho se reflita de forma positiva. O segundo, que complementa o plano de desempenho, abrange uma lista de objetivos com vista no desenvolvimento que podem ser medidos a longo prazo (até 3 anos); a oportunidade de emprego no presente e no futuro, e a implementação de um plano de ação. Significa que, além da aprendizagem e implementação, deve persistir a continuidade destes objetivos para que, a longo prazo, se consiga obter melhorias para a organização. Portanto, ambos os planos são diferentes, embora o plano de desenvolvimento se centre no crescimento e no progresso de vários objetivos (*Idem*).

Compreendida a relação entre a formação e o desempenho e a aprendizagem, sob a perspetiva de desenvolvimento, a formação necessita de ser valorizada pelos trabalhadores e pela empresa, nomeadamente pela questão da melhoria e do crescimento que traz para esta última. Assim, “A learning organization is based upon the principle of continuous learning, or a systematic method designed to increase learning within an organization, thereby enabling a more effective response to organizational change” (Laird, 2003, p. 7), ou seja, para que haja uma abertura à mudança futura nas organizações e ao seu crescimento, é necessária a persistência na aprendizagem, consciencializando a importância das

formações nas empresas. Posto isto, pode afirmar-se que a formação e o desenvolvimento, não só ajudam individualmente os trabalhadores nas suas posições na empresa, como também, sustentam toda a organização, sobretudo nos seus departamentos, de forma a crescerem e a desenvolverem-se (*Idem*). Desta forma, vai permitir alcançar o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Para melhor compreender como a formação contribui para o desenvolvimento de uma empresa, os seguintes passos e características pelas quais as chefias controlam as posições dos seus colaboradores são fundamentais (*Idem*):

1. Definir a melhor maneira para desempenhar todas as tarefas necessárias para as organizações;
2. Ter pessoas seguras para desempenhar as tarefas;
3. Descobrir quantas das tarefas os trabalhadores conseguem desempenhar;
4. Treiná-los para conhecer as suas lacunas no que respeita as capacidades, de forma a ver a diferença entre o que eles não podem fazer e o padrão para desempenhar a tarefa;
5. Testá-los para ter certeza de que eles podem executar as tarefas atribuídas com padrões mínimos;
6. Dar-lhes os recursos necessários para desempenhar as suas tarefas.

Caso não se faça este controlo, dificilmente a empresa será eficiente e eficaz no que respeita ao desempenho de funções. Porque “um investimento é uma despesa imediata de que se espera um benefício futuro. Um investimento (de formação) é uma despesa (em tempo de trabalho, em salário, em custo de inscrição) imediata de que se espera (a empresa e o assalariado) um benefício futuro (em termos de domínio da profissão, de carreira, de desempenhos, de desenvolvimento e de evitar riscos)” (Meignant, 1999, p. 58). Isto indica que para se investir numa formação com vista em obter benefícios futuros, é preciso estar consciente das despesas que esta acarreta para a empresa e para os trabalhadores, bem como da necessidade em cumprir com rigor o desempenhar das funções.

A formação baseia-se em três finalidades às quais remetem para três prazos: consolidar o conhecimento existente, a curto prazo, onde se encontram ações de aperfeiçoamento e aprofundamento do conhecimento adquirido; o acompanhamento e facilitação das mudanças estão ligados à previsibilidade das mesmas, ou seja, a médio prazo acompanham-se as mudanças que podem existir com a formação; por fim, a preparação do futuro obriga um prazo ainda maior, devido à insegurança das tendências, vontades, objetivos quer da empresa, quer dos trabalhadores. Especificamente, o aperfeiçoamento destina-se a encarar um problema de desempenho, obtendo melhoria da qualidade ou

da produtividade, do volume de negócios, do acolhimento dos clientes, entre outros. Daí que se implemente uma formação que vá nesse sentido, isto é, de acordo com as necessidades da empresa e dos trabalhadores e conforme as suas funções a desempenhar, na procura de aprofundamento de conhecimento e capacidades dos colaboradores (*Idem*).

Quando se fala em formações bem-sucedidas refere-se àquilo que se faz no tempo certo, ou seja, nem demasiado cedo pois pode esquecer-se o que se aprende por não se praticar, nem demasiado tarde pois com os maus hábitos, a formação já não faz efeito (*Idem*). Só pode haver sucesso numa formação quando os participantes e os parceiros de negócio partilharem do mesmo ponto de vista sobre a importância dos resultados esperados numa formação. Se o responsável hierárquico não conseguir convencer o participante a fazer a formação, este corre o risco de a fazer de forma constrangida e forçada, o que torna desfavorável à aprendizagem (*Idem*).

No que diz respeito aos trabalhadores, as práticas formativas fomentam a aprendizagem de saberes teóricos, técnicos e processuais, assim como o saber-fazer que, em conjunto, aumentam o grau de transferência de competências dos mesmos para as funções. A formação funciona como “um mecanismo de motivação para e no trabalho e de envolvimento dos trabalhadores nos projectos da empresa, melhorando os seus desempenhos profissionais” (Parente, 1988, p. 55).

As práticas de formação como capacidade competitiva das empresas, segundo modelos de organização do trabalho, resultam em dois impactos distintos: o de cariz «antropocêntrico» e o «tecnocêntrico». Quanto ao primeiro, a eficácia do sistema técnico de produção depende das competências humanas que são consideradas como fator fundamental à competitividade. A partir destas práticas, permite o desenvolvimento da autonomia, responsabilidade, polivalência dos trabalhadores, que conduz à ampliação e enriquecimento do conteúdo de trabalho. Já no segundo impacto, resulta na redução do grau de autonomia e no aumento da simplificação do trabalho. Relativamente aos comportamentos organizacionais, existe um aumento da responsabilidade dos assalariados, no desempenho laboral, uma vez serem introduzidas tecnologias, acabando por controlar e substituir as competências manuais e intelectuais dos trabalhadores (*Idem*). Isto é, quando se pretende acompanhar a competitividade entre as empresas e o crescimento das tecnologias, é exigido ao colaborador que atualize o seu conhecimento, não só pela polivalência que isso traz, como também, pelo destaque entre os pares.

De forma a perceber como realmente funciona, um bom processo formativo implica, primeiramente, diagnosticar as necessidades da empresa. Aqui há uma preocupação com o

indivíduo/grupo e com as organizações, de modo a fornecer uma melhoria na futura implementação da formação. Sendo que “os grandes objetos da Empresa a curto, médio e longo prazo, podem determinar uma necessidade de Formação para os seus colaboradores” (Santos, 2008, p. 17). Isto significa que, por exemplo, numa mudança no mercado de trabalho, existe a necessidade de flexibilização de conhecimento dos colaboradores para que se possam classificar e quantificar as necessidades e se possam recolher dados que identifiquem as causas dessas necessidades para uma formação. Nesta fase determinam-se os efeitos da ação futura e quantificam-se os custos que envolvem o processo formativo (*Idem*). Simplificando, esta primeira etapa do processo formativo pressupõe determinar as causas do fraco desempenho, o conteúdo e a abrangência da formação, os resultados desejados com a formação e respeitar um conjunto de questões: vai funcionar?; vai melhorar a situação da empresa?; está dentro do orçamento e dos prazos?; é aceitável para todas as pessoas?; e quais os recursos a utilizar? (Fernandes, 2015).

Após este levantamento das necessidades, procura-se planear a ação da formação, na qual já se encontram selecionados os formandos bem como os formadores. Por exemplo, no departamento da formação da empresa em estudo, é criado um plano de formação anual, fruto das avaliações de desempenho dos colaboradores. É no planeamento da formação que se delimita o caminho que se vai seguir na formação, o que não invalida o aparecimento de obstáculos durante a execução. Planear um programa de formação é fazer cumprir um objetivo, não significa que é algo irreversível, uma vez que a trajetória pode ser alterada, porque “planificar é antes do mais estabelecer regras, indicar um caminho, determinar recursos, definir um objetivo final” (*Idem*, p. 19). Na elaboração do planeamento é essencial fazer um levantamento dos perfis dos formandos antes da formação de maneira a que, no final, se obtenha o resultado desejado. Além disso, são precisos recursos indispensáveis para a implementação do programa de formação que passam pelos Recursos Humanos, técnicos e financeiros que, combinados entre si, otimizam a formação (*Idem*).

Depois de estarem definidas as pessoas que devem receber as formações, os módulos formativos adequados e os dias estipulados, parte-se para o acompanhamento necessário para que a formação se desenvolva – terceira fase do processo formativo: a implementação da formação – e, dessa forma, os responsáveis da secção da formação da empresa, devem acompanhar todo o processo formativo de modo a auxiliar naquilo que for preciso. Esta assistência prende-se com as necessidades dos formadores relativas a material, como também, com o controlo das baixas e das presenças das pessoas nas formações. Implementar, significa gerir a formação, ou seja, assegurar que a formação respeite o tempo certo, os padrões adequados, onde se objetive desenvolver as capacidades dos colaboradores e

oportunidades de se autodesenvolverem. Aqui o conteúdo, os formandos, os métodos de ensino, os formadores adequados, bem como o local e a data da ação formativa, são fulcrais para uma boa gestão da formação. Não descurando os custos que a formação acarreta (*Idem*).

Contudo, é a ultima fase que vai validar as anteriores, pois torna-se necessário avaliar se todo o processo está a ser bem conduzido. Então, de que modo está (ou não) a *Bosch Car Multimédia* a fazer esta avaliação?

2.3.1. Avaliação da Formação

Avaliar a formação torna-se necessário para justificar a sua existência bem como as despesas do departamento da formação, de modo a evidenciar como contribui para os objetivos e metas da organização; para decidir se continuam ou não com o programa de formação, e; para obter informação de como melhorar futuras ações formativas. A avaliação é feita através da recolha de informação consoante as perspetivas de análise, tais como a avaliação da satisfação dos participantes, a avaliação pedagógica concentrada na aquisição de conhecimentos, a avaliação da transferência de conhecimentos para o posto de trabalho e a avaliação do impacto/efeito da formação. O primeiro tipo de avaliação é o mais usado, o que pode colocar em causa a avaliação por se basear nas opiniões subjetivas dos formandos (Cardim, 2005).

Numa primeira fase, a *Bosch Car Multimédia* utiliza um inquérito no final de cada sessão formativa para avaliar a satisfação do colaborador e, também, faz uma avaliação por intermédio da Avaliação de Desempenho dos colaboradores de modo a verificar a aplicabilidade e a qualidade da formação.

A Avaliação da Formação pressupõe um processo contínuo de recolha de dados, que, por seu turno, implica uma análise da elaboração, implementação e consequências das formações. Ela visa averiguar a relevância e os efeitos causados à organização. No fundo, pretende saber em que medida podem ser alcançados os objetivos da formação, se houve efetivamente uma aprendizagem do conteúdo lecionado e se ela resulta numa mudança ou melhoria de desempenho profissional e para a organização. Por outras palavras, significa que aquilo que foi aprendido deve ser transferido para o posto de trabalho (Kirkpatrick, 2006).

Fazer uma avaliação ao processo formativo significa saber se os objetivos foram de encontro aos dos participantes e aos da empresa, se o processo foi satisfatório, se o conteúdo foi relevante, se realmente houve uma aprendizagem, se a ação formativa trouxe impacto para a organização, para obter dados para ações futuras, no sentido de as melhorar e ganhar apoio para as formações e estimar os

custos que dela advieram. Porém, o que se deve avaliar? Os conteúdos, o processo de ensino/aprendizagem, a acomodação, nomeadamente o local de realização da formação, a transferência da aprendizagem e as competências para o local de trabalho e os custos (Fernandes, 2015). Alguns pontos são de difícil mensuração, devido à falta de acesso à informação. Na tentativa de avaliar a formação numa perspetiva mais próxima da realidade e com o intuito de alcançar alguma quantificação, decidiu-se adotar o Modelo Avaliativo de Kirkpatrick.

Os 4 níveis propostos por Kirkpatrick representam uma sequência de formas de avaliar a formação onde cada um dos níveis se revela importante para os seguintes. Pode ser considerado um ciclo iterativo, na medida em que atingindo o último nível e existindo lacunas no respeitante aos efeitos da formação, este ciclo deve ser reiniciado a fim de fomentar uma avaliação contínua.

O nível da reação traduz-se nas opiniões baseadas nas emoções dos formandos sobre o que pensam e sentem sobre a formação, mais precisamente sobre o tema da ação formativa, o formador, os métodos utilizados na condução da ação formativa e os materiais utilizados. Neste nível é avaliado o grau de satisfação dos colaboradores relativamente a aspetos mencionados anteriormente, por intermédio de um inquérito por questionário que pode ser introduzido no final de um módulo formativo. Visa, portanto, medir o que sentem os participantes sobre a formação (Fernandes, 2015). Aqui torna-se importante que aqueles se sintam satisfeitos pois irá facilitar o próximo nível de avaliação – a aprendizagem. Neste está intrínseca a aquisição, aumento ou melhoria dos conhecimentos e competências que, geralmente, são medidas através de testes de compreensão da matéria lecionada na formação. Chegando a este nível de avaliação, pode-se verificar até que ponto o que foi aprendido consegue ser transferido para o posto de trabalho, uma vez que, por intermédio dos comportamentos, se consegue descortinar a extensão da aprendizagem para o posto de trabalho, antes e depois da formação (*Idem*). É importante ter em atenção todos os níveis, pois se não houver mudança de comportamento significa que o programa não está a ser eficaz, já que a reação teria de ser positiva e os objetivos teriam de ser atingidos. Somente o colaborador sentir o desejo de mudar, sabendo o que fazer e como fazer, trabalhando num bom clima empresarial e sendo recompensado pela mudança de comportamento, é que se pode atingir a verdadeira mudança, a que se espera atingir com a formação (Kirkpatrick, 2006).

Por último, os resultados da formação podem ser medidos por intermédio da verificação do aumento do volume de vendas, pelo aumento da produtividade, dos lucros e pela diminuição dos custos, pela diminuição da rotatividade dos colaboradores, pela maior qualidade do produto e maior satisfação

do cliente (*Idem*). Com efeito, uma ação formativa apresenta maior impacto, quanto maiores forem os efeitos no negócio ou no ambiente da empresa (Fernandes, 2015). Adicionalmente, permite verificar se a formação contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Tudo isto vai acarretar uma recolha exaustiva de dados antes e depois da formação para averiguar a existência ou não de mudança de opiniões, bem como, o validar do processo formativo (Caetano, 2007).

A transferência de conhecimentos do conteúdo da formação para o posto de trabalho está associada a três fatores: a conceção da formação, cujo teor da mesma deve ser adequado às exigências da função a desempenhar e deve ser mencionado o modo de transferência do conhecimento e competências para o posto de trabalho; as características do formando são importantes, na medida em que as suas aptidões profissionais, motivações, personalidade e atitudes face à mudança podem interferir na passagem dos conhecimentos; por fim, o ambiente de trabalho, nomeadamente o clima e a cultura organizacionais, são fundamentais pois uma empresa que promova a aprendizagem e a respetiva transferência para as funções a executar, vai contribuir para a verdadeira mudança visto que a própria empresa vai sofrer consequências positivas quer para a relação entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, quer para a cultura da empresa, pois vai proporcionar uma boa imagem da mesma (*Idem*). Numa empresa onde predomina uma cultura organizacional baseada na ausência de resistência à mudança, existe o favorecimento para uma melhor receptividade da ação formativa e consequente aproveitamento da mesma para o posto de trabalho.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo tenta-se fazer um fio condutor daquilo que vai acontecer na investigação, esclarecendo as técnicas e metodologias utilizadas, bem como a amostra correspondente a cada uma.

O objetivo da investigação científica passa por descobrir e descrever acontecimentos, como também, verificar (ou não) as hipóteses de investigação quantitativa. É com base na experimentação e através da recolha exaustiva de dados, que se consegue retirar conclusões e responder às hipóteses de investigação, assim como à questão de partida. Esta investigação pretende avistar quais as práticas e opiniões comuns e/ou desviantes, comparando a situação anterior e posterior à ação formativa, bem como as preferências relativas ao tipo e local de formação, como referido no capítulo 1 desta dissertação (Introdução). Assim, e pretendendo responder à questão de partida “Existe mudança de opinião para os formandos, após a formação?”, recorre-se à metodologia quantitativa, por intermédio da técnica de inquéritos por questionário, a fim de perspetivar as opiniões dos formandos acerca da formação existente na *Bosch Car Multimédia*.

O uso do desenho quase-experimental traduz-se na aplicação de um tratamento aos sujeitos experimentais, controlado pelo investigador, onde o mesmo pode ser empiricamente observável. Ou seja, para que se consiga obter informação acerca de um fenómeno social, este método visa analisar um grupo de sujeitos – de controlo e experimental – sendo que ambos são ocupados pelo mesmo número de sujeitos. Esse tratamento prende-se com a recolha de dados relativa à opinião dos colaboradores acerca das ações de formação presentes na empresa em estudo, de modo a chegar a conclusões. Desta forma, afirma-se que as abordagens experimentais visam reproduzir fenómenos sociais por intermédio da observação e compreensão no contexto laboratorial (Observatório do QREN, s. d).

O método quase-experimental flexibiliza “as condições impostas pelas distribuições de probabilidade e inferências estatísticas para a população”, (Observatório do QREN, s. d, p.9) transferindo a prioridade para a relação entre variáveis. Significa, portanto, que para se fazer ilações acerca do grupo de sujeitos a investigar, necessariamente recorre-se à relação entre variáveis. Este método inclui a utilização do modelo de série temporal pois implica a medição periódica de um grupo experimental e de controlo, da qual se utilizam os mesmos sujeitos para tratamento da informação. Aqui, embora os sujeitos sejam aleatórios, a sua distribuição não é aleatória (Jesuino, 1989). Ao revelar-se extremamente importante a medição das alterações de comportamentos e opiniões acerca da formação, torna-se necessário que se espere um período de tempo para que o método seja válido. Este método pode ser

utilizado para avaliar projetos-piloto ou programas nacionais num determinado período de tempo onde se avalia o antes e o depois de um programa, neste caso, da formação (Observatório do QREN, s. d).

Na empresa em estudo, aplica-se um inquérito por questionário antes e depois de uma formação, para tentar perceber as expectativas acerca da formação, tendo por base o Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick. Utilizando os níveis: da reação, medindo as expectativas, a explicação da matéria, o conteúdo, o material e a satisfação com a formação; da aprendizagem, onde inclui o aumento do conhecimento, a melhoria das capacidades, a ajuda na função e o atingir dos objetivos; do comportamento, cuja transferência da aprendizagem para a função e o aprendido responder a novos desafios, são tidos em conta; e dos resultados onde é medida a opinião sobre a qualidade do produto, o volume de vendas, a satisfação do cliente e o lucro da empresa; verificou-se, através de hipóteses, a existência de alteração (ou não) das opiniões dos colaboradores. A distribuição dos inquéritos foi feita com base na frequência nas ações formativas, sendo aleatória a sua entrega.

Relativamente à amostra, utiliza-se a disponibilidade na resposta aos inquéritos por parte dos colaboradores da Administração Técnica, na sua maioria, uma vez serem aqueles que mais frequentemente estão suscetíveis a formações, ou seja, são aqueles que mais formações recebem por estarem em contacto com a produção. Apesar disso, pode considerar-se uma amostra por conveniência devido ao facto de só se poder fazer inquéritos apenas no horário de trabalho que restringe a um estagiário, bem como devido ao horário estipulado das ações formativas que estes colaboradores assistem. A amostra é constituída por 50 colaboradores, cujas áreas profissionais se distinguem pela Logística, Engenharia de Produção, Montagem Final e Inserção Automática, contando com 15 homens e 35 mulheres. A Tabela 2 resume as características sociodemográficas dos inquiridos.

