



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Isabel Andreia Bessa Maia

**Avaliação da formação: o impacto da formação profissional nos trabalhadores de uma empresa de construção civil e obras públicas**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Educação  
Área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da  
Doutora Esmeraldina Maria Costa Veloso

Julho de 2012

## Declaração para o RepositóriUM

Nome: Isabel Andreia Bessa Maia

Endereço eletrónico: isabe\_Imaia@hotmail.com Telefone: 919727431

Número do bilhete de identidade/Cartão de cidadão: 13393190

Título do relatório de estágio: Avaliação da formação: o impacto da formação profissional nos trabalhadores de uma empresa de construção civil e obras públicas

Orientadora: Doutora Esmeraldina Maria Costa Veloso

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos humanos

Declaro que concedo à Universidade do Minho e aos seus agentes uma licença não-exclusiva para arquivar e tornar acessível, nomeadamente através do seu repositório institucional, nas condições abaixo indicadas, a minha tese ou dissertação, no todo ou em parte, em suporte digital.

Declaro que autorizo a Universidade do Minho a arquivar mais de uma cópia da tese ou dissertação e a, sem alterar o seu conteúdo, converter a tese ou dissertação entregue, para qualquer formato de ficheiro, meio ou suporte, para efeitos de preservação e acesso.

Retenho todos os direitos de autor relativos à tese ou dissertação, e o direito de a usar em trabalhos futuros (como artigos ou livros).

Concordo que a minha tese ou dissertação seja colocada no repositório da Universidade do Minho com o seguinte estatuto (assinale um):

1.  Disponibilização imediata do conjunto do trabalho para acesso mundial;
2. Disponibilização do conjunto do trabalho para acesso exclusivo na Universidade do Minho durante o período de  1 ano,  2 anos ou  3 anos, sendo que após o tempo assinalado autorizo o acesso mundial.
3.  Disponibilização do conjunto do trabalho para acesso exclusivo na Universidade do Minho.

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Finalizada mais uma etapa da minha vida académica não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta intervenção/investigação. Em particular quero expressar a minha gratidão:

À Mestre Daniela Andrade Vilaverde e Silva por ter ouvido os meus desabafos, por me ter aconselhado, por toda a orientação, disponibilidade e dedicação prestada no início do estágio.

À Doutora Esmeraldina Maria Costa Veloso o acompanhamento e apoio incondicional prestado na fase final do estágio.

À equipa da XZ – Consultores, SA por me ter acolhido no seio da empresa.

À responsável de recursos humanos da empresa alvo de avaliação de impacto pela simpatia com que me recebeu e pela gentileza em me ter ajudado na fase prática da intervenção/investigação.

A todos os trabalhadores da empresa alvo de avaliação de impacto pelo facto de terem preenchido os inquéritos por questionário.

Por fim, aos meus pais, ao meu irmão, aos meus amigos, pelas palavras de força, coragem, determinação e incentivo ditas ao longo desta caminhada.



“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,  
Muda-se o ser, muda-se a confiança:  
Todo o mundo é composto de mudança,  
Tomando sempre novas qualidades”.

“Continuamente vemos novidades,  
Diferentes em tudo da esperança:  
Do mal ficam as mágoas na lembrança,  
E do bem (se algum houve) as saudades”.

(Luís de Camões)



**Avaliação da formação: o impacto da formação profissional nos trabalhadores de uma empresa de construção civil e obras públicas**

*ISABEL ANDREIA BESSA MAIA*

RELATÓRIO DE ESTÁGIO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO – FORMAÇÃO, TRABALHO E RECURSOS HUMANOS  
UNIVERSIDADE DO MINHO

2012

**RESUMO**

Atualmente, na nossa sociedade a formação profissional tem adquirido uma significativa importância. Deparamo-nos com uma imensa oferta formativa e com um aumento da sua procura. O conceito de formação, com frequência, é alvo de definições muito “restritas” e “simplistas”. Este aparece associado à ideia de que a formação se encontra orientada para desenvolver competências profissionais, contudo, é importante privilegiar outras dimensões da formação, nomeadamente, as preocupações com o desenvolvimento humano, a emancipação pessoal e social dos indivíduos.