Contudo, e no decorrer da análise da metodologia quantitativa, detetou-se uma carência de informação, pelo que se recorreu à técnica de entrevistas, como metodologia qualitativa, de modo a aprofundar questões não conseguidas nos inquéritos e outras que suscitaram dúvidas. O uso de entrevistas semidiretivas a alguns dos elementos que integraram os inquéritos, tornou-se como uma potencial mais-valia em relação à realização dos inquéritos, que completam e aprofundam a informação recolhida nestes últimos. A escolha desses elementos prendeu-se com as alterações nas respostas de um inquérito para outro, precisamente quando as opiniões se alteraram para positivas e negativas. Deste modo, selecionou-se 2 pessoas cuja opinião tivesse mudado para positiva e 2 para negativa. Sem haver coincidência, correspondeu a uma pessoa do sexo masculino e outra do sexo feminino em cada opinião mudada. Apesar da análise dos inquéritos ter sido anónima, numa primeira fase deixou de o ser, uma

vez que, para fazer corresponder a identidade dos inquiridos na resposta ao segundo inquérito, necessitou-se de recorrer aos seus «números de controlo» - número associado aos colaboradores da empresa – para serem novamente convocados para os segundos inquéritos. A partir daqui, os códigos atribuídos a cada inquirido foram utilizados para as futuras análises.

O uso da metodologia qualitativa apoia-se em princípios teóricos fundamentais, nomeadamente a importância atribuída aos sentidos, aos significados e às experiências dos sujeitos. O paradigma qualitativo adota uma posição relativista, defendendo que há “múltiplas realidades que existem sob a forma de construções mental e socialmente localizadas”, valorizando o papel do “investigador/construtor do conhecimento” (Coutinho, 2008, p. 7), diferente da adotada pelo paradigma quantitativo de génese positivista. Em suma, pode afirmar-se que o paradigma qualitativo pretende “substituir as noções de explicação, previsão e controlo do paradigma quantitativo pelas de compreensão, significado e ação em que se procura penetrar no mundo pessoal dos sujeitos, saber como interpretam as diversas situações e que significado tem para eles” (*Idem, Ibidem*), tentando compreender a complexidade do vivido a partir do ponto de vista de quem o viveu. É precisamente esta compreensão da subjetividade inerente ao comportamento dos sujeitos que se pretende apreender com o estudo e, em particular, perceber a perspetiva dos colaboradores acerca da formação desta empresa e o impacto que a formação pode trazer para a os mesmos e para a organização.

A entrevista deve ser encarada como um momento que pode ou deve proporcionar ao entrevistado uma ocasião inesperada de se interrogar sobre si mesmo e de testemunhar. Convém, contudo, não descurar duas questões: uma de ordem ética, que poderá resumir-se na atitude básica da compreensão, o que não significa envolvimento, mas sim a capacidade de estar disponível para o outro, de olhar de um modo diferente. A outra é de carácter cognitivo: exige ao investigador o conhecimento do meio onde se realiza o trabalho de campo e um olhar crítico sobre essa mesma realidade (Lalanda, 1998). Se a entrevista abre possibilidades para um melhor entendimento da realidade, também exige ao investigador um maior cuidado nas leituras e interpretações que daí possam advir. É, por vezes, no ato da transcrição das entrevistas que o investigador reencontra as «vozes do real» e descobre as linhas de força que irão estruturar a própria investigação, o que significa ultrapassar a singularidade da situação e atingir os elementos que conduzem à construção da dimensão social (coletiva) subjacente (*Idem*, p. 882).

A Tabela 2 indica as características sociodemográficas dos inquiridos, segundo o tempo de serviço, o sexo, a idade, a área profissional e a escolaridade dos 50 inquiridos.

Tabela 2: Características sociodemográficas dos inquiridos segundo idade, sexo, ano de escolaridade, tempo de serviço na empresa e área profissional (%).

Caraterísticas Sociodemográficas	Percentagem (%)	Total (%)	
Tempo de Serviço na empresa	Menos de 20 anos	24	100
	A partir dos 21 anos	76	
Sexo	Feminino	70	100
	Masculino	30	
Idade	21-30 anos	10	100
	31-40 anos	8	
	41-50 anos	58	
	51-60 anos	24	
Área Profissional	Logística	22	100
	Engenharia de Produção	2	
	Montagem Final	56	
	Inserção automática	20	
Escolaridade	Ensino Básico	66	100
	Ensino Secundário/Superior	34	

Fonte: inquérito por questionário.

É possível denotar que na amostragem de 50 inquiridos, a maioria possui idades entre os 41 e os 50 anos (58%) e poucos são os que têm entre os 31 e 40 anos (apenas 8%). Os restantes 10% e 24% correspondem às idades dos 21-30 anos e 51-60 anos, respetivamente. Dos que responderam aos inquéritos antes e depois da formação, 70% são do sexo feminino e 30% do sexo masculino e têm maioritariamente o ensino básico 66% (apenas 34% possui o ensino secundário/superior). A empresa possui duas áreas funcionais, como mencionado no sub-capítulo 2.1, sendo os inquiridos da administração técnica, entre as quais: a Logística, a Engenharia de Produção, a Montagem Final e a Inserção Automática. Delas, a grande parte dos inquiridos pertence à Montagem Final (56%); de seguida, a Logística conta com 22% dos inquiridos; 20% correspondem a colaboradores da Inserção Automática e apenas 2% pertencem à Engenharia de Produção. Por fim, quanto ao tempo de serviço na *Bosch Car Multimédia*, 76% têm a partir de 21 anos e 24% menos de 20 anos de casa.

Já a Tabela 3 reúne os perfis dos quatro entrevistados selecionados. Os números apresentados dos mesmos, são códigos atribuídos para salvaguardar as suas identidades.

Tabela 3: Perfis dos entrevistados cujas opiniões foram positivas e negativas acerca da formação.

Perspetiva positiva da formação	Idade	Sexo	Grau de escolaridade	Função	Tempo de serviço na empresa
Entrevistado 009	50	Masculino	3º ciclo	Inserção automática	28 anos
Entrevistado 014	52	Feminino	1º ciclo	Montagem final	18 anos

Perspetiva negativa da formação	Idade	Sexo	Grau de escolaridade	Função	Tempo de serviço na empresa
Entrevistado 018	30	Masculino	Ensino Secundário	Montagem final	10 anos
Entrevistado 023	49	Feminino	Ensino Secundário	Logística	28 anos

Fonte: inquérito por questionário.

Fazendo uma apreciação geral acerca dos entrevistados e com base na observação dos comportamentos no decorrer das entrevistas, pode-se perceber que, perante os discursos e reações dos entrevistados relativamente às questões colocadas, os que possuíram, nos inquéritos, uma opinião mais positiva relativamente à formação, além de serem pessoas mais velhas – em idade e tempo de serviço – pareceram também mais tímidas e pouco desinibidas na resposta às questões.

Contrariamente a este cenário, os que possuíram uma opinião mais negativa, pareceram mais espontâneos nas respostas e sem receios e rodeios na afirmação das suas perspetivas. Um fator que pode influenciar estes comportamentos é o facto de estes entrevistados possuírem um grau de escolaridade maior.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As hipóteses ajudam na construção de um modelo explicativo de forma a facilitar a análise compreensiva do tema em si (Guerra, 2006); neste caso, permitem verificar ou não a existência de divergências entre o antes e o depois da formação relativamente aos parâmetros de Kirkpatrick. Assim, atendendo à questão de partida “Existe mudança de opinião para os formandos, após a formação?”, tenta-se, agora, testá-la através da hipótese geral: “Não existe diferença de opiniões dos formandos do antes e pós formação, relativamente à reação, à aprendizagem, ao comportamento e aos resultados”., com base no modelo de análise abaixo esboçado na tabela.

Tabela 4: Modelo de análise.

Hipótese geral	Dimensões de análise	Medidas da Avaliação da Formação	Técnicas de recolha de dados	Variáveis a relacionar
“Não existe diferença de opiniões dos formandos do antes e pós formação, relativamente à reação, à aprendizagem, ao comportamento e aos resultados”	<u>Reação</u>	Expectativas; explicação da matéria; conteúdo; material; satisfação.		
	<u>Aprendizagem</u>	Conhecimento; capacidades; função; objetivos atingidos.	Inquérito por questionário e entrevistas semidiretivas.	Tempo de Serviço na empresa, sexo, idade, área profissional e escolaridade.
	<u>Comportamento</u>	Transferência da aprendizagem para a função; o aprendido responde a novos desafios.		
	<u>Resultados</u>	Qualidade do produto e volume de vendas; satisfação do cliente e lucro; validação do processo formativo		

Fonte: inquérito por questionário.

A Tabela 4 resume o modo como a investigação se processa no que diz respeito à discussão dos resultados obtidos. Assim, pretende-se responder à hipótese geral, essencialmente, com a ajuda das 13 sub-hipóteses, correspondentes às 13 questões colocadas nos inquéritos, que contam com as dimensões de análise seguidas pelo Modelo de Kirkpatrick. Ou seja, no nível da reação tenta-se testar as expectativas sobre a formação, o material utilizado, bem como o conteúdo, a explicação da matéria e a satisfação relativamente à formação. No nível da aprendizagem focam-se os conhecimentos adquiridos ajudarem na função, na melhoria das capacidades e no atingir dos objetivos para os colaboradores, com a formação. No nível do comportamento averigua-se a transferência do aprendido para a função assim como, a resposta a novos desafios na função e a nível pessoal, com a ajuda da formação. E, por último, no nível dos resultados, regista-se a perspetiva dos formandos acerca da qualidade do produto, do volume de vendas, da satisfação do cliente e do lucro da empresa. Além disso, procura-se validar o processo formativo a partir da revisão de todo o Modelo. Para que todas estas hipóteses possam ser verificadas, tem-se em conta as perspetivas dos colaboradores, através da técnica de inquéritos por questionário e, mais tarde, das entrevistas semidiretivas, como forma de aprofundar o que nos inquéritos suscite dúvidas. Além disto, faz-se uma comparação entre as percentagens de proporção das variáveis tempo de serviço, sexo, idade, área profissional e escolaridade dos colaboradores em relação à Avaliação da Formação, segundo o Modelo de Kirkpatrick, para entender a existência (ou não) da diferença de opiniões de um inquérito para o outro.

Sendo assim, toma-se como ponto de partida a análise generalizada da opinião dos inquiridos relativamente ao Modelo de Avaliação da Formação, comparando e estudando as suas respostas positivas e negativas de um inquérito para outro.

Tabela 5: Relação entre o antes e depois da formação, distribuída pelo modelo de Avaliação da Formação (%).

Níveis de Avaliação da Formação (Kirkpatrick)	Variáveis	Ação Formativa			
		Antes		Depois	
		Positiva (%)	Negativa (%)	Positiva (%)	Negativa (%)
Reação	V1 (Expectativas)	49 (98)	1 (2)	50 (100)	0 (0)
	V2 (Explicação da matéria)	50 (100)	0 (0)	49 (98)	0 (0)
	V3 (Conteúdo)	50 (100)	0 (0)	47 (94)	1 (2)
	V4 (Material)	49 (98)	0 (0)	47 (94)	3 (6)
	V5 (Satisfação)	50 (100)	0 (0)	50 (100)	0 (0)
Aprendizagem	V6 (Conhecimento)	49 (98)	1 (2)	47 (94)	2 (4)
	V7 (Capacidades)	47 (94)	1 (2)	48 (96)	1 (2)
	V8 (Função)	47 (94)	2 (4)	46 (92)	4 (8)
	V9 (Objetivos atingidos)	46 (92)	1 (2)	46 (92)	3 (6)
Comportamento	V10 (Transferência da aprendizagem para a função)	42 (84)	5 (10)	46 (92)	4 (8)
	V11 (O aprendido responde a novos desafios)	45 (90)	3 (6)	46 (92)	4 (8)
Resultados	V12 (Qualidade do Produto e volume de vendas)	46 (92)	2 (4)	48 (96)	2 (4)
	V13 (Satisfação do cliente e lucro da empresa)	49 (98)	1 (2)	47 (94)	3 (6)

Fonte: inquérito por questionário.

De um modo geral, a Tabela 5 indica que, antes e depois da formação, as respostas se evidenciam maioritariamente positivas. Destacando o nível da reação cujos valores positivos atingem o total de respostas positivas dos colaboradores, sobretudo no primeiro inquérito. Nos restantes níveis, as respostas negativas começam a ganhar força, embora em menor predomínio. Destacam-se as variáveis 10 e 11, correspondentes ao nível do comportamento, em que as percentagens de respostas negativas, sobretudo no primeiro inquérito, se aproximam dos 10%. A partir deste dado, emerge uma questão relacionada com o facto de o aprendido na formação poder ajudar na resposta a novos desafios e poder ser aplicado na função do posto de trabalho.

De seguida tenta-se perceber, ainda de um modo geral, a mudança de opinião de um inquérito para o outro, consoante cada variável inserida no nível de Avaliação da Formação.

Tabela 6: Alteração da opinião dos colaboradores, segundo cada nível do Modelo de Kirkpatrick (%).

Níveis de Avaliação da Formação (Kirkpatrick)	Variáveis	Mudança positiva (%)	Mantém opinião (%)	Mudança negativa (%)	Total (%)
Reação	V1 (Expectativas)	1 (2)	49 (98)	0 (0)	50 (100)
	V2 (Explicação da matéria)	0 (0)	49 (98)	0 (0)	49 (98)
	V3 (Conteúdo)	0 (0)	47 (94)	1(2)	48 (96)
	V4 (Material)	0 (0)	46 (92)	3 (6)	49 (98)
	V5 (Satisfação)	0 (0)	50 (100)	0 (0)	50 (100)
Aprendizagem	V6 (Conhecimento)	1 (2)	46 (92)	2 (4)	49 (98)
	V7 (Capacidades)	2 (4)	46 (92)	1 (2)	49 (98)
	V8 (Função)	1 (2)	44 (88)	2 (4)	47 (94)
	V9 (Objetivos atingidos)	0 (0)	44 (88)	1 (2)	45 (90)
Comportamentos	V10 (Transferência da aprendizagem para a função)	2 (4)	44 (88)	1 (2)	47 (94)
	V11 (O aprendido responde a novos desafios)	1 (2)	45 (90)	2 (4)	48 (96)
Resultados	V12 (Qualidade do Produto e volume de vendas)	0 (0)	48 (96)	2 (4)	50 (100)
	V13 (Satisfação do cliente e lucro da empresa)	0 (0)	48 (96)	2 (4)	50 (100)

Fonte: inquérito por questionário.

Relativamente aos dois inquéritos, as opiniões mantêm-se, pelo que as mudanças positivas e negativas, embora existam, são em baixo valor, como indica a Tabela 6.

Esta investigação pretende, como já foi referido, contribuir para a compreensão do processo formativo numa grande empresa industrial, nomeadamente perceber se a Avaliação da Formação tem sido executada e de que modo ela pode contribuir para a melhoria da empresa e dos colaboradores. Para tal, recolhe-se informação por parte de 50 colaboradores da qual responderam a questões que respeitam os quatro níveis da Avaliação da Formação segundo o Modelo de Kirkpatrick. Questões essas que são usadas num inquérito por questionário, aplicado antes e depois de uma ação formativa (Anexos I e II). Dessas respostas, verificam-se mudanças de opinião de um inquérito para o outro, tanto que se selecionaram duas pessoas cuja opinião fosse negativa e duas com opinião positiva acerca da formação proporcionada pela empresa.

A investigação assenta em quatro aspetos principais, correspondentes aos dos níveis do Modelo. Ou seja, o nível da reação dos formandos em relação à formação, de modo a perceber qual a primeira impressão da mesma, o gosto pelo formador, pela disposição da sala, pelo material e pela matéria. O da aprendizagem, para conhecer qual o grau esperado, pelos formandos, de aprendizagem e de atualização do conhecimento com a formação, quer a nível pessoal, quer profissional, e se o conteúdo é bem explicado e perceptível; daqui se especula que seja transferido para a função, os conhecimentos adquiridos, e que a formação permita responder a novos desafios, através do nível do comportamento. Por último, no nível dos resultados, reflete-se que a formação contribua de alguma forma para a melhoria do produto, do volume de vendas, da satisfação do cliente e do lucro da empresa e que os níveis anteriores contribuam para a revisão do processo formativo e futura proposta de melhorias.

Prossegue-se, então, com a análise mais aprofundada das questões sobre a Avaliação da Formação, estabelecendo a comparação entre os dois inquéritos e o testemunho dos entrevistados, tendo por base cada um dos níveis do Modelo de Kirkpatrick, de modo a alcançar conclusões mais específicas. As hipóteses que se seguem ao longo dos níveis do Modelo, são apreciadas de um modo meramente pontuais e não estatisticamente. Sendo o mais adequado o teste do qui-quadrado, este não se mostrou viável face ao comportamento das variáveis a relacionar, pois verificou-se, em todos os casos, uma violação sistemática dos pressupostos de realização deste teste, em concreto pelo facto de existirem várias das células com frequências esperadas abaixo de 10 (valor mínimo no caso das tabelas de 2x2) e não ser possível fundir categorias.

4.1. Reação

A etapa da Avaliação da Formação é fulcral para a organização, uma vez que é ela que vai ditar aspetos que devem ser considerados para melhorar o processo formativo.

Baseado nas emoções dos formandos, o nível da reação revela-se importante para os seguintes níveis (Kirkpatrick, 2006). Desta forma, é por intermédio da reação que se averiguam as primeiras impressões sobre a formação, desde a convocatória para a formação até ao final da mesma. Isto é, neste nível, avalia-se a preocupação com a perspetiva dos formandos a partir do momento em que recebem as convocatórias, em que conhecem o formador, apreciam a matéria explicada, sabem a localização da formação e emitem uma impressão acerca da mesma.

As hipóteses que se seguem correspondem às questões colocadas no inquérito, relativas à Avaliação da Formação. As primeiras cinco, direcionam-se para o nível da reação, onde vão ser testadas

as expectativas, a matéria, o material, o conteúdo, bem como, a satisfação com a formação, no que concerne ao anterior e posterior à formação. Além disso, cruzam-se os resultados das mesmas com os testemunhos dos entrevistados com vista à retirada de interpretações e posteriores conclusões.

- H0: As expectativas positivas mantêm-se maioritariamente positivas após a formação.
- H1: As expectativas positivas mudam para negativas após a formação.

Comparando o antes e pós formação relativamente às cinco primeiras perguntas do inquérito, pode verificar-se que, no que concerne às expectativas, a maioria mantém a opinião positiva após a formação, registando um valor de 98%. Logo, aceita-se a hipótese nula (H0) de que as expectativas positivas se mantêm maioritariamente positivas, após a formação. Destaca-se que no segundo inquérito deixou de haver respostas negativas acerca da pergunta em questão, havendo 2% de respostas negativas que passaram para positivas, após o segundo inquérito (Tabela 7).

Tabela 7: As expectativas dos colaboradores, antes e depois da formação (%).

V1 (Expectativas)	Depois da formação		
	Positiva	Negativa	Total
Positiva	98,0%	0,0%	98,0%
Antes da formação			
Negativa	2,0%	0,0%	2,0%
Total	100%	0,0%	100%

Fonte: inquérito por questionário.

- H0: A opinião positiva de que a matéria é bem explicada mantêm-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que a matéria é bem explicada muda para negativa após a formação.

Tabela 8: A matéria bem explicada, antes e depois da formação (%).

V2 (Explicação da matéria)	Depois da formação		
	Positiva	Negativa	Total
Positiva	100%	0%	100%
Antes da formação			
Negativa	0%	0%	0%
Total	100%	0%	100%

Fonte: inquérito por questionário.

Relativamente à hipótese de a matéria ser bem explicada (Tabela 8), a opinião positiva é unânime nos dois inquéritos, pelo que se aceita a hipótese nula (H0).

Passando para a hipótese de o conteúdo ser percetível e interessante, obtém-se os seguintes resultados:

- H0: A opinião positiva de que o conteúdo da formação é percetível e interessante, mantém-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que o conteúdo da formação é percetível e interessante, muda para negativa após a formação.

A hipótese nula (H0) é aceite, pelo que 97,9% dos colaboradores possuem uma opinião positiva nos dois inquéritos e apenas 2,1% mudaram de positiva para negativa, conforme se pode verificar na Tabela 9.

Tabela 9: O conteúdo percetível e interessante, antes e depois da formação (%).

V3 (Conteúdo)	Depois da formação		
	Positiva	Negativa	Total
Positiva	97,9%	2,1%	100%
Antes da formação			
Negativa	0,0%	0,0%	0,0%
Total	97,9%	2,1%	100%

Fonte: inquérito por questionário.

- H0: A opinião positiva de que o material utilizado se adequa à formação, mantém-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que o material utilizado se adequa à formação, muda para negativa após a formação.

Tabela 10: O material utilizado adequa-se à formação, antes e depois da mesma (%).

V4 (Material)	Depois da formação		
	Positiva	Negativa	Total
Positiva	93,9%	6,1%	100%
Antes da formação	Negativa	0,0%	0,0%
	Total	93,9%	6,1%
		100%	

Fonte: inquérito por questionário.

Não havendo respostas negativas no primeiro inquérito no que diz respeito ao material utilizado adequar-se à formação, 93,9% dos que tiveram opinião positiva no primeiro, mantiveram-na no segundo e 6,1% mudaram para negativa. Então, aceita-se a hipótese nula (H0), tal como é visível na Tabela 10.

- H0: A opinião positiva de que a formação é satisfatória, de um modo geral, mantém-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que a formação é satisfatória, de um modo geral, muda para negativa após a formação.

Tabela 11: Satisfação em relação à formação, antes e depois da mesma (%).

V5 (Satisfação)	Depois da formação		
	Positiva	Negativa	Total
Positiva	100%	0%	100%
Antes da formação	Negativa	0%	0%
	Total	100%	0%
		100%	

Fonte: inquérito por questionário.

Como se pode verificar pela Tabela 11, os colaboradores sentem-se satisfeitos com a formação, pelo que se aceita a hipótese nula (H0).

Tendo em conta os resultados obtidos com os inquéritos e relativamente ao nível da reação, pode-se afirmar que os resultados são satisfatórios, pelo que as opiniões revelam ser bastante positivas. Porém, será que estas opiniões positivas são verdadeiramente positivas? Ou terá sido um resultado apenas baseado no “politicamente correto”, no que agrada a todos saber e não no que se pensa genuinamente? É o que se vai constatar com os resultados das entrevistas, quando se procura dialogar abertamente sobre o assunto.

No que diz respeito às expectativas da formação, pode-se compreender que todos gostam de ir para as formações na esperança de aprenderem algo, conforme se verifica com as percentagens positivas de 98%, nos dois inquéritos. Apesar disso, o entrevistado 023 afirma que *Sim... gosto [das formações, de um modo geral] e depois gosto de pronto, quando é pessoas que cativam (...)*, sendo que além do formador pecar na transmissão da matéria, o conteúdo é também um fator importante quando se fala em formações, como é o exemplo do entrevistado 018 quando diz *(...) eu não venho para as formações descansar as pernas (...) quando a maturidade aumenta, nós aí começamos a sentir falta e a sentir o gosto de aprender (...)* e acrescentou relativamente a um formador que *é um bocado massivo (...)*, o que dificulta na aprendizagem do conteúdo da formação. Ou seja, apesar das respostas serem positivas nos dois inquéritos, os entrevistados vêm esclarecer estes resultados e, de certa forma, contrariar e realçar a falta de coerência nas respostas, pois as formações desta empresa não acarretam um caráter de gosto pelo formador e conteúdo, mas de obrigatoriedade na frequência às formações. É o que diz o Entrevistado 009: *É mais uma formação... é mais tempo que passamos aqui... ,* na medida em que, mesmo tendo o gosto de aprender, as formações sofrem alguns problemas que impedem que tal aconteça.

Relativamente aos formandos que mudaram positivamente de opinião após a formação, não têm uma opinião muito divergente dos que mudaram de opinião negativa, pois salientam que a reação é positiva em relação à formação, mas que *há muitas formações que não têm muito a ver com o nosso trabalho (...)* (Entrevistado 009); já o entrevistado 014 enuncia que vem *Para relaxar e descansar as pernas... .* ou seja, as ações de formação funcionam como uma válvula de escape ao trabalho, que permite abstrair, durante aquelas horas de formação, do stresse causado pelo trabalho. Isto porque o facto de as formações não estarem relacionadas com as suas funções e possuírem um caráter obrigatório, os entrevistados sentem que vão para as formações apenas para se distraírem e não pelo conteúdo, pela aprendizagem e pela aquisição de conhecimentos. Então, serão as expectativas dos formandos assim tão positivas como dizem nos inquéritos?

Contrariando a percentagem de 100% de respostas positivas relativamente à matéria ser bem explicada, o Entrevistado 018 menciona que *ele [formador] é um bocado massivo nas formações, fala muito rápido... se calhar para a maior parte das pessoas, eu estava numa formação que é a minha área, eu estava completamente à vontade mas elas não...eu se perguntasse a qualquer uma delas, porque perguntei, se perceberam a formação, nenhuma delas percebeu....* isto significa que nem sempre a matéria é bem explicada, porque *é assim, nós pomo-nos a pé muito cedo, quando a gente vem para aqui para dormir um sono, ai por amor de Deus é o pior que há!* (Entrevistado 023). É de destacar nesta questão que, efetivamente, os resultados obtidos nos inquéritos não são verdadeiramente positivos uma vez que as respostas são dadas consoante o estado de espírito e o que pode ser agradável para o investigador. Isto é, como se trata de uma investigação, os colaboradores tendencialmente respondem conforme o que acham que o investigador quer “ouvir” ao invés de dizerem o que verdadeiramente pensam. De certo modo, sentem-se coagidos a dar uma resposta da qual seja agradável. Deste modo, a interpretação desta questão pode levar a duas variantes: ou a matéria pode não ser bem explicada ou o conteúdo pode não ser o adequado para o colaborador, pelo que a ida às formações não está a trazer frutos para os entrevistados. Torna-se importante rever este ponto do nível da reação, de forma a melhorar o processo formativo.

No que respeita ao conteúdo ser perceptível e interessante, as respostas positivas representam 97,9% dos inquiridos. Acompanhado destas respostas, o Entrevistado 023 menciona que *Quando a gente sair daqui e dizer “afinal de contas aprendi alguma coisa” ... isso é que é, aprender alguma coisa!*. Significa que o conteúdo é o motivo pelo qual se deslocam para as formações, embora nem sempre seja perceptível e interessante, precisamente devido ao formador. Pois, quando o mesmo Entrevistado afirma que:

(...) gosto de pronto, quando é pessoas que cativam... gosto das enfermeiras, isso gosto muito. E também gosto da parte dos advogados que falam sobre as garantias e os produtos... a gente vai comprar isto e aquilo e também ficamos a saber assim de certas coisas... e até da última vez que eu vim, foi da saúde, da roda dos alimentos... depois os problemas que a gente tem para dormir não sei quê não sei que mais, e depois a gente vai falando e depois havia ali colegas que expõem os seus problemas, colegas que já tiveram aqui bastantes problemas até, e como resolver e como não resolver... pronto, essas coisas assim eu gosto.

Isto é, o enunciado realça o facto de as formações serem vistas como uma forma de se relacionarem com os colegas de trabalho, de outros departamentos e com outros problemas. E, também

que, o que vai ditar o gosto pela formação, é a forma como o formador transmite o conteúdo. Isto porque preferem ter formações onde suscite o diálogo e interação entre os colegas e o formador:

Sim, e como tem mais pessoas e cada vez mais a gente tem mais problemas, não é, devido à idade e aos trabalhos não é, que a idade avança e os problemas aparecem... e aí pronto, as pessoas põem as suas dúvidas, as suas dificuldades, as perguntas, e torna-se até interessante... (Entrevistado 023).

Quanto ao material adequado e à satisfação com as formações, os entrevistados pensam que a *Bosch Car Multimédia* se encontra em condições favoráveis no que toca às salas, material, entre outros; e que se sentem, apesar do que foi dito anteriormente, satisfeitos com as formações.

Em suma, pode-se perceber que, neste nível, as opiniões são positivas, de um modo geral, na forma como os inquiridos percecionam a formação desta empresa. Contudo, perante os entrevistados, percebe-se que existem falhas na Avaliação da Formação, precisamente devido ao formador e ao conteúdo, pela forma como é transmitido e pela desatualização da matéria a lecionar. Ou seja, embora algumas formações sejam de relevância particular e pessoal – como é o exemplo das formações ligadas à saúde e segurança no trabalho e às que são direcionadas para os direitos e deveres como cidadãos e trabalhadores – outras revelam-se ineficazes para as funções dos colaboradores, precisamente devido ao conteúdo ser desinteressante e desatualizado e ao formador não explicar bem matéria. Pelo que a interação entre os formandos e o formador, seria um fator relevante para as ações formativas.

Uma vez interligados entre si, os níveis seguintes vão sofrer dificuldades devido às lacunas encontradas no nível da reação. Estas dificuldades encontradas neste nível, têm implicações futuras na aprendizagem?

4.2. Aprendizagem

Todos os níveis se tornam importantes, na medida em que estão ligados entre si para que o modelo funcione. Ou seja, para que de facto os colaboradores se sintam capazes de aprender, o primeiro impacto com a formação, o formador, o conteúdo e o material, revela-se fundamental. Geralmente, e segundo Kirkpatrick (2006), é neste nível que se avalia a aquisição e o aumento ou a melhoria do conhecimento, medidas através de testes. Nesta empresa, apenas algumas formações usufruem desse tipo de avaliação, o que nas restantes formações se torna difícil obter a perceção da verdadeira aprendizagem.

Como a percepção dos formandos acerca da formação, nomeadamente através do gosto pela formação, pelo formador, pela matéria e pelo conteúdo, é positiva, importa, agora, compreender o grau de aprendizagem que os 50 colaboradores possuem com a frequência nas ações formativas.

Da mesma forma que no nível da reação, no da aprendizagem vão ser testadas quatro hipóteses (correspondendo às quatro perguntas seguintes do inquérito), comparando o antes e o pós formação, nomeadamente no que respeita à formação aumentar o conhecimento, à formação melhorar as capacidades dos colaboradores, à formação ajudar na função e à formação ajudar a atingir os objetivos. Além disso, cruzam-se os inquéritos com os testemunhos dos entrevistados.

- H0: A opinião positiva de que a formação aumenta o conhecimento, mantém-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que a formação aumenta o conhecimento, muda para negativa após a formação.

Tabela 12: Formação aumenta o conhecimento dos colaboradores, antes e depois da mesma (%).

V6 (Conhecimento)	Depois da formação			
	Positiva	Negativa	Total	
Positiva	93,9%	4,1%	98,0%	
Antes da formação	Negativa	2,0%	0,0%	2,0%
	Total	95,9%	4,1%	100%

Fonte: inquérito por questionário.

Começando pela formação aumentar o conhecimento, e como se pode verificar pela Tabela 12, 93,9% dos inquiridos responderam de forma positiva nos dois inquéritos, 2% mudaram de negativa para positiva após a formação e 4,1 mudaram de positiva para negativa no segundo inquérito. Porém, aceita-se a hipótese nula (H0).

- H0: A opinião positiva de que a formação melhora as capacidades dos colaboradores, mantém-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que a formação melhora as capacidades dos colaboradores, muda para negativa após a formação.

Tabela 13: A formação melhora as capacidades dos colaboradores, antes e depois da mesma (%).

V7 (Capacidades)	Depois da formação			
	Positiva	Negativa	Total	
Positiva	93,9%	2,0%	95,9%	
Antes da formação	Negativa	4,1%	0,0%	4,1%
	Total	98,0%	2,0%	100%

Fonte: inquérito por questionário.

Através da informação contida na Tabela 13, aceita-se a hipótese nula (H0), uma vez que a maioria concorda que, de facto, a formação melhora as capacidades dos colaboradores (93,9%).

- H0: A opinião positiva de que a formação ajuda na função, mantém-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que a formação ajuda na função, muda para negativa após a formação.

Tabela 14: A formação ajuda na função, antes e depois da mesma (%).

V8 (Função)	Depois da formação			
	Positiva	Negativa	Total	
Positiva	89,8%	6,1%	95,9%	
Antes da formação	Negativa	2,0%	2,0%	4,0%
	Total	91,8%	8,1%	100%

Fonte: inquérito por questionário.

Quanto à formação ajudar na função, os inquiridos julgam que, de facto ajuda, como se verifica pelos 89,8% de respostas positivas nos dois inquéritos (Tabela 14). Assim, aceita-se a hipótese nula (H0).

- H0: A opinião positiva de que os objetivos são atingidos, mantém-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que os objetivos são atingidos, muda para negativa após a formação.

Tabela 15: Os objetivos da formação são atingidos, antes e depois da mesma (%).

V9 (Objetivos atingidos)	Depois da formação			
	Positiva	Negativa	Total	
Positiva	93,5%	4,3%	97,8%	
Antes da formação	Negativa	0,0%	2,2%	2,2%
	Total	93,5%	6,5%	100%

Fonte: inquérito por questionário.

Apesar de os entrevistados terem uma opinião bastante construtiva no que respeita à aprendizagem, os inquiridos julgam que os objetivos da formação são atingidos (Tabela 15), antes e depois da formação, pelo que possuem uma opinião maioritariamente positiva (93,5%), levando a aceitar a hipótese nula (H0). Contudo, como anteriormente se percebeu, destaca-se o facto de o conteúdo não ser dado da melhor forma, assim como a formação não ser atualizada conforme as necessidades dos formandos.

As percentagens relativas à formação aumentar o conhecimento, melhorar as capacidades, ajudar na função e atingir os objetivos, os inquiridos possuem opiniões bastante positivas. Porém, é precisamente nas entrevistas que os formandos contrariam estes resultados por pensarem que as formações que recebem não se adequam para as suas funções, especialmente por serem obrigatórias e apenas conseguem retirar utilidade para as suas vidas pessoais.

Então, quando são convocados para uma formação, os entrevistados ambicionam aprender alguma coisa, seja a nível pessoal seja a nível da função. Apesar disso, acham que nem todas as formações se enquadram para a função, exceto a *ESD's [ElectroStatic Discharge – Eletricidade estática]* ...[que] é a que está mais relacionada conosco, afirma o entrevistado 009. Na mesma linha de pensamento, tem-se o entrevistado 014 que menciona que (...) *vimos também para saber mais alguma coisa...*, na expectativa de poderem aumentar o conhecimento e as capacidades no posto de trabalho. Porém, e apesar de gostar de algumas formações, o entrevistado 018, cuja opinião nos inquéritos revelou ser mais negativa, afirma com insistência que *há determinadas formações que substituíam aquilo por outro*

tipo de formações, com outro tipo de conteúdos adequados a nós e adiciona que seria uma mais-valia o inglês [por ser] uma das coisas que, para mim, faz toda a diferença e porque para progredir e ajudar na sua função, seria o mais adequado.

Perante os resultados obtidos nas entrevistas relativamente ao nível da reação, verificou-se que existia a lacuna entre aquilo que é transmitido e o conteúdo ser de interesse para os colaboradores; então, no nível da aprendizagem destaca-se que esses problemas se refletem no aumento do conhecimento e na melhoria das capacidades, bem como na ajuda na função, sobretudo quando o Entrevistado 009 diz:

(...) acho que as formações deviam ser mais específicas para determinadas funções... porque se tiver formações sobre direitos e deveres... uma pessoa vai pegar numa máquina e não sabe usar... é preciso parar e dizer como se faz aquilo... não tive nenhuma formação que me explicasse isso... vamos aprendendo com o dia a dia... e acho que isso não é o correto. É preciso parar e explicar às pessoas... aí é que era o correto!

Além das formações não serem adequadas e, por si só, não ajudarem a aumentar o conhecimento e melhorar as capacidades, outro dos entraves que apontam para a aprendizagem reside no formador e no modo como este transpõe o conteúdo para os colaboradores, sobretudo *o conteúdo que se está a dar às pessoas é que tem de ser o conteúdo correto! A linguagem tem de ser correta, os cuidados que eles pedem que a gente tenha, tem de ser uma coisa muito frontal, com exemplos práticos do que acontece, o que temos de fazer para evitar determinados problemas* (Entrevistado 018). O que sucede, também, muitas vezes é que, como diz o entrevistado 023, *(...) estava ali um senhor, que é muito mais sabido que eu e caiu-lhe em cima [no formador] ... [dizendo que] com o que havia para dar, podia melhorar bastante naquilo (...)*. Isto é, apesar de aprenderem alguma coisa nessa formação, pensam que podia ser dada de uma outra forma, dado ser uma formação que necessita de ser renovada anualmente e se o conteúdo for dado do mesmo modo, pelo mesmo formador e sem atualização da matéria, a absorção da informação e o interesse pela formação deixa de sofrer impacto. Causando um desfaseamento entre a aquisição de novos conhecimentos e melhoria das capacidades para ajudar nas funções.

Todavia, emerge o interesse em comparecer nas formações, cujos assuntos abordados os motivam para estarem presentes e com espírito de abertura bem como, para receberem informação que os ajude futuramente. Isto é visível quando o Entrevistado 014 profere que *é bom a gente vir à formação...aprende-se sempre alguma coisa...*

Como a maioria dos inquiridos ostenta uma perspetiva positiva acerca deste nível, coloca-se em causa a verdadeira aprendizagem no sentido de esta surtir efeitos para os colaboradores, especificamente para a função que estes desempenham. Ou seja, uma vez não se encontrar melhorias nas capacidades, no aumento do conhecimento e na ajuda nas funções para os entrevistados, torna-se necessário projetar uma modificação nos conteúdos a abordar nas formações, por meio de casos práticos, pois só assim conseguem aprender alguma coisa de útil para se motivarem a aplicar nas suas funções e dessa forma, atingir os objetivos da formação.

Portanto, o facto de o formador não a transmitir da melhor forma, do conteúdo da formação não ser renovado, e, por consequência, impossibilitar a atualização do conhecimento e a melhoria das capacidades dos colaboradores, debilita a transferência da aprendizagem do conteúdo das formações bem como a aplicabilidade do mesmo para a função, o que compromete o nível seguinte de onde se espera uma mudança de comportamento após a formação. Mais uma vez, as respostas aos inquéritos suscitam interrogações visto que os entrevistados possuem perspetivas contrárias às dadas nos inquéritos, que levam a colocar em causa o processo formativo e a própria gestão do departamento formativo no que toca à Avaliação da Formação da empresa em estudo.

4.3. Comportamento

Este nível pretende que o aprendido na formação possa ser aplicado na função e dessa forma, mudar o comportamento dos colaboradores nas suas funções, bem como nas relações entre colegas de trabalho, chefias, etc.. Se isto não acontecer, significa que o Modelo de Avaliação da Formação não está a resultar, levando a que se proceda à sua revisão (Kirkpatrick, 2006), pois é o comportamento que se toma no posto de trabalho e na vida das pessoas que é o reflexo daquilo que se aprende, nomeadamente com as formações. Ou seja, para o nível do comportamento é esperado que seja levado para a função o que foi aprendido na formação, seja no modo de fazer, na forma de se relacionar com os colegas de trabalho, na solução de problemas diários com o que é suposto fazer na função. Só assim se validam os níveis anteriores (reação e aprendizagem) pela sua boa execução e pelos frutos que traz para os colaboradores.

De modo a verificar a sua validação, no nível do comportamento tenta-se, como nos níveis anteriores, testar as hipóteses (correspondentes às questões 10 e 11 do inquérito, medido antes e depois da formação) relacionadas com o aprendido na formação, o poder aplicar-se na função e o permitir responder a novos desafios. Posteriormente, compara-se esses resultados com os das entrevistas.

- H0: A opinião positiva de que o aprendido se aplica na função, mantém-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que o aprendido se aplica na função, muda para negativa após a formação.

Tabela 16: O aprendido aplica-se na função, antes e depois da formação (%).

V10 (Transferência da aprendizagem para a função)		Depois da formação		
		Positiva	Negativa	Total
Antes da formação	Positiva	87,2%	2,1%	89,3%
	Negativa	4,3%	6,4%	10,7%
	Total	91,5%	8,5%	100%

Fonte: inquérito por questionário.

No que diz respeito ao aprendido na formação (Tabela 16) poder ser aplicado na função, apesar de haver opiniões negativas (6,4% manteve essa opinião de um inquérito para o outro), o que prevalece são as opiniões positivas (87,2% mantém a opinião, no segundo inquérito), conduzindo à aceitação da hipótese nula (H0).

- H0: A opinião positiva de que o aprendido responde a novos desafios, mantém-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que o aprendido responde a novos desafios, muda para negativa após a formação.

Tabela 17: O aprendido responde a novos desafios, antes e depois da formação (%).

V11 (O aprendido responde a novos desafios)		Depois da formação		
		Positiva	Negativa	Total
Antes da formação	Positiva	89,6%	4,2%	93,8%
	Negativa	2,1%	4,2%	6,3%
	Total	91,7%	8,4%	100%

Fonte: inquérito por questionário.

Quanto ao aprendido na formação permitir responder a novos desafios (Tabela 17), verifica-se que 4,2% das respostas negativas, mantêm-se no segundo inquérito, assim como 89,6% mantêm as opiniões

positivas no segundo inquérito. Aceita-se, também, esta hipótese nula (H0: A opinião positiva de que o aprendido responde a novos desafios, mantém-se maioritariamente positiva após a formação).

Da mesma forma que acontece com os níveis anteriores, os inquiridos, também, possuem opiniões positivas relativamente a este nível. No entanto, os testemunhos das entrevistas não vão no mesmo sentido. Segundo aquilo que são os depoimentos dos entrevistados, embora algumas formações disponibilizadas na empresa não tenham total aplicabilidade na função e alguma na vida pessoal, outras têm, ainda que com pouca influência. Isto compreende-se quando o Entrevistado 009 menciona que *A nível pessoal sim aplica-se...a nível de trabalho...o nosso trabalho é muito específico não tem [muito que aplicar e mudar na função]*. Quer isto dizer que as formações não são dadas com base nas necessidades dos colaboradores, mas sim pela obrigatoriedade do seu cumprimento pois têm de ser renovadas anual, bianual e trianualmente, caso contrário os colaboradores estão em não conformidade. O que seria mais ajustado para os colaboradores, era pensar-se em formações consoante as funções existentes na empresa, pois como afirma o Entrevistado 009: *Eu costumo dizer que se calhar precisávamos de outro tipo de formações, por exemplo a mais importante pra nós é a ESD [ElectroStatic Discharge], depois tem outras importantes mas não sei até que ponto...*, pelo que fica em dúvida a boa gestão do departamento da formação por não mostrar preocupação com o parecer dos colaboradores.

Por um lado, as formações recebidas na empresa em estudo ajudam algumas vezes na mudança de comportamento. O entrevistado 018 acha *que as formações neste momento são muito poucas (...) em que o conteúdo que se dá, conseguimos de facto aplicar aquilo no local de trabalho... as formações são muito básicas...* Daqui se verifica que, além do formador não explicar bem a matéria, o conteúdo da formação ser desinteressante para a função e a nível pessoal, a dificuldade em aumentar o conhecimento e melhorar as capacidades pela dificuldade na aprendizagem, as formações recebidas não ajudam na transmissão do aprendido para a função, pelo que a mudança de comportamento esperada, deixa de ser considerada.

À exceção *das enfermeiras que falam daqueles problemas das tendinites (...) da gente prevenir, como baixar, a postura, como segurar nas coisas* (Entrevistado 023), as formações nesta empresa não têm aplicação no posto de trabalho, pelo que a mudança de comportamento é invisível na função, apesar de haver alguma na vida pessoal. É o que o Entrevistado 018 realça quando diz: *é assim, para a função que nós desempenhamos...quanto mais for direcionado para aquilo que fazemos, melhor! Porque o comportamento é o mesmo (...) nós temos algumas formações aqui que por exemplo, com um advogado aaaaa essas formações para nós é sempre uma formação de interesse porque para além do*

conteúdo que se fala na formação, há sempre uma altura de debate em que pode ser colocado em cima da mesa problemas mesmo pessoais e isso... Posto isto, retém-se que a formação desta empresa não tem a preocupação com o que os colaboradores levam das formações para as suas funções, pelo que poderiam receber formações que fossem nesse sentido. Só dessa forma, o nível do comportamento consegue ser eficaz, no que diz respeito ao comportamento alterar-se com as formações e estas ajudarem a responder a novos desafios.

Conforme se vem a verificar, as respostas das entrevistas contrariam as dos inquiridos, pelo que coloca em causa as verdadeiras opiniões dos inquiridos, por estas serem positivas e aquelas mais negativas.

Sendo de esperar a mudança de comportamento com a formação, pode-se, a partir daqui, perceber que não se está a ter em conta a posição dos formandos, visto que os colaboradores sentem dificuldades em transportar para as suas funções o que aprenderam. Será um problema dos formadores na condução da formação? Será o excesso de formações repetidas que está por detrás destes resultados? É extremamente importante que a empresa se preocupe com estas questões, de modo a que as formações sejam vistas como algo essencial e não como uma forma de *descansar as pernas* (Entrevistado 014).

4.4. Resultados

Este nível é importante para perceber se a formação está a ser bem implementada. Uma vez que é na Avaliação da Formação onde se detetam os problemas do processo formativo, revela-se importante a boa aplicação destes quatro níveis pois vão ser o mote condutor e facilitador para os resultados finais. A sua falha na execução vai contribuir para a revisão do Modelo Avaliativo e posteriormente a revisão da etapa da Avaliação da Formação.

Relativamente aos inquiridos, as duas hipóteses seguintes testam o contributo da formação ajudar a melhorar a qualidade do produto, o volume de vendas, a satisfação do cliente e o lucro da empresa. São, também, cruzados os resultados obtidos das entrevistas de forma a chegar a conclusões.

- H0: A opinião positiva de que a formação melhora a qualidade do produto e, consequentemente o volume de vendas, mantém-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que a formação melhora a qualidade do produto e, consequentemente o volume de vendas, muda para negativa após a formação.

Tabela 18: A formação melhora a qualidade do produto e, conseqüentemente o volume de vendas, antes e depois da mesma (%).

V12 (Qualidade do produto e volume de vendas)		Depois da formação		
		Positiva	Negativa	Total
Antes da formação	Positiva	95,8%	0,0%	95,8%
	Negativa	0,0%	4,2%	4,2%
	Total	95,8%	4,2%	100%

Fonte: inquérito por questionário.

Quanto à formação melhorar a qualidade do produto e o volume de vendas, aceita-se a hipótese nula (H0), visto que 95,8% dos inquiridos mantém a opinião positiva no segundo inquérito, como é visível pela Tabela 18.

- H0: A opinião positiva de que a formação aumenta a satisfação do cliente e, conseqüentemente o lucro da empresa, mantém-se maioritariamente positiva após a formação.
- H1: A opinião positiva de que a formação aumenta a satisfação do cliente e, conseqüentemente o lucro da empresa, muda para negativa após a formação.

Tabela 19: A formação aumenta a satisfação do cliente e, conseqüentemente o lucro da empresa, antes e depois da mesma (%).

V13 (Satisfação do cliente e lucro da empresa)		Depois da formação		
		Positiva	Negativa	Total
Antes da formação	Positiva	94,0%	4,0%	98%
	Negativa	0,0%	2,0%	2%
	Total	94%	6%	100%

Fonte: inquérito por questionário.

Relativamente à formação aumentar a satisfação do cliente e o lucro da empresa, 94% dos que tiveram a opinião positiva no primeiro inquérito, mantiveram-na no segundo. Esta informação encontra-se resumida na Tabela 19.

Enquanto nos inquéritos as opiniões são bastante positivas relativamente à formação ajudar a melhorar o produto, o volume de vendas, a satisfação do cliente e o lucro da empresa, com os

entrevistados a situação modifica, visto não terem realmente essa noção, pela falta de informação acerca do assunto, o que leva a questionar o motivo pelo qual a visão dos entrevistados difere da dos inquiridos. Exemplo desta afirmação é testemunho do Entrevistado 018, quando diz:

(...) há sobrecarga de trabalho para toda a gente, já não há um acompanhamento tão de perto se calhar sobre os problemas que estamos a ter, as discussões, as reuniões de qualidade que nós tínhamos trimestrais aaa não estão a acontecer neste momento, ou seja, está assim um bocado tudo parado. (...) no meu ponto de vista isso é importante porque é aí que estão a dar conhecimento às pessoas porque nem tudo é perfeito. (...) se não há comunicação nesse aspeto então as pessoas vão achar sempre que está tudo bem... se tiverem a fazer um erro, se ninguém lhes diz nada, vai achar sempre que está tudo bem, então aí é que tem de se intervir e quando surge um problema tem de se explicar às pessoas que surgiu aquilo no cliente... do que foi, por que é que foi, que é para as pessoas terem um bocado de conhecimento e ganhar um bocado de responsabilidade (...).

Cabendo às chefias assegurar este tipo de informações em reuniões de departamento, os entrevistados pensam que a formação não vai ajudar nesse sentido mas, sim, *nós vamos é ter mais atenção ao nosso trabalho, se calhar (...)*, profere o Entrevistado 009. Ou seja, partindo do princípio que esta informação lhes é cedida, os colaboradores podem melhorar o seu modo de trabalho para, assim, conseguirem ajudar a melhorar o produto, o volume de vendas, a satisfação do cliente e o lucro da empresa. É o que o entrevistado 023 concorda quando diz que *se a gente tivesse informação sobre isso, melhorava o que tenho de fazer na minha função.*

Alem disto, o Entrevistado 018 salienta que, se tivessem acesso a essas informações ou mesmo recebessem formações direcionadas para as suas funções, isso traria vantagens pessoais, nomeadamente na questão de ascensão na carreira, na mudança de posto e a nível salarial: *(...) evidentemente que toda a gente gostaria de, quando chegasse à sua vez de subir de carreira, ou ter uma função de mais responsabilidade...isso é o que toda a gente procura. (...) a empresa desde a altura em que eu entrei até à altura em que estamos, não vejo isso a acontecer. (...).*

Numa perspetiva geral acerca do nível dos Resultados relativamente ao Modelo, consegue-se verificar que, e tendo em conta que a investigação foi baseada na opinião de pessoas, a formação nesta empresa possui os seguintes problemas encontrados no decorrer do Modelo de Avaliação: embora as primeiras impressões sejam positivas, o modo como a formação é dirigida não é feito da melhor forma; o conteúdo é desinteressante na medida em que não se consegue aplicar na função, mas em alguns casos, na vida pessoal; as formações recebidas não permitem aumentar o conhecimento nem melhorar

as capacidades dos colaboradores; não se consegue mudar de comportamento após uma formação, devido às falhas apontadas anteriormente; e por fim, as implicações que as formações podem trazer para a empresa a nível da melhoria do produto, do volume de vendas, da satisfação do cliente e do lucro da empresa, não são conhecidas, pelo que se fossem, poderiam trazer vantagens para o colaborador e para a empresa.

É possível verificar que o conteúdo das formações desta empresa, se revela importante, na medida em que a sua revisão pode melhorar as opiniões dos formandos acerca da formação. O entrevistado 018 menciona que *acho que devia-se alterar o conceito e conteúdo das formações de ano para ano, porque há formações aqui dentro que já se dão há muitos anos em que (...) é sempre o mesmo formador (...) tudo o que se dá é sempre igual (...) a maneira como se dá é sempre a mesma (...) chega a um ponto que acho que as pessoas não têm interesse...* e acrescenta que *como nós evoluímos, na formação deve ser igual.*

Em suma, pode-se retirar as seguintes conclusões acerca do Modelo: primeiro, existe, notoriamente, um fosso entre aquilo que é a boa perspetiva em relação à formação ser importante e ela ajudar de facto nas suas funções. Como em todas as avaliações da formação, espera-se que desde a reação até aos resultados, o processo formativo traga frutos não só para a empresa, como também para o colaborador, o formador e para a função; todavia, isto não se verifica nesta investigação, uma vez que a formação carece de uma avaliação para se poder melhorar. É visível esta afirmação quando os entrevistados se queixam do conteúdo da formação, do formador, pela forma como transmite a matéria, pela ausência de informação acerca dos resultados que a ida às formações pode trazer quer a nível pessoal, quer a nível da função, como também, na possibilidade de ascensão na carreira, mudança de posto e para a produtividade da empresa. Resultados, estes, que se contrariam com os dos inquiridos, uma vez que as opiniões se consideram maioritariamente positivas. Por que motivo os inquiridos possuem esta visão? As respostas serão verdadeiramente sinceras?

Em segundo lugar, a Avaliação da Formação não é utilizada nesta empresa porque, perante os resultados obtidos nesta investigação, existem demasiados problemas para cada nível de Avaliação da Formação, de tal modo que leva a questionar a boa gestão do departamento da formação. A revisão das formações que decorrem na empresa e a criação de novas formações, pode ser de cariz importante para a resolução destes problemas encontrados aquando da realização deste Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick. Por exemplo o Inglês que, tal como refere o entrevistado 018, *o inglês é uma das coisas que para mim faz toda a diferença [na minha função]* e o entrevistado 009 quando diz que o

inglês é importante, por exemplo as máquinas têm inglês técnico (...) isso é o que era mais importante. Isto é, os colaboradores gostariam de tirar partido de formações que os ajudassem nas funções e não tanto formações obrigatórias que têm de ser renovadas anual, bianual e trianualmente.

Por último, e fazendo um balanço relativamente ao processo formativo em geral, a aplicação de um Modelo de Avaliação numa empresa de grande dimensão como a *Bosch Car Multimédia*, revela ser uma mais valia para a deteção de problemas e futuras melhorias para os colaboradores e para a empresa.

Além da análise do Modelo de Kirkpatrick que estabelece a comparação entre os inquiridos e as entrevistas, tenta-se relacionar as variáveis da caracterização sociodemográfica (tempo de serviço, sexo, idade, área profissional e escolaridade) com a Avaliação da Formação, testado através de hipóteses, a fim de verificar a existência, ou não, da diferença entre proporções.

- H0: Não existe diferença das proporções em relação às variáveis tempo de serviço, sexo, idade, área profissional e escolaridade.
- H1: Existe diferença das proporções em relação às variáveis tempo de serviço, sexo, idade, área profissional e escolaridade.

Tabela 20: Teste de proporção para a variável tempo de serviço, segundo o nível da reação (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V1-V5)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Tempo de serviço (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Até 20 anos	A partir dos 21 anos	
Reação	Expectativas	Positiva	0,0	2,6	N. S.
		Mantém	100	97,4	
		Negativa	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	
	Explicação da matéria	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	
		Negativa	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	
	Conteúdo	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	97,2	
		Negativa	0,0	2,8	
		Total (%)	100	100	
	Material	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	91,7	94,6	
		Negativa	8,3	5,4	
		Total (%)	100	100	
Satisfação	Positiva	0,0	0,0	N. S.	
	Mantém	100	100		
	Negativa	0,0	0,0		
	Total (%)	100	100		

Fonte: inquérito por questionário.

Perante o nível da reação (Tabela 20), verifica-se que não existe diferença significativa para a variável tempo de serviço, uma vez não existir diferença significativa de opiniões. Logo, aceita-se a hipótese nula (H0), pelo que a 5% de significância, as percentagens, quando comparadas, não diferem estatisticamente significativas, umas das outras (N.S.). Apesar disso, e embora a maioria mantenha as opiniões de um inquérito para o outro, as pessoas que possuem mais tempo de serviço têm tendência

a mudar negativamente de opinião sobretudo no que toca ao conteúdo da formação ser perceptível e interessante e ao material ser adequado para a formação.

Tabela 21: Teste de proporção para a variável tempo de serviço, segundo o nível da aprendizagem (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V6-V9)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Tempo de serviço (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Até 20 anos	A partir dos 21 anos	
Aprendizagem	Conhecimento	Positiva	0,0	2,7	N. S.
		Mantém	100	91,9	
		Negativa	0,0	5,4	
		Total (%)	100	100	
	Capacidades	Positiva	0,0	5,4	N. S.
		Mantém	100	91,9	
		Negativa	0,0	2,7	
		Total (%)	100	100	
	Função	Positiva	0,0	2,7	N. S.
		Mantém	91,7	89,2	
		Negativa	8,3	8,1	
		Total (%)	100	100	
	Objetivos atingidos	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	94,3	
		Negativa	0,0	5,7	
		Total (%)	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

No nível da aprendizagem (Tabela 21), as situações não diferem, uma vez que as respostas negativas surgem desde a formação aumentar o conhecimento, a melhorar as capacidades, a ajudar na função até o atingir os objetivos, o valor tem essa tendência sobretudo para aqueles que possuem a partir dos 21 anos de serviço na empresa.

Tabela 22: Teste de proporção para a variável tempo de serviço, segundo o nível do comportamento (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V10 e V11)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Tempo de serviço (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Até 20 anos	A partir dos 21 anos	
Comportamento	Transferência da aprendizagem para a função	Positiva	0,0	5,6	N. S.
		Mantém	100	91,7	
		Negativa	0,0	2,8	
		Total (%)	100	100	
	O aprendido responde a novos desafios	Positiva	0,0	2,8	N. S.
		Mantém	100	91,7	
		Negativa	0,0	5,6	
		Total (%)	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

No nível do comportamento (Tabela 22), a variável tempo de serviço continua a não ser significativa por não existir muita diferença na mudança de opiniões, quando comparadas as suas percentagens. Verifica-se, de igual modo, que as opiniões negativas prevalecem nos colaboradores com mais tempo de serviço na empresa.

Tabela 23: Teste de proporção para a variável tempo de serviço, segundo o nível dos resultados (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V12 e V13)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Tempo de serviço (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Até 20 anos	A partir dos 21 anos	
Resultados	Qualidade do Produto e volume de vendas	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	
		Negativa	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	
	Satisfação do cliente e lucro da empresa	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	94,7	
		Negativa	0,0	5,3	
		Total (%)	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

Assim como nos níveis anteriores, no nível dos resultados não existe diferença de proporções entre o tempo de serviço na empresa, pelo que, embora existam opiniões negativas, as que prevalecem em grande valor são as que se mantêm nos dois inquéritos (Tabela 23).

Relativamente ao sexo, acusa-se a aceitação da hipótese nula (H0) de que não existe diferença das proporções em relação à variável “sexo”, uma vez que, para todos os níveis da Avaliação da Formação, as percentagens comparadas, não diferem significativamente. Isto é possível verificar pelas tabelas Tabela 24, Tabela 25, Tabela 26 e Tabela 27.

Tabela 24: Teste de proporção para a variável sexo, segundo o nível da reação (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V1-V5)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Sexo (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Masculino	Feminino	
Reação	Expectativas	Positiva	6,7	0,0	N. S.
		Mantém	93,3	100	
		Negativa	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	
	Explicação da matéria	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	
		Negativa	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	
	Conteúdo	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	97	
		Negativa	0,0	3	
		Total (%)	100	100	
	Material	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	86,7	97,1	
		Negativa	13,3	2,9	
		Total (%)	100	100	
	Satisfação	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	
Negativa		0,0	0,0		
Total (%)		100	100		

Fonte: inquérito por questionário.

Assim, as mulheres são as que possuem uma opinião mais negativa no que toca à comparação entre os dois inquéritos, sobretudo quando se refere ao conteúdo ser perceptível e interessante e ao material ser adequado para a formação. Já os homens apenas mudam negativamente de opinião relativamente ao material (13,3%). Conforme se verifica pela Tabela 24.

Tabela 25: Teste de proporção para a variável sexo, segundo o nível da aprendizagem (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V6-V9)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Sexo (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Masculino	Feminino	
Aprendizagem	Conhecimento	Positiva	7,1	0,0	N. S.
		Mantém	92,9	94,3	
		Negativa	0,0	5,7	
		Total (%)	100	100	
	Capacidades	Positiva	6,7	2,9	N. S.
		Mantém	93,3	94,1	
		Negativa	0,0	2,9	
		Total (%)	100	100	
	Função	Positiva	6,7	0,0	N. S.
		Mantém	86,7	91,2	
		Negativa	6,7	8,8	
		Total (%)	100	100	
	Objetivos atingidos	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	92,9	96,9	
		Negativa	7,1	3,1	
		Total (%)	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

No nível da aprendizagem (Tabela 25), as mulheres continuam em destaque no que toca à mudança negativa de opinião relativamente ao aumento do conhecimento, à melhoria das capacidades, à ajuda na função e ao atingir dos objetivos com a frequência nas formações. Quanto aos inquiridos do sexo masculino, justamente mudam de opinião negativa quando a formação ajuda na função e a atingir os objetivos.

Tabela 26: Teste de proporção para a variável sexo, segundo o nível do comportamento (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V10 e V11)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Sexo (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Masculino	Feminino	
Comportamento	Transferência da aprendizagem para a função	Positiva	0,0	6,1	N. S.
		Mantém	100	90,0	
		Negativa	0,0	3	
		Total (%)	100	100	
	O aprendido responde a novos desafios	Positiva	0,0	2,9	N. S.
		Mantém	100	91,2	
		Negativa	0,0	5,9	
		Total (%)	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

No que concerne ao nível do comportamento (Tabela 26) quando comparado com o sexo dos colaboradores, a grande percentagem incide em manter a opinião nos dois inquéritos. Não obstante

disso, as inquiridas são as que tendencialmente mudam negativamente de opinião relativamente ao aprendido ser transferido para a função e ajudar a responder a novos desafios (3% e 5,9%, respetivamente).

Tabela 27: Teste de proporção para a variável sexo, segundo o nível dos resultados (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V12 e V13)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Sexo (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Masculino	Feminino	
Resultados	Qualidade do Produto e volume de vendas	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	
		Negativa	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	
	Satisfação do cliente e lucro da empresa	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	94,3	
		Negativa	0,0	5,7	
		Total (%)	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

Por último, no nível dos resultados apenas mudam para opinião negativa as mulheres relativamente à formação aumentar a satisfação do cliente e no lucro da empresa. Apesar disso, os dados apontam para a não mudança de opiniões (Tabela 27).

Na característica sociodemográfica da idade, as percentagens não diferem de um inquérito para o outro, pelo que se aceita a hipótese nula (H0) da não existência de diferença das proporções em relação à variável idade. Pois, para um nível de 5% de significância, as percentagens não diferem significativamente umas das outras, no que concerne aos níveis de Avaliação da Formação (Conforme indica a Tabela 28, a Tabela 29, a Tabela 30 e a Tabela 31).

Tabela 28: Teste de proporção para a variável idade, segundo o nível da reação (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V1-V5)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Idade (%)				Significância do teste de diferença de proporções
			21-30 anos	31-40 anos	41-50 anos	51-60 anos	
Reação	Expectativas	Positiva	0,0	0,0	3,4	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	96,6	100	
		Negativa	0,0	0,0	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Explicação da matéria	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	100	100	
		Negativa	0,0	0,0	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Conteúdo	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	96,3	100	
		Negativa	0,0	0,0	3,7	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Material	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	80	100	93,1	100	
		Negativa	20	0,0	6,9	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Satisfação	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	100	100	
		Negativa	0,0	0,0	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

Todos os inquiridos detêm uma maior percentagem na não alteração das respostas nos dois inquéritos, relativamente ao nível da reação (Tabela 28). Não havendo muita distinção nas respostas, os que possuem idades entre os 41 e os 50 anos, apenas aparecem mudanças negativas quando toca ao conteúdo ser interessante e perceptível como também ao material ser adequado para a formação, sobretudo nas 3,7% e 6,9% de respostas, consoante o conteúdo e material, respetivamente.

Tabela 29: Teste de proporção para a variável idade, segundo o nível da aprendizagem (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V6-V9)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Idade (%)				Significância do teste de diferença de proporções
			21-30 anos	31-40 anos	41-50 anos	51-60 anos	
Aprendizagem	Conhecimento	Positiva	0,0	0,0	3,6	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	89,3	100	
		Negativa	0,0	0,0	7,1	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Capacidades	Positiva	0,0	0,0	7,1	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	89,3	100	
		Negativa	0,0	0,0	3,6	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Função	Positiva	0,0	0,0	3,6	0,0	N. S.
		Mantém	80	100	92,9	83,3	
		Negativa	20	0,0	3,6	16,7	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Objetivos atingidos	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	92,3	100	
		Negativa	0,0	0,0	7,7	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

No que toca à formação aumentar o conhecimento, melhorar as capacidades, ajudar na função e atingir os objetivos, a maioria mantém a opinião nos dois inquéritos. A par disso, os que têm entre 41 e 50 anos, tendencialmente mudam negativamente de opinião (Tabela 29).

Tabela 30: Teste de proporção para a variável idade, segundo o nível do comportamento (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V10 e V11)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Idade (%)				Significância do teste de diferença de proporções
			21-30 anos	31-40 anos	41-50 anos	51-60 anos	
Comportamento	Transferência da aprendizagem para a função	Positiva	0,0	0,0	3,6	9,1	N. S.
		Mantém	100	100	92,9	90,9	
		Negativa	0,0	0,0	3,6	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	O aprendido responde a novos desafios	Positiva	0,0	0,0	0,0	9,1	N. S.
		Mantém	100	100	96,4	81,8	
		Negativa	0,0	0,0	3,6	9,1	
		Total (%)	100	100	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

A Tabela 30 indica as percentagens de respostas nos dois inquéritos no que diz respeito ao nível do comportamento quando comparado com a idade dos inquiridos. Apesar das respostas se manterem, cerca de 3,6% representam os inquiridos entre os 41 e os 50 anos que mudaram negativamente de

opinião relativamente à transferência da aprendizagem para a função, assim como dos 41 aos 50 anos e dos 51 aos 60 anos, possuem a mesma opinião (3,6% e 9,1%, respetivamente, no que se refere ao aprendizado responder a novos desafios).

Tabela 31: Teste de proporção para a variável idade, segundo o nível dos resultados (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V10 e V11)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Idade (%)				Significância do teste de diferença de proporções
			21-30 anos	31-40 anos	41-50 anos	51-60 anos	
Resultados	Qualidade do Produto e volume de vendas	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	100	100	
		Negativa	0,0	0,0	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Satisfação do cliente e lucro da empresa	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	75	100	91,7	
		Negativa	0,0	25	0,0	8,3	
		Total (%)	100	100	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

Quanto à formação permitir ajudar na satisfação do cliente e no lucro da empresa, os inquiridos que possuem idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos e os 51 e os 60 anos, mudam de opinião negativa de um inquérito para o outro (2% de respostas para cada faixa etária). Embora tenham essa opinião, verifica-se a inexistência significativa de diferença de opiniões (N.S.). Todavia, aqueles que possuem idades entre os 21 e os 30 anos, os 31 e os 40 anos e os 51 e 60 anos, tanto na mudança negativa como na não alteração de opinião nos inquéritos, pode haver diferença de proporções, uma vez que os valores já se distanciam e diferenciam, relativamente ao nível dos resultados. Isto é visível pelos dados da Tabela 31.

Na mesma linha de resultados, verifica-se a não existência de diferença de proporções para a variável área profissional, devido ao facto das percentagens, quando comparadas, não diferirem significativamente num nível de 5% de significância.

Tabela 32: Teste de proporção para a variável área profissional, segundo o nível da reação (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V1-V5)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Área Profissional (%)				Significância do teste de diferença de proporções
			Logística	Engenharia de Produção	Montagem Final	Inserção Automática	
Reação	Expectativas	Positiva	0,0	0,0	0,0	10	N. S.
		Mantém	100	100	100	90	
		Negativa	0,0	0,0	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Explicação da matéria	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	100	100	
		Negativa	0,0	0,0	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Conteúdo	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	100	90,9	
		Negativa	0,0	0,0	0,0	9,1	
		Total (%)	100	100	100	100	
Material	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.	
	Mantém	90,9	100	96,3	90		
	Negativa	9,1	0,0	3,7	10		
	Total (%)	100	100	100	100		
Satisfação	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.	
	Mantém	100	100	100	100		
	Negativa	0,0	0,0	0,0	0,0		
	Total (%)	100	100	100	100		

Fonte: inquérito por questionário.

Deste modo, no nível da reação (Tabela 32), as respostas mantêm-se em todas as variáveis. Contudo, as mudanças negativas começam a surgir quando se refere ao conteúdo ser perceptível e interessante e ao material ser adequado para a formação, sobretudo nas áreas da logística, montagem final e inserção automática.

Tabela 33: Teste de proporção para a variável área profissional, segundo o nível da aprendizagem (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V6-V9)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Área Profissional (%)				Significância do teste de diferença de proporções
			Logística	Engenharia de Produção	Montagem Final	Inserção Automática	
Aprendizagem	Conhecimento	Positiva	0,0	0,0	0,0	10	N. S.
		Mantém	81,8	100	100	90	
		Negativa	18,2	0,0	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Capacidades	Positiva	10	0,0	0,0	10	N. S.
		Mantém	80	100	100	90	
		Negativa	10	0,0	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Função	Positiva	0,0	0,0	0,0	10	N. S.
		Mantém	90,9	100	88,9	90	
		Negativa	9,1	0,0	11,1	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	Objetivos atingidos	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	96	90	
		Negativa	0,0	0,0	4	10	
		Total (%)	100	100	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

No nível da aprendizagem (Tabela 33), evidencia-se um maior número de respostas negativas. Não obstante disso, as respostas mantêm-se de um inquérito para o outro.

Tabela 34: Teste de proporção para a variável área profissional, segundo o nível do comportamento (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V10 e V11)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Área Profissional (%)				Significância do teste de diferença de proporções
			Logística	Engenharia de Produção	Montagem Final	Inserção Automática	
Comportamento	Transferência da aprendizagem para a função	Positiva	10	0,0	3,7	0,0	N. S.
		Mantém	80	100	96,3	100	
		Negativa	10	0,0	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	
	O aprendido responde a novos desafios	Positiva	0,0	0,0	3,8	0,0	N. S.
		Mantém	90,9	100	92,3	100	
		Negativa	9,1	0,0	3,8	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

Comparativamente ao nível do comportamento e a área profissional, tem-se que as respostas não diferem umas das outras, pelo que apenas na área da logística e montagem final, as respostas mudam para positivas e negativas consoante exista a transferência da aprendizagem para a função e o aprendido ajude a responder a novos desafios.

Tabela 35: Teste de proporção para a variável área profissional, segundo o nível dos resultados (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V12 e V13)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Área Profissional (%)				Significância do teste de diferença de proporções
			Logística	Engenharia de Produção	Montagem Final	Inserção Automática	
Resultados	Qualidade do Produto e volume de vendas	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	100	100	
	Negativa	0,0	0,0	0,0	0,0		
	Total (%)	100	100	100	100		
	Satisfação do cliente e lucro da empresa	Positiva	0,0	0,0	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	92,9	100	
		Negativa	0,0	0,0	7,1	0,0	
		Total (%)	100	100	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

Por fim, no nível dos resultados as respostas negativas incidem sobretudo na área profissional de montagem final referente à formação ajudar no aumento da satisfação do cliente e no lucro da empresa (7,1%). Sendo que a grande maioria mantém a opinião nos dois inquéritos. Tal como se verifica pela Tabela 35.

Passando, finalmente, para a escolaridade comparada com a Avaliação da Formação, verifica-se pelo teste das proporções que, a 5% do nível de significância, não existe diferenciação na percentagem de respostas nos dois inquéritos, pelo que se aceita a hipótese nula (H0).

Tabela 36: Teste de proporção para a variável escolaridade, segundo o nível da reação (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V1-V5)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Escolaridade (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Ensino Básico	Ensino Secundário/Superior	
Reação	Expectativas	Positiva	3	0,0	N. S.
		Mantém	97	100	
		Negativa	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	
	Explicação da matéria	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	
		Negativa	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	
	Conteúdo	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	93,8	
		Negativa	0,0	6,3	
		Total (%)	100	100	
	Material	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	96,9	88,2	
		Negativa	3,1	11,8	
		Total (%)	100	100	
	Satisfação	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	
		Negativa	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

A maioria dos inquiridos mantém a opinião, representando um maior valor. Ainda assim, as respostas negativas aparecem quando referentes ao conteúdo da formação ser perceptível e interessante e ao material ser adequado para a formação (6,3% de respostas negativas relativamente ao conteúdo e 11,8% relativamente ao material, para o ensino secundário/superior e 3,1% de respostas negativas em relação ao material, para o ensino básico). Isto é visível na Tabela 36.

Tabela 37: Teste de proporção para a variável escolaridade, segundo o nível da aprendizagem (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V6-V9)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Escolaridade (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Ensino Básico	Ensino Secundário/Superior	
Aprendizagem	Conhecimento	Positiva	3,1	0,0	N. S.
		Mantém	96,9	88,2	
		Negativa	0,0	11,8	
		Total (%)	100	100	
	Capacidades	Positiva	6,1	0,0	N. S.
		Mantém	93,9	93,8	
		Negativa	0,0	6,3	
		Total (%)	100	100	
	Função	Positiva	3,1	0,0	N. S.
		Mantém	90,6	88,2	
		Negativa	6,3	11,8	
		Total (%)	100	100	
	Objetivos atingidos	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	93,1	100	
		Negativa	6,9	0,0	
		Total (%)	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

No nível da aprendizagem (Tabela 37), para todas as variáveis existem mudanças negativas de opiniões, não diferindo muito conforme o grau de escolaridade. Contudo, as respostas mantêm-se após a formação, como tem sido até agora.

Tabela 38: Teste de proporção para a variável escolaridade, segundo o nível do comportamento (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V10 e V11)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Escolaridade (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Ensino Básico	Ensino Secundário/Superior	
Comportamento	Transferência da aprendizagem para a função	Positiva	3,3	5,9	N. S.
		Mantém	96,7	88,2	
		Negativa	0,0	5,9	
		Total (%)	100	100	
	O aprendido responde a novos desafios	Positiva	3,2	0,0	N. S.
		Mantém	93,5	94,1	
		Negativa	3,2	5,9	
		Total (%)	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

Apesar das respostas se manterem, o ensino secundário/superior possui maior percentagem de mudança negativa de opiniões no que diz respeito à transferência da aprendizagem para a função e do

aprendido responder a novos desafios. Todavia, verifica-se a não existência de diferenciação significativa entre as variáveis (5,9% para cada variável). Esta informação encontra-se disponível na Tabela 38.

Tabela 39: Teste de proporção para a variável escolaridade, segundo o nível dos resultados (%).

Nível de Avaliação da Formação de Kirkpatrick	Variáveis (V12 e V13)	Mudança de opiniões antes e depois da formação	Escolaridade (%)		Significância do teste de diferença de proporções
			Ensino Básico	Ensino Secundário/Superior	
Resultados	Qualidade do Produto e volume de vendas	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	100	100	
		Negativa	0,0	0,0	
		Total (%)	100	100	
	Satisfação do cliente e lucro da empresa	Positiva	0,0	0,0	N. S.
		Mantém	93,9	100	
		Negativa	6,1	0,0	
		Total (%)	100	100	

Fonte: inquérito por questionário.

Finalmente, a Tabela 39, indica que, embora se mantenham as respostas nos dois inquéritos, as respostas negativas surgem sobretudo por parte dos inquiridos que possuem o ensino básico relativamente à formação permitir aumentar a satisfação do cliente e o lucro da empresa (6,1%).

Em suma, e de um modo geral, verifica-se que não existe diferença significativa de respostas. Contudo, as respostas negativas surgem sobretudo no que concerne: ao conteúdo ser perceptível e interessante e ao material ser adequado para a formação (pelo nível da reação); à formação ajudar na função e atingir os objetivos, embora o aumento do conhecimento e das capacidades com a formação, também seja colocado em causa (pelo nível da aprendizagem); à transferência da aprendizagem para a função e o aprendido responder a novos desafios (pelo nível do comportamento); e à formação permitir aumentar a satisfação do cliente e o lucro da empresa (pelo nível dos resultados). Apesar disso, a inexistência de mudança de opiniões predomina nestes dados. Isto acontece em maior relevo nas mulheres, em inquiridos com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, aos que possuem mais anos dentro da empresa (a partir dos 21), aos que possuem o ensino básico de escolaridade e, também, aos que se encontram nas áreas profissionais de logística e de montagem final.

Após a análise dos dois inquéritos e a comparação com os testemunhos das entrevistas, bem como o teste das proporções das variáveis sociodemográficas e a Avaliação da Formação, verifica-se a percentagens de respostas relativamente à preferência do tipo de formações e local das mesmas, para complementar a investigação e ganhar profundidade neste estudo.

Deste modo, como indica a Tabela 40, antes da formação, os inquiridos preferem formações adequadas para as suas funções (60% de respostas). Depois da formação, a preferência mantém-se embora com um ligeiro aumento de 12%. Estes resultados ajudam a verificar o que os entrevistados mencionaram, nomeadamente quando o Entrevistado 018 afirma que *há determinadas formações que substituíam aquilo por outro tipo de formações, com outro tipo de conteúdos que se adequem a nós*. Além disso, complementam e sugerem como forma de substituição de formações que, como se verificou, não têm ligação direta com as suas funções, dizendo que *O inglês é importante* (Entrevistado 009), por ser uma ferramenta de ajuda na função e a nível do desenvolvimento das suas capacidades pessoais. Como se verifica pelos valores de 42% e 64% de respostas positivas, antes e depois da formação, respetivamente.

Referente aos inquiridos receberem formações dentro ou fora do local de trabalho, a preferência incide sobre as primeiras, principalmente pelo modo de aprender a fazer (42% e 46% antes e depois da formação, respetivamente). O tipo de formações fora do local de trabalho é menos preferido pelos inquiridos (58% e 56% de respostas negativas conforme antes e depois da formação, respetivamente).

Tabela 40: Distribuição de inquiridos pela preferência de formações (%).

Formações	Antes		Total (%)	Depois		Total (%)
	Sim (%)	Não (%)		Sim (%)	Não (%)	
Adequadas para a função	60	18		72	20	
Permitam desenvolver as capacidades pessoais	42	36	78	64	28	92
Não envolvam aplicação direta no local de trabalho	20	58		10	82	
No local de trabalho (aprendendo a fazer)	42	40		46	46	
No local de trabalho (situação de sala)	36	46	82	46	46	92
Fora do local de trabalho	24	58		36	56	

Fonte: inquérito por questionário.

5. CONCLUSÃO

A escolha deste tema deveu-se, em grande parte e como já foi mencionado, ao interesse em perceber as diferenças (a existirem) das etapas da Avaliação da Formação, no antes e no após a formação, numa grande empresa industrial, e que impacto isso pode trazer não só para a empresa como também para os colaboradores. Assim, tentou-se responder à questão “Existe mudança de opinião para os formandos, após a formação?”. Após o estudo efetuado no decorrer deste projeto, com recurso às metodologias quantitativa e qualitativa, pode inferir-se que não existe diferença. Todavia, com os valores obtidos nos inquéritos e alguns pontos abordados com os testemunhos nas entrevistas, os resultados apontam para uma mudança de opiniões, especificamente quando se trata de o conteúdo da formação ser desinteressante, pela forma como o formador transmite a informação, pela dificuldade no aumento do conhecimento e melhoria das capacidades, bem como a desatualização das formações e a não informação dos resultados que a formação traz para os colaboradores e para a empresa. Isto porque os entrevistados contestam a ausência de informação acerca do volume de vendas, do aumento do lucro da empresa, da satisfação do cliente e do aumento da produtividade, pois pensam ser importante para que eles possam melhorar o seu desempenho nas suas funções. No entanto, apesar de sentirem que a formação pode contribuir nesse sentido e a nível pessoal, julgam que a aposta na atualização das formações e a criação de outras novas, como o inglês, seriam uma mais-valia para a empresa e para o exercício da própria função. Existem, contudo, alguns pontos interessantes a reter acerca dos quatro níveis da formação.

Em primeiro lugar, no que diz respeito à reação relativamente à formação, a forma como esta é vista é extremamente positiva, pelo que os inquiridos se sentem entusiasmados em receber formações. Porém, os entrevistados realçam que preferem ter formações cujo conteúdo os ajude futuramente a nível pessoal e no desempenho da função. De seguida, o nível da aprendizagem é aquela em que os entrevistados mais temem, uma vez levarem a expectativa de aprender sempre alguma coisa com as formações e, na realidade, em algumas delas, tal não se verificou, pela não existência de aumento de conhecimento e melhoria das capacidades aquando da receção destas formações. No nível do comportamento os cenários são os mesmos, os entrevistados cada vez mais descreem nas formações por acharem que o conteúdo nada lhes traz de novidade para as suas funções, embora nos inquéritos digam o oposto, pois a maioria tem uma opinião positiva. Por último, o facto de os formandos não terem acesso à informação torna o nível dos resultados um pouco distante em termos comparativos com os anteriores. Isto porque, embora os inquiridos acham que a formação pode acarretar vantagens para a

empresa ao nível do lucro, da melhoria do produto, do volume de vendas e da satisfação do cliente; os entrevistados reclamam o desconhecimento do assunto, sugerindo a mudança que isso traria, por exemplo, na forma como trabalham.

Tendo em conta a TGS, pode afirmar-se que, sendo a formação parte integrante da empresa, esta vai sofrer influências por parte da primeira, uma vez que aquilo que é passado com as formações contribui positiva e negativamente para a organização. Então, conclui-se que os testemunhos dos colaboradores, em conjunto com a formação, conseguem estabelecer trocas de informações que ajudam na melhoria (ou não) do funcionamento da empresa.

No que respeita ao último passo do processo formativo (a Avaliação da Formação), sendo ele o mote impulsionador para que os restantes resultem, revela-se importante trazer um *feedback* dos resultados deste passo. Assim, pensa-se que seria interessante tornar importante a etapa da Avaliação da Formação para que, não só os que planeiam terem uma noção do que se passa com as formações, como também a empresa, para poder evoluir e crescer, atendendo à preocupação com o colaborador. Desta forma, obteria melhores resultados para a empresa.

A título individual, seria relevante haver distinção das formações obrigatórias e das de integração, pelo que faria sentido que aqueles que estão a entrar de novo para a empresa recebessem essas formações obrigatórias; mas para aqueles que já têm muitos anos de serviço já vão achar a formação como uma forma de “picar o ponto”. Seria interessante apostar em novas modalidades de formações, talvez num conteúdo que pudesse ser abordado de forma diferente, numa perspetiva mais interativa ou então com outro formador. Visto que as formações em questão têm de ser renovadas anual, bianual e trianualmente, o conteúdo sendo o mesmo e dado pelo mesmo formador, faz com que a formação seja desvalorizada.

Já para os recém-chegados para uma função, seria uma mais-valia apostarem no *Mentoring*, ou seja, haver um mentor que estivesse dedicado inteiramente ao estagiário para que, a dada altura, se tornasse independente e autónomo com o conhecimento necessário para tal. Deste modo o estagiário não se sentiria desamparado na *Bosch Car Multimédia*.

O número de inquéritos realizados representa uma amostra pequena, devido à escassez de tempo e disponibilidade dos colaboradores na presença nas formações, impedindo que se pudesse inquirir mais colaboradores. No entanto, considera-se que se contribuiu para as pesquisas realizadas sobre o tema. De qualquer das formas, as conclusões não são generalizáveis, uma vez que este se trata de um trabalho de cariz puramente explicativo.

As dificuldades mais sentidas no decorrer da investigação prenderam-se com o acesso à informação por parte da empresa, nomeadamente na questão da orientação (ou falta dela). A amostra foi sofrendo alterações impossíveis de controlar, bem como as técnicas utilizadas, no decorrer das suas aplicações, sobretudo aquando das convocatórias dos colaboradores.

Seria interessante e vantajoso em termos de trabalho futuro, a realização de estudos mais alargados sobre o tema, incluindo um maior número de colaboradores e abrangendo, também, as perspetivas das chefias e dos organizadores que programam as formações; além disso, aplicar e comparar o Modelo de Avaliação de Kirkpatrick com outro Modelo, seria relevante para perceber qual funcionaria melhor e, dessa forma, implementar um deles (ou uma interligação de ambos) na empresa. Ciente das limitações no decorrer desta investigação, espera-se, no entanto, que o resultado deste trabalho contribua, de alguma forma, para o conhecimento científico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (1971). "Towards a System of Systems Concepts". *Management Science*. Pp. 661-671.
- Bertalanffy, Ludwig Von (1968). "Teoria Geral dos sistemas: a ciência que está revolucionando administração e o planejamento na área do governo, dos negócios, na indústria e na solução dos problemas humanos". Brasil: editora vozes.
- Bogdanov, A. A. (1922). "Tektologia: Vseobschaya Organizatitonnaya Nauka. Berlim: Grschebin Verlag.
- Bosch (2015). "Bem-vindo à nossa equipa". 5ª edição do Manual de Acolhimento. Braga: Bosch, Tecnologia para a vida.
- Bosch (2016). "Manual da Qualidade da Atividade Formativa". Edição 7. HRL3.
- Caetano, A. (Coord.) (2007). "Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas". Livros horizonte: Lisboa.
- Cardim, J. E. de V. C. (2005). "Formação Profissional: problemas e políticas". Universidade técnica de Lisboa – instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. ISBN: Lisboa.
- Coutinho, C. P. (2008). "A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade". Consultado em 10, novembro, 2014, de http://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-474543-dt-content-rid-781916_1/courses/1314.4504P4_2/Validade%20qualitativas.pdf
- Fernandes, M. E. P. (2015). "Formação e desenvolvimento em RH".
- Fitzgerald, W. (1992). "Training Versus Development". *Individual Action Plans, Career Development*.
- Guerra, I. C. (2006). "Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso". Principia: Estoril.
- Guillemet, T. B. P. (1988). "Organizações: uma abordagem sistémica". Sociedade e organizações: Lisboa.
- Jesuino, J. C. (1989). "O Método Experimental nas Ciências Sociais". In A. S. Silva & J. M. Pinto (Eds.), Metodologia das Ciências Sociais. Porto: Edições Afrontamento.

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). "Evaluating training programs: the four levels". Berrett-Koehler Publishers, Inc.: San Francisco.

Laird, D. (2003). "Approaches to training and development". *New perspectives in organizational learning, performance, and change*. New York: basic books.

Lalanda, P. (1998). "Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa Sociológica". *Análise Social*. Volume XXXIII (148), pp. 871-883. Consultado em 20, dezembro, 2014, de http://elearning.uminho.pt/bbcswebdav/pid-474543-dt-content-rid-781914_1/courses/1314.4504P4_2/lalanda.pdf

Meignant, A. (1999). "A Gestão da Formação". Lisboa: publicações dom quixote.

Observatório do QREN, (s. d.). "Manual Técnico II: Métodos e Técnicas". Consultado em 12, abril, 2017, de http://www.observatorio.pt/item1.php?lang=0&id_page=548

Parente, C. (1988). "Formação, competitividade empresarial e trajetórias profissionais". (Capítulo 6). In APISOT (1988). "Formação, trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional". *VII encontro de APISOT*. Oeiras: Celta Editora.

Santos, J. M. dos (2008). "O Formador moderno e a organização formadora: técnicas ao serviço da eficácia e eficiência na formação profissional". Coimbra: edições Almeida.

ANEXOS

I. Inquérito por questionário: antes da formação

Inquérito por questionário

Formação: _____	Nº Horas: _____
Número de controlo: _____	Código: _____
Departamento: _____	Horário: _____

Situação Socioprofissional

1. Idade: _____
2. Sexo: _____
3. Grau de escolaridade: _____
4. Área profissional: _____
5. Tempo de serviço na *Bosch Car Multimédia*: _____

Avaliação da próxima formação em que vai participar:

6. (selecionar apenas uma resposta para cada alínea).

Perguntas	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo muito	Discordo totalmente
1.As minhas expectativas sobre a formação são as melhores.						
2.O formador explicará bem a matéria dada na formação.						
3.O conteúdo da formação será perceptível e interessante.						
4.O material a utilizar será adequado para a formação.						
5.De um modo geral, a formação será satisfatória.						
6.A formação aumentará o meu conhecimento.						
7.A formação melhorará as minhas capacidades.						

8. O conteúdo da formação ajudar-me-á na minha função.						
9. Os objetivos da formação serão atingidos.						
10. O que irei aprender poderá ser aplicado na minha função.						
11. O que aprenderei permitir-me-á responder a novos desafios.						
12. A formação permitirá melhorar a qualidade do produto e, por consequência, o volume de vendas.						
13. A formação permitirá aumentar a satisfação do cliente, bem como os lucros da empresa.						

7. Que tipo de formação gostaria de receber? (Pode escolher mais de uma opção.)

- Formações adequadas para a minha função
- Formações que me permitam desenvolver as minhas capacidades pessoais
- Formações que não envolvam aplicação direta no meu local de trabalho

8. Onde prefere fazer formação?

- No local de trabalho (aprendendo a fazer)
- No local de trabalho (situação de sala)
- Fora do local de trabalho

Obrigada pela colaboração!

II. Inquérito por questionário: depois da formação

Inquérito por questionário

Formação: _____	Nº Horas: _____
Número de controlo: _____	Código: _____
Departamento: _____	Horário: _____

Avaliação da Formação

1. (seleccionar apenas uma resposta para cada alínea).

Perguntas	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo muito	Discordo totalmente
1.A formação correspondeu às minhas expectativas.						
2.O formador explicou bem a matéria dada na formação.						
3.O conteúdo da formação foi perceptível e interessante.						
4.O material utilizado foi adequado para a formação.						
5.De um modo geral, a formação foi satisfatória.						
6.A formação aumentou o meu conhecimento.						
7.A formação melhorou as minhas capacidades.						
8.O conteúdo da formação ajudou-me na minha função.						
9.Os objetivos da formação foram atingidos.						
10.O que aprendi pode ser aplicado na minha função.						
11.O que aprendi permite-me responder a novos desafios.						
12.A formação permite melhorar a qualidade do produto e, por consequência, o volume de vendas.						
13.A formação permite aumentar a satisfação do cliente, bem como os lucros da empresa.						

2. Que tipo de formação gostaria de receber:

- Formações adequadas para a minha função
- Formações que me permitam desenvolver as minhas capacidades pessoais
- Formações que não envolva aplicar no meu local de trabalho

3. Prefere fazer formação:

- No local de trabalho (aprendendo a fazer)
- No local de trabalho (situação de sala)
- Fora do local de trabalho

Obrigada pela colaboração!

III. Transcrição das entrevistas: mudança negativa de opinião em resultado dos inquéritos.

Entrevistado 023 (Feminino)

➤ Lembra-se até à data de quantas formações recebeu?

- Ui muitas...

➤ E o que pensa sobre isso, de receber muitas formações?

- Não, eu acho isso positivo, eu gosto...só que pronto algumas não se sai...pronto é sempre dentro do mesmo e aquilo é só mesmo pra ...porque são precisas e então vai-se dar mas é a mesma coisa... mas há certas coisas que até são muito interessantes... eu acho...

➤ Quais são interessantes?

- Olha as interessantes que eu gostei é quando são as enfermeiras...com as enfermeiras gosto é sobre a saúde, sobre os problemas que nós temos no trabalho...isso eu gosto. E também, quando é do trabalho também é importante, claro, mas gosto quando é a advogada também... quando foi com o [nome do formador] já...acho que aquela formação que nós demos não se saía praticamente do mesmo... é de 2 em 2 anos não é?

➤ ESD é de 1 ano...

- Ou um ano... é sempre a mesma história aquilo não muda... não progride nada, nada, nada...

➤ Enquanto as outras senhoras já é diferente...

- Sim, e como tem mais pessoas e cada vez mais a gente tem mais problemas, não é, devido à idade e aos trabalhos não é, que a idade avança e os problemas aparecem... e aí pronto, as pessoas põem as suas dúvidas, as suas dificuldades, as perguntas, e torna-se até interessante... agora sobre isto...

➤ Gosta daquelas formações que são interativas entre formador e formando?

- Gosto! Quando a gente sair daqui e dizer “afinal de contas aprendi alguma coisa” ... isso é que é, aprender alguma coisa! Agora quando se sai daqui olhe... é assim nós pomo-nos a pé muito cedo, quando a gente vem para aqui para dormir um sono ai por amor de Deus é o pior que há!

➤ Então gosta das formações quando elas trazem algo de bom para si?

- Sim e às vezes a gente vem a saber novidades de certos colegas que tiveram certos problemas... já aconteceu isso não é... e aí a coisa torna-se muito melhor nem dá sono sequer. Agora a gente está, a olhar olha olhar... mesmo que uma pessoa não queira, o corpo vai abaixo...de estar habituada aquele ritmo, aquele stresse... mas pronto, a gente se tem que a dar olhe, dá...mas não passa de coisas que a gente já não saiba

➤ Após a formação, notou diferença no seu comportamento?

- Penso que não... eu até ia contar mas não sei se deva (risos)

➤ Pode dizer o que quiser que o inquérito é confidencial.

- Porque o mesmo que se passou comigo, passou-se com mais pessoas que estavam aqui nesse dia... mas depois cheguei a um ponto que fiquei com pena do senhor, fiquei porque é assim, o que eu achei, todas as pessoas acharam, porque ele era, tá aqui brrrr aquilo foi um corridinho... pronto e depois ficou tudo a não gostar depois o teste ao fim foi do piorio e depois eram perguntas sem ter pés nem cabeça...

➤ Confundiam um bocado as perguntas?

- Não, eu acho que não era bem confundir... era que não tinha lógica nenhuma. Mas estava ali um senhor, que é muito mais sabido que eu, e então caiu-lhe em cima... ele também achou e disse pronto, com o que havia para dar, podia melhorar bastante naquilo... pronto, mas eu depois fiquei com pena... e depois pelo caminho diziam-me assim, “mas você estava quase lá a dormir”... e eu, “pois estava” (risos) claro que estava!

➤ Acha que as formações devem ser dadas de outra forma ou com outro formador?

- Se calhar, não sei... coitado ele se calhar também está aqui encostado... é assim eu conheço o senhor já há algum tempo de ter muitas formações, e eu acho que ele até tem melhorado só que se calhar também está desinteressado... mas eu acho que o senhor não é nada burro... eu até acho que o senhor até é bastante sabido.

➤ Então, mas o que pensa em relação à formação em geral?

- Gosto, adoro! Acho sempre que venho buscar algo que não saiba...

➤ Já está aqui há quanto tempo?

- Há 28 anos...

➤ E ainda gosta então?

- Sim...gosto e depois gosto de pronto, quando é pessoas que cativam... gosto das enfermeiras, isso gosto muito. E também gosto da parte dos advogados que falam sobre as garantias e os produtos... a gente vai comprar isto e aquilo e também ficamos a saber assim de certas coisas... e até da última vez que eu vim, foi da saúde, da roda dos alimentos... depois os problemas que a gente tem para dormir não sei quê não sei que mais, e depois a gente vai falando e depois havia ali colegas que expõem os seus problemas, colegas que já tiveram aqui bastantes problemas até, e como resolver e como não resolver... pronto, essas coisas assim eu gosto. Gosto de falar e saber coisas novas porque a gente... eu sou da logística e praticamente da produção não sei nada...eu já estou fora da produção há 10 anos. Eu estive no PDI, que é o controlo dos rádios, antes de ir para fornecedor nós fazíamos o controlo, era o último ... era tipo uma coisa esporádica, por exemplo, vinha uma palete e não sei o quê e nós vínhamos tirar os defeitos dessa palete. Mas depois entretanto fui lá para a baixo para a parte da logística. Agora da parte da produção não conheço nada.

➤ E o que faz lá?

- Recebo os expressos que é os materiais, recebemos os camiões que é material também, só que é em parte volumosa. Depois arrumamos o material, conferimos e assim...

➤ E acha que recebe alguma formação que a ajude na sua função?

- Só mesmo naquela parte dos problemas que a gente tem não é, com a coluna...

➤ Então a nível técnico e de acordo com a sua função, não tem nenhuma formação?

- É como eu lhe digo, essa parte é quando é mais das enfermeiras... que falam daqueles problemas das tendinites, dos... da gente prevenir, como baixar, a postura, como segurar nas coisas...

➤ E ao ter essa formação acha que o seu comportamento muda depois?

- A gente tenta melhorar...

➤ E a nível de colegas de trabalho, acha que com a formação, a relação com eles muda?

- É assim, eu ainda há bocado estava a falar sobre isso... eu acho que o trabalho é mau. É um trabalho pesado, é um trabalho que não é fácil da gente gerir todos os dias... e é assim, nós temos de ser amigo uns dos outros, porque mesmo no nosso trabalho é assim, nós temos partes em que por exemplo, nós todos os dias rodamos, e nem sempre estamos no mesmo mas sabemos que amanhã que vamos, ou para o pesado ou para o mais leve, não é todos os dias sempre sempre pesado, se vamos ao cais é pesado, mas se for por exemplo nas descargas já não é tão pesado... tem dias não é, por exemplo

se tiver na mesa também é mais leve...e é assim, se eu estiver num dia que esteja num sítio mais leve, eu se tiver oportunidade eu vou ajudar o colega que está com o mais difícil... o trabalho é mau, se nós não nos vamos ajudar uns aos outros...

➤ Mas aprendeu isso com a formação apenas?

- Eu aprendi isso na vida!

➤ E não acha que devia aprender isso também na formação?

- Eu acho que sim! Isto aqui o trabalho é todo mau... em todo o lado a menina vê que há sempre que dizer, sempre! Ou dos colegas, ou do trabalho, ou do chefe, há sempre que dizer! As pessoas não agradam a toda a gente, gosta-se mais de uns que outros. Só que é assim, a gente estamos todos para o mesmo e não vamos prejudicar ninguém...há dias em que a gente tem de engolir muitos sapos, só que a gente tem de estar aqui as 8 horas... eu acho que para correr tudo bem no trabalho a gente tem de estar bem... olhe custa mais às vezes aturar as próprias pessoas do que o próprio trabalho...

➤ Quando é convocada para uma formação, qual é a sua primeira reação?

- Ai fico toda contente!

➤ Mas porquê? Porque vai receber informação ou porque vai deixar uma hora de trabalho para descansar?

- As duas coisas, embora às vezes esteja num sítio em que não estou nada preocupada com o trabalho nem nada, mas vou...e depois venho ver pessoas que já não vejo há tanto tempo...conversar, e às vezes aprender coisas novas. Eu na linha não sei é como lhe digo, mas ao menos vou sabendo como é e como não é, como elas lidam lá com o trabalho, pronto a gente vem sempre aprender qualquer coisa.

➤ Só tem formações obrigatórias ou tem formações por exemplo relacionadas com o aprender a mexer num programa de um computador?

- O que eu aprendi, e o que vou aprendendo que a gente tem todos os dias coisas novas, não é, mas isso é mesmo lá no trabalho, aqui não...

➤ E quem ensina?

- Ou chefias ou colegas que às vezes até sabem mais do que nós e a gente vai mexendo...

➤ Funciona com o SAP?

- Sim

➤ E gostava de ter formação acerca disso?

- Eu gostava!

➤ Mas quando vai a uma formação vai com espírito de abertura?

- Completamente!

➤ O que espera aprender quando participa numa formação? Alguma coisa que ajude na sua função ou a nível pessoal?

- As duas coisas.

➤ E tem acontecido isso?

- Tem. Por acaso até aconteceu da última vez que vim e gostei muito... e foi na roda dos alimentos. Agora mudou a roda dos alimentos, eu por acaso também gostei de saber porque acho que agora o leite foi retirado para os adultos e foi posto o copo de vinho, depois o que devemos comer... nós sabemos, só que às vezes não estamos atentos a isso... mas por exemplo a carne, o peixe, já se pode comer os ovos... e estas coisas assim eu gosto de aprender. É engraçado que em casa nós falamos sobre isto e a minha filha diz "Oh pai, a mãe já aprendeu na formação que foi, já aprendeu" (risos).

➤ Acha que após a formação sente-se motivada para mudar alguma coisa?

- Ai sim, alguma coisa muda sempre...

➤ Pode dar exemplos tendo em conta as formações que recebe...

- Olha mesmo para a nossa vida, a gente sabe que fazer o exercício, caminhar, comer certas coisas que não nos faz mal, sabe que a gente agora quanto mais pra velha vai, pior ...e pronto o que a gente aprende tenta pôr em prática ...

➤ A nível do volume de vendas, da satisfação do cliente, do lucro para a empresa, tem alguma noção acerca disso? É-lhe fornecida essa informação?

- Pouco!

➤ Mas gostava de saber mais sobre isso?

- Sim gostava, gostava!

➤ Acha que a formação vaia ajudar nisso?

- Houve uma altura que o chefe punha-nos mais a par das coisas, nas reuniões...as vendas, o que subiu o que não subiu...

➤ Mas por exemplo, aquilo que aprende nas formações vai permitir, à partida aumentar o conhecimento, acha que com isso vai permitir melhorar o produto em si bem como o lucro, etc?

- Se a gente tivesse informação sobre isso melhorava o que tenho de fazer na minha função...

➤ Em relação ao conteúdo da formação disse que discordava em parte, sobre a formação ser satisfatória, discorda que a formação aumenta o conhecimento~, o que levou a mudar de opinião?

- É sempre a mesma história, o conteúdo é o mesmo...

➤ Mas isso acontece só em algumas formações, não em todas?

- Não. Só não gostei daquela porque me deu sono... algumas até gosto muito...

➤ Gostava de receber alguma formação fora do local de trabalho ou mesmo de inglês?

- Gostava, até era meio de aprender alguma coisa...

➤ Obrigada!

Entrevistado 018 (Masculino)

➤ Até à data deste ano, lembra-se de quantas formações recebeu?

- Muito poucas!

➤ Mas gostava de ter recebido mais?

- Sim e se possível dentro daquilo que é o nosso interesse...

➤ De acordo com a sua função?

- Exatamente! Há muitas formações aqui que é de caráter obrigatório que todas elas têm interesse, umas mais que outras, é assim para a função que nós desempenhamos... quanto mais for direcionado para aquilo que fazemos, melhor!

➤ Então acha que deveria receber, não tanto as obrigatórias, mas formações ligadas à sua função?

- Sim. Acho que aquilo que nos acrescenta mesmo valor, essas é que são importantes, agora há formações que nós temos aqui de caráter obrigatório que já é dentro da minha função, ou seja, já sei aquilo de cor...

➤ Por exemplo ESD?

- Exatamente! Pra mim não faz muita diferença, para o pessoal novo, aí acredito que faça falta, agora há determinadas formações que substituía aquilo por outro tipo de formações, com outro tipo de conteúdos que se adequem a nós.

➤ Quando é convocado para uma formação qual é a sua primeira reação?

- Não penso! Tenho de ir à formação e ponto!

➤ Mas consegue reparar que com essas formações, aqui obrigatórias, o seu comportamento muda?

- Não, continua igual! O comportamento é o mesmo. Agora não escondo que quando nós sabemos qual é o conteúdo da formação, há formações e formações, há formações que são do nosso interesse... nós temos algumas formações aqui que por exemplo, com um advogado ahhhh essas formações para nós é sempre uma formação de interesse porque para além do conteúdo que se fala na formação, há sempre uma altura de debate em que pode ser colocado em cima da mesa problemas mesmo pessoais e isso...

➤ Gosta daquelas formações que permite a interação entre formador e formando?

- É mais por aí!

➤ A nível pessoal a formação vai melhorar alguma coisa?

- Sim, as formações são sempre boas...

Mas a nível por exemplo de ascensão na carreira, a nível salarial, acha que vai mudar alguma coisa?

- Não. Muito honestamente não! Se calhar há uns anos atrás podia fazer diferença, agora não.

➤ E a nível de chefias e colegas de trabalho, acha que a formação muda alguma coisa?

- Não, acho que é tudo muito igual... aquilo que estamos habituados aqui é aquele tipo de formações de carácter obrigatório onde toda a gente as tem, não há nada que nós tenhamos que se calhar a maior parte das pessoas que estão ao meu redor não tenham... por isso não há esse tipo de diferenciação. Agora se eu tivesse acesso a um painel de formações especializado só para mim, aí sim...

➤ Mas tem oportunidade para fazer isso?

- É assim, é curioso fazer-me essa questão porque eu há coisa de 2 semanas mais ou menos fui fazer uma reunião com a gerência e uma das coisas que eu perguntei na gerência foi o facto de eles darem a formação, por exemplo de inglês a qualquer operário fora do processo fabril, qualquer tipo de departamento tem acesso à formação de inglês e nós não temos...[produção] e nós não temos acesso ao inglês... e isso, o inglês é uma das coisas que para mim faz toda a diferença...

➤ Não só a nível pessoal, mas também na sua função?

- Também na função... e isso é uma coisa que eu não consigo perceber porque é que há este tipo de diferenciação... mas este é o tipo de formação que pra mim e para outros como eu que fazem a mesma coisa que eu, que faz toda a diferença! Isto era aquilo que nós gostaríamos de ter! E não as formações obrigatórias que nós já estamos dentro do assunto...

Elas são vistas como picar o ponto muito porque o facto de serem obrigatórias e renovadas, o conteúdo passa a ser o mesmo...

- Exatamente... eu não venho para as formações descansar as pernas... eu já trabalho sentado, eu venho para as formações por causa do conteúdo... porque é como tudo, nós chegamos a uma fase da vida que se calhar quando não temos o nível de maturidade muito alto, não ligamos, passa-nos um bocado ao lado... mas depois quando o nível de maturidade aumenta, nós aí começamos a sentir falta

e a sentir o gosto de aprender e depois aí é uma bola de neve: se tivermos os alicerces para continuar a crescer, e eles nos derem essa oportunidade, acredito que qualquer pessoa possa crescer aqui dentro, se não houver esses alicerces, muito dificilmente vai acontecer isso...

Mas acha que era importante as pessoas crescerem aqui dentro, ou seja, poderem mudar de posto?

- Acho! Tanto aqui como qualquer outra empresa... não acredito que não haja nenhum trabalhador que trabalhe só por trabalhar ou que trabalhe porque tem mesmo que ser... isso tem mesmo que ser é pra todos! Agora, evidentemente que toda a gente gostaria de, quando chegasse à sua vez de subir de carreira, ou ter uma função de mais responsabilidade...isso é o que toda a gente procura. Neste momento se me perguntar diretamente eu vou dizer que, já estou cá há 10 anos, não é aquilo que eu vejo aqui dentro... a empresa desde a altura em que eu entrei até à altura em que estamos, não vejo isso a acontecer. E a tendência tem sido contrária aquilo que era há uns anos atrás. E isso revolta porque temos casos diários de situações em que acontece todos os dias a toda a hora ... eu já falei isto uma altura numa formação, eu não tenho problema absolutamente nenhum com qualquer tipo de pessoa que seja licenciado, por exemplo, porque aqui faz-se muita diferenciação entre quem é licenciado e quem não é... nomeadamente nas funções e depois no progresso de carreira aqui dentro... ahhh acho que eles estão a apostar demasiado na questão do licenciado, a função tem de ser sempre para um licenciado, eu não acredito que seja assim... há uns anos atrás contava a experiência, eu tenho bons exemplos das minhas chefias de linha e de secção, e em muitos casos que conheço cá dentro, que subiram a pulso durante muitos anos que estiveram aqui, mas conseguiram ter um crescimento sustentável e isso se calhar era o que se pretendia, mas não é para toda a gente! Agora não é isso que eu vejo neste momento!

Mesmo com as formações acha que as pessoas deviam ter essa oportunidade? Ao receber-se a formação, à partida aumenta-se o conhecimento, acha que com isso a pessoa poderia ter a hipótese de ascender na carreira?

- Acho que sim, devia de haver um acompanhamento por parte da empresa deste tipo de crescimento das pessoas porque há muitas funções aqui dentro que podem ser desempenhadas por pessoas que não precisam de ser qualificadas e neste momento eles estão a apostar muito na base das pessoas qualificadas, não tenho nada contra isso, acho muito bem, só que acho que há funções que não é necessário ter uma pessoa licenciada. Porque o que é que isto implica?! Uma pessoa licenciada é uma pessoa que estudou muito tempo, também de certeza absoluta que tem os seus objetivos e não serão iguais a uma pessoa que não tem estudos, nota-se pelo grau académico... aaaa e o que eu tenho notado

é que muitas vezes é as pessoas licenciadas a entrar aqui em que fazem a função durante algum tempo mas depois chegam a um ponto em que aquilo já não os satisfaz...eles já querem mais e depois vão querer sempre mais porque se tem nível académico, a partir daí é subir a pulso consoante o trabalho que exercerem. E o que eu tenho visto muitas vezes aqui é malta que está há 3/3,5 anos e depois vai embora já procuram objetivos mais altos e largam as funções. Ou seja, são funções que podiam ser ocupadas por operários com experiência em que provavelmente...a minha visão das coisas é a seguinte: aaa por exemplo, um caso de chefia de linha, eu não acho que seja necessário ser uma pessoa licenciada pra executar essa função. Se convidarem uma pessoa que tem muita experiência do processo produtivo e de trabalho pra ser chefia de linha, essa pessoa sabe que mais do que aquilo, não vai conseguir crescer porque já está num patamar elevado ou seja, não tem estudos para a exigência que eles colocam agora, não tem estudos suficientes...no entanto, está a desempenhar a função... a pessoa vai-se sentir satisfeita naquele cargo, ao contrário do que acontece com os licenciados... eles entram e aquilo não chega.

Além de que os que não têm estudos, já passaram pela produção e têm outra visão das dificuldades, o que acaba por ser uma mais valia se o cargo das chefias for ocupado por eles...

- Exatamente... o *know-how* em algumas funções aqui dentro é muito importante... e eu tenho assistido muitas vezes que pessoas que têm a licenciatura de certeza absoluta que têm muitos pontos fortes em outro tipo de situações, mas para ali ficam aquém porque não conhecem o processo produtivo. É uma coisa que não tem *know-how* e então sentem muito essa dificuldade... aquilo que eu acho é que devia-se investir mais especificamente em determinadas funções. Pois claro que vai haver sempre diferenciação... uma operária fabril se calhar não tem os mesmos interesses que eu, tem que ser uma coisa mais generalizada, mas para determinadas funções...a minha função é técnico de eletrónica, aí já requer outro tipo de formações mais específicas...

➤ E não tem formações específicas?

- Não!

Ou seja, aquilo que se formou é o que basta, não existe nenhuma formação que atualize o seu conhecimento?

- Não.

➤ E quando se fala em formador, o que pensa acerca disso?

- Eu sinceramente não tenho muita coisa a apontar sobre os formadores que existem, a grande parte deles são pessoas com qualificações pra isso... há sempre uma exceção de uma pessoa ou outra que torna-se um bocado massiva... estava aqui a lembrar-me de uma pessoa, não me lembro o nome...

➤ [Nome do formador]?

- Sim, ele é um bocado massivo. Nós na última formação que tivemos com ele, demos-lhe esses *inputs*... ele na hora custou-lhe um bocado a aceitar esse facto, mas o que é certo é que é mesmo um facto... ele é um bocado massivo nas formações, fala muito rápido... se calhar para a maior parte das pessoas, eu estava numa formação que é a minha área, eu estava completamente à vontade mas elas não... eu se perguntasse a qualquer uma delas, porque perguntei, se perceberam a formação, nenhuma delas percebeu... agora, na generalidade acho que não tenho nada a dizer.

E em relação aos equipamentos, às salas, acha que devia receber num outro ambiente ou até mesmo fora daqui?

- Não sei, as salas não é mau... isto é uma sala de formação igual a muitas outras. Agora depende muito é do conteúdo da formação...

Seria interessante por exemplo fazer uma formação na bosch de Aveiro ou Lisboa, se acha que era interessante fazer um intercâmbio de formações, ou seja, os de lá vinham aqui ter formação e vice-versa?

- É assim isso pode ser sempre uma mais valia...

➤ Mas seria uma mais valia para a empresa ou para a própria pessoa?

- Acho que é sempre para ambos...

➤ E quando vai para uma formação, vai com espírito de abertura?

- Sim.

➤ E consegue aplicar no local de trabalho aquilo que aprende?

- Muito honestamente, nem tudo! Acho que as formações neste momento são muito poucas as formações em que o conteúdo que se dá, conseguimos de facto aplicar aquilo no local de trabalho... as formações são muito básicas... tenho, é aquelas formações de carácter obrigatório, fala-se todos os anos na mesma coisa, o conteúdo, muito provavelmente é igual nos anos todos, o tipo de formação não muda, a informação pode ser a mesma, mas pode ser dada de 10 maneiras diferentes e eu não vejo muito isso a acontecer... e é por isso que se torna muito massivo para algumas pessoas.

➤ Mas sente que quando vem a uma formação que vem picar o ponto por exemplo?

- Não... Eu na função que eu desempenho, eu pra ter este tipo de formações, preferia não as ter... porque eu tenho sempre muito que fazer e quando eu deixo o meu local de trabalho, ninguém está lá para me substituir, ou seja, eu vou ter que o fazer seja antes ou depois. Por isso pra mim nunca é uma situação muito favorável... já noutras funções se calhar as coisas mudam... se for uma operária fabril, uma sai tem quem a substitua. Elas se calhar estão aqui para descansar as pernas... não, o meu interesse não é esse...

E a nível da satisfação do cliente, da melhoria do produto, do lucro da empresa, tem alguma noção acerca disso?

- Alguma, é aquilo que eu vejo lá em baixo e aquilo que eu oiço falar por parte das minhas chefias...

➤ E acha que a formação vai ajudar a que isso tudo melhore?

- Eu acho que ajuda sempre... o conteúdo que se está a dar às pessoas é que tem de ser o conteúdo correto! A linguagem tem de ser correta, os cuidados que eles pedem que a gente tenha, tem de ser uma coisa muito frontal, com exemplos práticos do que acontece, o que temos de fazer para evitar determinados problemas... mesmo os índices de qualidade que eles divulgam às pessoas, tem de ser um tipo de linguagem adequado ao nível das pessoas que é para elas entenderem de facto do que estamos a falar... e acho que ultimamente, tem sido um bocado difícil nesse aspeto. Os problemas estão a acontecer, as pessoas ...a fábrica está a crescer muito, muito rápido... há sobrecarga de trabalho para toda a gente, já não há um acompanhamento tão de perto se calhar sobre os problemas que estamos a ter, as discussões, as reuniões de qualidade que nós tínhamos trimestrais aaa não estão a acontecer neste momento, ou seja, está assim um bocado tudo parado. É assim, no meu ponto de vista isso é importante porque é aí que estão a dar conhecimento às pessoas porque nem tudo é perfeito. Nós estamos numa empresa, se não há comunicação nesse aspeto então as pessoas vão achar sempre que está tudo bem... se tiverem a fazer um erro, se ninguém lhes diz nada, vai achar sempre que está tudo bem, então aí é que tem de se intervir e quando surge um problema tem de se explicar às pessoas que surgiu aquilo no cliente... do que foi, por que é que foi, que é para as pessoas terem um bocado de conhecimento e ganhar um bocado de responsabilidade e também de medo, porque às vezes estas funções vai muito à base do medo..." não posso fugir muito disto senão..."

Relativamente ao seu inquérito, não houve muita mudança, mas por exemplo em relação ao material utilizado para a formação ser adequado, colocou, na segunda ronda de inquérito, que discorda em parte, o que levou a mudar de opinião?

- O motivo é o mesmo que se calhar muita gente reclama... é o conteúdo.

➤ O que peca mais nas formações é conteúdo, é isso?

- Sim é. Não de todos os formadores, mas quando falamos, é na generalidade das coisas... Quando damos uma formação em que tem muita teoria, as pessoas não vão entender... e a forma como se diz...

➤ Talvez a formação devesse ter uma componente prática?

- Prática ou com fotografias, exemplos, vídeos... há muita coisa que se pode fazer para aplicar numa formação...

➤ Ou ser dada de outra forma, por outro formador...

- Também vai muito por aí... mas acho que o conteúdo também é importante. Quem dá a formação e quem desenvolve o conteúdo, que provavelmente é a mesma pessoa, tem de ter sempre algum cuidado nestes aspetos, porque senão torna-se uma coisa muito repetitiva ou muito massiva. E acho que devia-se alterar o conceito e conteúdo das formações de ano para ano, porque há formações aqui dentro que já se dão há muitos anos em que as pessoas... é sempre o mesmo formador, provavelmente, e tudo o que se dá, é sempre igual... nunca muda a informação, é sempre a mesma... a maneira como se dá é sempre a mesma, e depois chega a um ponto que acho que as pessoas não tem interesse... Como nós evoluímos, na formação deve ser igual... à medida em que vamos ter exemplos diários aqui na empresa, é pegar nesses exemplos, fotografar, fazer vídeos, há mil e uma maneiras de se conseguir mudar a imagem de uma formação...

➤ De um modo geral, acha que a formação aqui na Bosch é satisfatória?

- A formação é satisfatória... é assim, eu acho sempre que é pouco. Porque como disse, estou sempre muito ocupado, para as formações para mim às vezes é um problema, mas acho que devia ser dada mais formação às pessoas. Há pessoas que estão aqui há um ano e que se calhar nunca tiveram uma formação, não sei se é devido ao crescimento mas eu tenho notado muitas diferenças da empresa do antes e do agora... e tenho a noção que se deve muito ao crescimento do volume da empresa... agora não podemos descurar daquilo que era bem feito há uns anos atrás, acho que nesse aspeto devia-se investir mais.

➤ Obrigada!

IV. Transcrição das entrevistas: mudança positiva de opinião em resultado dos inquéritos.

Entrevistado 009 (Masculino)

➤ Lembra-se de quantas formações recebeu até à data? Este ano?

- Não.

➤ De um modo geral, qual é a sua opinião acerca da formação?

- É positiva... nem todas...

➤ Quer explicar um bocadinho... porquê?

- Há muitas formações que não tem muito a ver com o nosso trabalho...

➤ E gostava de ter formações mais relacionadas com a sua função?

- Sim, mais específicas...

➤ Então a sua opinião acerca das formações obrigatórias da empresa é qual?

- É mais uma formação... é mais tempo que passamos aqui... algumas são benéficas, mas não é que tenha totalmente a ver connosco...há sempre alguma coisa positiva.

➤ Qual é a sua função?

- Sou operador de máquinas.

➤ Então acha que devia receber mais formações direcionadas para a sua função?

- Sim...

Tendo em conta aquelas formações que já recebeu, acha que alguma delas trouxe algo de novo para a sua função?

- Talvez... sim!

➤ Pode dar algum exemplo?

- As ESD's [ElectroStatic Discharge – Eletricidade Estática]... é a que está mais relacionada connosco...

➤ E essa formação, alterou alguma coisa no seu comportamento?

- Não porque... pronto, alterou mas nós desde início que fomos trabalhados para ter em atenção a ESD...

E em relação a outras formações, acha que elas ajudam que na sua função mude de comportamento?

- Não sei...

➤ Na relação com os colegas, com as chefias...

- Um pouco, talvez...

➤ E a nível salarial?

- Não (Sorriso)!

➤ Quando falamos no formador, qual é a sua primeira impressão?

- Há muitos formadores que são pessoas que se exprimem bem, que são simpáticos...geralmente são...tirando um ou outro...

➤ Mas qual é a sua expectativa em relação à formação dada por aquele formador?

- Que seja o mais claro possível...

➤ E tem sido assim?

- Nem todos...

➤ Quer explicar um bocadinho?

- Não (sorriu). Há um formador que não se percebe nada do que ele diz...

Fica com a sensação que sai da formação e que depois não vai mudar nada perante o que ouviu?

- Não é o caso de mudar, é caso de...o conteúdo que nos transmite não é... sei lá, ou as palavras não são as indiciadas ou...

➤ O conteúdo é o mesmo?

- Sim...

➤ Em relação aos equipamentos, às salas? Acha que são adequadas?

- Sim, sim...

Mas quando vai a uma formação sente-se de espírito aberto para aquilo que vai receber?

- Sim...

➤ Não vai “picar o ponto”?

- Não, não! Eu gosto...gosto de aprender coisas novas...

Mas então quando há bocado quando lhe perguntei se mudava de comportamento, acha que aquilo que é aprendido pode ser aplicado no local de trabalho?

- Na função não...algumas não.

➤ E a nível pessoal?

- A nível pessoal sim aplica-se...a nível de trabalho...o nosso trabalho é muito específico não tem

...

➤ E tem formações para a sua função?

- Eu costumo dizer que se calhar precisávamos de outro tipo de formações, por exemplo a mais importante pra nós é a ESD, depois tem outras importantes mas não sei até que ponto...

Mas a nível de produção, não tem nenhuma formação que lhe diga que este produto tem de ser manuseado desta forma?

- Não, isso é mais nas reuniões de 5 minutos... os nossos chefes que nos dão...

Eles nessas reuniões falam acerca da satisfação do cliente, do volume de vendas, da melhoria do produto...?

- Sim falam...

➤ E acha que a formação vai contribuir para que isso melhore?

- Não, se calhar nós vamos é ter mais atenção ao nosso trabalho, se calhar... e mostrar como funciona o processo...

➤ Após a formação, sente-se motivado para aplicar aquilo que aprende?

- Sim...

Pode dar algum exemplo de uma formação que tenha recebido e gostado e que realmente tenha aplicado?

- Não sei... por exemplo, aquela de peso e cargas... de como devemos pegar...sim aplicamos...

➤ E em relação a formações, por exemplo, de inglês. Acha que seriam importantes?

- O inglês é importante, por exemplo as máquinas têm um inglês técnico... talvez termos formações sobre as próprias máquinas... isso é que era importante. As máquinas chegam e as pessoas deviam ter formações de como trabalhar nelas... formações específicas, isso é o que era mais importante eu acho.

➤ Agora voltando um bocado para os inquiridos, eu vejo que mudou um bocado de opinião, não foi muito porque aquilo que mudou foi do concordo em parte para concordo muito, mas existiu alguma diferença do antes e depois da formação? Ou seja, acha que antes da formação as expectativas são elevadas e depois dela muda de opinião ou mantém?

- Não é o caso de mudar, às vezes é conforme o nosso estado de espírito...

➤ Com o passar do tempo acha que a formação fica esquecida?

- Sim acho que sim... as formações são quase sempre... elas repetem-se de ano a ano algumas... há formações que não tem muito a ver connosco e aquilo talvez se aplique a nível pessoal e ter conhecimentos... de resto não tem grande impacto...

➤ Gostava de receber alguma formação fora do local de trabalho?

- Não!

Uma espécie de intercâmbio onde os colaboradores daqui vão receber formações em Aveiro e vice versa, com outro formadores?

- Sim, talvez trouxesse novas experiências...

➤ Vou terminar, voltando à primeira questão, o que realmente acha sobre a formação?

- Acho que é necessária...acho que as formações deviam ser mais específicas para determinadas funções... porque se tiver formações sobre direitos e deveres... uma pessoa vai pegar numa máquina e não sabe usar... é preciso parar e dizer como se faz aquilo... não tive nenhuma formação que me explicasse isso... vamos aprendendo com o dia a dia... e acho que isso não é o correto. É preciso parar e explicar às pessoas... aí é que era o correto!

➤ Obrigada!

Entrevistado 014 (Feminino)

➤ Lembra-se até à data de quantas formações recebeu?

- Sei lá foram tantas...

➤ Mas recebeu alguma recentemente?

- Aquela em que respondi ao inquérito...

➤ E o que achou dessa formação?

- Foi boa...

De um modo geral acha que as formações ajudam na sua função, mudando o seu comportamento?

- Algumas vezes...

➤ Quer explicar um bocadinho?

- Sei lá... não sei explicar.

➤ E a nível salarial, a formação traz alguma diferença?

- Eu acho que não... (receosa)

➤ O que pensa sobre a formação?

- Acho que é bom a gente vir à formação... aprende-se sempre alguma coisa...

➤ Anualmente, vocês têm formações obrigatórias... o que pensa acerca disso?

- (Silêncio e receio)

➤ Acha repetitivo?

- Sim...

➤ Gostava de receber formações diferentes?

- Sim, diferente...

➤ E em relação aos formadores, o que pensa?

- Tem sido bons...gosto...

➤ As condições da sala, também gosta?

- Sim...

- Pelo que vejo no inquérito, antes da formação a sua opinião era mais neutra e no segundo inquérito passou a ser positiva, o que levou a mudar?

- Não sei...

Por exemplo, em relação ao volume de vendas, ao lucro da empresa, você disse que a formação ajuda a melhorar isso... mantém a mesma opinião?

- Sorriu... Como não tenho conhecimento, dei a minha opinião pessoal e penso que sim...

- Depois de receber uma formação sente-se motivada para aplicar o que aprendeu?

.- As formações que recebemos não se aplicam muito na minha função...

- Quando é convocada para uma formação qual é a sua primeira reação?

- Silêncio... penso que venho descansar um bocadinho as pernas (risos)

- Então você vê a formação por esse plano?

Sim. Para relaxar e descansar as pernas... mas também aprendemos, vimos também para saber mais alguma coisa...

- Mas então vai para a formação com espírito de abertura?

- Sim, tudo o que vier é bom.

- Gostava de ter informação acerca do volume de vendas, do lucro da empresa, etc.?

- Gostava, mas a gente está ali e nem dá para perguntar nada a ninguém... nas reuniões de 5 minutos só nos dizem o que vamos fazer durante o nosso dia de trabalho...

- Acha que a empresa tem alguma melhoria com as formações?

- Eu acho que não... é bom a gente vir à formação, mas não traz nada de novo...

- Voltando ao início, o que pensa da formação?

- Ainda há pouco tempo na formação dos 14 princípios [da qualidade] falamos que podíamos ter formações fora daqui da empresa e mesmo o aprender outras coisas, o inglês, por exemplo, para mexer nos computadores é tudo em inglês... nós as mais antigas o que sabemos mexer?! Mas prefiro trabalhar do que vir à formação, mas a vir à formação é mais para aliviar as pernas (risos)...

- Obrigada!

V.Tabela das entrevistas

Etapas (Kirkpatrick)	Entrevistas		Perspetiva positiva		Perspetiva negativa	
	Entrevistado 009	Entrevistado 014	Entrevistado 018	Entrevistado 023		
Reação	<p>“É positiva [a reação quando se fala em formações]... nem todas...() Há muitas formações que não tem muito a ver com o nosso trabalho... “</p> <p>“() é mais tempo que passamos aqui... algumas são benéficas, mas não é que tenha totalmente a ver connosco...há sempre alguma coisa positiva.”</p> <p>“Há muitos formadores que são pessoas que se exprimem bem, que são simpáticos...geralmente são...tirando um ou outro...[espero] Que seja o mais claro possível...”</p> <p>“acho que as formações deviam ser mais específicas para determinadas funções... porque se tiver formações sobre direitos e deveres... uma pessoa vai pegar numa máquina e não sabe usar... é preciso parar e dizer como se faz aquilo... não tive nenhuma formação que me</p>	<p>“Acho que é bom a gente vir à formação... aprende-se sempre alguma coisa...”</p> <p>“Tem sido bons...gosto... [dos formadores]”</p> <p>“(Silêncio) ... penso que venho descansar um bocadinho as pernas (risos) [primeira reação quando é convocada para uma formação]”</p>	<p>“() eu não venho para as formações descansar as pernas... eu já trabalho sentado, eu venho para as formações por causa do conteúdo... porque é como tudo, nós chegamos a uma fase da vida que se calhar quando não temos o nível de maturidade muito alto, não ligamos, passa-nos um bocado ao lado... mas depois quando o nível de maturidade aumenta, nós aí começamos a sentir falta e a sentir o gosto de aprender e depois aí é uma bola de neve: se tivermos os alicerces para continuar a crescer, e eles nos derem essa oportunidade, acredito que qualquer pessoa possa crescer aqui dentro, se não houver esses alicerces, muito dificilmente vai acontecer isso...”</p> <p>“Eu sinceramente não tenho muita coisa a apontar sobre os</p>	<p>“Ai fico toda contente [quando é convocada para uma formação]!”</p> <p>“() eu acho isso positivo, eu gosto...só que pronto algumas () é sempre dentro do mesmo e aquilo () mas há certas coisas que até são muito interessantes ()”</p> <p>“Olha as interessantes que eu gostei é quando são as enfermeiras...com as enfermeiras gosto é sobre a saúde, sobre os problemas que nós temos no trabalho...isso eu gosto. E também, quando é do trabalho também é importante ()”</p> <p>“Sim...gosto [das formações, de um modo geral] e depois gosto de pronto, quando é pessoas que cativam ()”</p>		

Etapas (Kirkpatrick)	Entrevistas		Perspetiva positiva		Perspetiva negativa	
	Entrevistado 009	Entrevistado 014	Entrevistado 018	Entrevistado 023		
	<p>explicasse isso... vamos aprendendo com o dia a dia... e acho que isso não é o correto. É preciso parar e explicar às pessoas... aí é que era o correto!</p> <p>“</p>		<p>formadores que existem, a grande parte deles são pessoas com qualificações pra isso”</p> <p>“Sim, ele [um formador] é um bocado massivo (...) se calhar para a maior parte das pessoas, eu estava numa formação que é a minha área, eu estava completamente à vontade mas elas não... eu se perguntasse a qualquer uma delas, porque perguntei, se perceberam a formação, nenhuma delas percebeu...”</p> <p>“Eu na função que eu desempenho, eu pra ter este tipo de formações, preferia não as ter... porque eu tenho sempre muito que fazer e quando eu deixo o meu local de trabalho, ninguém está lá para me substituir, ou seja, eu vou ter que o fazer seja antes ou depois. (...) eu espero aprender alguma coisa na formação, que tenha conteúdo.”</p>			

Etapas (Kirkpatrick)	Entrevistas		Perspetiva positiva		Perspetiva negativa	
	Entrevistado 009	Entrevistado 014	Entrevistado 018	Entrevistado 023		
			“A formação é satisfatória... é assim, eu acho sempre que é pouco.”			
Aprendizagem	<p>“As ESD’s [ElectroStatic Discharge – Eletricidade Estática]... é a que está mais relacionada connosco...”</p> <p>“Eu gosto...gosto de aprender coisas novas...”</p> <p>“O inglês é importante, por exemplo as máquinas têm um inglês técnico... talvez termos formações sobre as próprias máquinas... isso é que era importante. As máquinas chegam e as pessoas deviam ter formações de como trabalhar nelas... formações específicas, isso é o que era mais importante eu acho.”</p>	<p>“As formações que recebemos não se aplicam muito na minha função...”</p> <p>“[além de descansar as pernas] mas também aprendemos, vimos também para saber mais alguma coisa...”</p>	<p>“(...) há determinadas formações que substituía aquilo por outro tipo de formações, com outro tipo de conteúdos que se adequem a nós.”</p> <p>“(...) qualquer tipo de departamento tem acesso à formação de inglês e nós não temos...[produção] e nós não temos acesso ao inglês... e isso, o inglês é uma das coisas que para mim faz toda a diferença...”</p> <p>“Eu acho que ajuda sempre... o conteúdo que se está a dar às pessoas é que tem de ser o conteúdo correto! A linguagem tem de ser correta, os cuidados que eles pedem que a gente tenha, tem de ser uma coisa muito frontal, com exemplos práticos do que acontece, o que temos de fazer para evitar determinados problemas (...) a fábrica está a crescer muito,</p>	<p>“Gosto [de formações interativas]! Quando a gente sair daqui e dizer «afinal de contas aprendi alguma coisa» (...)”</p> <p>“Mas estava ali um senhor, que é muito mais sabido que eu, e então caiu-lhe [formador] em cima... ele também achou e disse pronto, com o que havia para dar, podia melhorar bastante naquilo...(...)”</p> <p>“Gosto de falar e saber coisas novas (...)”</p>		

Etapas (Kirkpatrick)	Entrevistas		Perspetiva positiva		Perspetiva negativa	
	Entrevistado 009	Entrevistado 014	Entrevistado 018	Entrevistado 023		
			<p>muito rápido... há sobrecarga de trabalho para toda a gente, já não há um acompanhamento tão de perto se calhar sobre os problemas que estamos a ter, as discussões, as reuniões de qualidade que nós tínhamos trimestrais aaa não estão a acontecer neste momento, ou seja, está assim um bocado tudo parado. (...) se não há comunicação nesse aspeto então as pessoas vão achar sempre que está tudo bem (...)"</p>			
Comportamento	<p>"Um pouco [muda de comportamento com a formação], talvez...[a nível pessoal, com as chefias]" "A nível pessoal sim aplica-se...a nível de trabalho...o nosso trabalho é muito específico não tem"</p>	<p>"Algumas vezes...[muda de comportamento]"</p>	<p>"Sim [gostava de receber mais formações] e se possível dentro daquilo que é o nosso interesse..." "(...) é assim para a função que nós desempenhamos... quanto mais for direcionado para aquilo que fazemos, melhor!" "O comportamento é o mesmo. (...) nós temos algumas formações aqui que por exemplo, com um advogado ahhhh essas formações para nós é sempre</p>	<p>"Penso que não [notou diferença no comportamento após a formação] (...)" "(...) essa parte [de aplicar o aprendido] é quando é mais das enfermeiras... que falam daqueles problemas das tendinites, dos... da gente prevenir, como baixar, a postura, como segurar nas coisas..." "(...) o trabalho é mau, se nós não nos vamos ajudar uns aos</p>		

Etapas (Kirkpatrick)	Entrevistas		Perspetiva positiva		Perspetiva negativa	
	Entrevistado 009	Entrevistado 014	Entrevistado 018	Entrevistado 023		
			<p>uma formação de interesse porque para além do conteúdo que se fala na formação, há sempre uma altura de debate em que pode ser colocado em cima da mesa problemas mesmo pessoais e isso...”</p> <p>“Sim, as formações são sempre boas [a nível pessoal] ...”</p> <p>“Acho que as formações neste momento são muito poucas as formações em que o conteúdo que se dá, conseguimos de facto aplicar aquilo no local de trabalho... as formações são muito básicas...”</p>	<p>outros...[relação entre os colegas, com a formação]”</p> <p>“Por acaso até aconteceu [levar para casa e para a função o que aprendeu] da última vez que vim e gostei muito... e foi na roda dos alimentos. (...)”</p> <p>“Olha mesmo para a nossa vida [sinto-me motivada para mudar alguma coisa com a formação], a gente sabe que fazer o exercício, caminhar, comer certas coisas que não nos faz mal (...)”</p>		
Resultados (mais motivo da mudança)	<p>“Não [a formação não vai permitir melhorar o volume de vendas, lucro, satisfação do cliente e melhoria do produto], se calhar nós vamos é ter mais atenção ao nosso trabalho, se calhar... e mostrar como funciona o processo...”</p>	<p>“(...) é bom a gente vir à formação, mas não traz nada de novo...”</p> <p>“(...) nas reuniões de 5 minutos só nos dizem o que vamos fazer durante o nosso dia de trabalho... [não tem informação sobre o lucro, volume de vendas, etc., por isso disse que a formação ajudava nisso, de um modo geral]”</p>	<p>“(...) evidentemente que toda a gente gostaria de, quando chegasse à sua vez de subir de carreira, ou ter uma função de mais responsabilidade...isso é o que toda a gente procura. Neste momento se me perguntar diretamente eu vou dizer que, já estou cá há 10 anos, não é aquilo que eu vejo aqui dentro... a empresa desde a altura em que eu entrei até há altura em que</p>	<p>“Se a gente tivesse informação sobre isso [volume de vendas, lucro, melhoria do produto, etc.] melhorava o que tenho de fazer na minha função...”</p> <p>“É sempre a mesma história, o conteúdo é o mesmo...[o que levou a mudar de opinião]”</p>		

Etapas (Kirkpatrick)	Entrevistas		Perspetiva positiva		Perspetiva negativa	
	Entrevistado 009	Entrevistado 014	Entrevistado 018	Entrevistado 023		
			<p>estamos, não vejo isso a acontecer.</p> <p>eu não tenho problema absolutamente nenhum com qualquer tipo de pessoa que seja licenciado, por exemplo, porque aqui faz-se muita diferenciação entre quem é licenciado e quem não é... nomeadamente nas funções e depois no progresso de carreira aqui dentro... ahhh acho que eles estão a apostar demasiado na questão do licenciado, a função tem de ser sempre para um licenciado, eu não acredito que seja assim... há uns anos atrás contava a experiência (...)"</p> <p>[o que levou a mudar de opinião] "Quem dá a formação e quem desenvolve o conteúdo, que provavelmente é a mesma pessoa, tem de ter sempre algum cuidado nestes aspetos, porque senão torna-se uma coisa muito repetitiva ou muito massiva. E acho que devia-se alterar o</p>			

Etapas (Kirkpatrick)	Entrevistas		Perspetiva positiva		Perspetiva negativa	
	Entrevistado 009	Entrevistado 014	Entrevistado 018	Entrevistado 023		
			<p>conceito e conteúdo das formações de ano para ano, porque há formações aqui dentro que já se dão há muitos anos em qua as pessoas... é sempre o mesmo formador, provavelmente, e tudo o que se dá, é sempre igual... nunca muda a informação, é sempre a mesma... a maneira como se dá é sempre a mesma, e depois chega a um ponto que acho que as pessoas não tem interesse... Como nós evoluímos, na formação deve ser igual... à medida em que vamos ter exemplos diários aqui na empresa, é pegar nesses exemplos, fotografar, fazer vídeos, há mil e uma maneiras de se conseguir mudar a imagem de uma formação..."</p>			