Apesar de grandes investimentos se terem feito em termos de desenvolvimento da formação – desenvolvimento de novos programas, projetos, metodologias... – (Ribeiro, 1991), não houve uma preocupação coexistente em avaliar o seu processo, e podemos afirmar que pouco se tem abordado a formação ao nível do impacto provocado nas pessoas e na própria empresa. O interesse pela problemática da avaliação é bastante recente no nosso país e esta ainda prevalece marcada por uma discrepância entre o nível de discursos e a prática.

Neste trabalho, num primeiro momento tentamos traçar uma perspetiva da situação da formação profissional no contexto atual; posteriormente, exploramos a temática da avaliação. Porque se deve avaliar? O que significa avaliar? São questões que tentamos esclarecer recorrendo a diversas abordagens teóricas presentes na literatura. E, ainda fazemos referência às etapas do processo avaliativo, às funções da avaliação, aos tipos de avaliação (quanto ao momento e quanto ao processo) e a um dos vários modelos de avaliação – o modelo de avaliação de Donald Kirkpatrick (1959).





Evaluation of training: the impact of training on workers of a construction company and public works

*ISABEL ANDREIA BESSA MAIA*

PROFESSIONAL PRACTICE REPORT  
MASTER IN EDUCATION – TRAINING, WORK AND HUMAN RESOURCES  
UNIVERSITY OF MINHO  
2012

**ABSTRACT**

Nowadays, in our society, professional training has acquired major importance. We come across an enormous training offer and an increase on its demand. The concept of training is often object of very “restrictive” and “simple” definitions. This concept, appears associated to the idea that training is oriented in order to develop professional skills. However, it’s important to privilege other ranges of training, namely the concerns with human development and personal emancipation of individuals.

Despite huge investments being made in terms of training development – development of news programs, projects, methodologies ... – (Ribeiro, 1991), there hasn’t been a special concern in evaluating its process. We can also state that little has been approached in what comes to the level of impact on workers and on the company itself. The focus on the evaluation issue is pretty recent in our country and this prevails over the difference between practice and theory.

In this paper, on stage one, we tried to trace the perspective on training in the present moment. Next, we explored the training evaluation theme. Why should we evaluate? What does evaluate mean? These are questions that we tried to clear recurring to different approaches present in literature. We also made reference to the stages of the evaluation process and its aims, type and one of the evaluation model – the Donald Kirkpatrick evaluation model (1959).



## ÍNDICE GERAL

RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE GERAL	xi
ÍNDICE DE QUADROS	xiii
ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	xvi
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO	5
1.Caracterização da instituição em que decorreu o estágio	5
2.Apresentação da área/problemática de intervenção/investigação	8
3.Caracterização do público-alvo	10
4.Apresentação do plano de formação da empresa alvo de avaliação de impacto (Empresa – A)	13
5.Finalidade, objetivos gerais e objetivos específicos	15
5.1.Finalidade	15
5.2.Objetivos gerais e objetivos específicos	16
6.Atividades desenvolvidas	17
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO	19
1.Método	19
2.Técnicas de recolha de dados	20
2.1.Pesquisa documental/Pesquisa bibliográfica	20
2.2.Inquérito por questionário	21
2.3.Entrevista semiestruturada	26
2.4.Conversas informais	29
3.Técnicas de análise de dados	29
3.1.Análise de conteúdo	29
3.2.Análise estatística	31
4.Identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo	32
CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DE ESTÁGIO	35
1.A formação profissional no contexto atual – algumas perspetivas	35
1.1. <i>Modelo Económico Produtivo</i> (de Florentino Sanz Fernández, 2006)	41

2.Avaliação da formação profissional .....	43
2.1.Conceitos de Avaliação .....	44
2.2.Porque avaliar? Finalidades (Objetivos) da avaliação.....	47
2.3.Etapas do processo avaliativo .....	49
2.4.Funções da avaliação .....	50
2.5.Tipos de avaliação .....	52
2.5.1.Avaliação quanto ao momento.....	52
2.5.1.1.Avaliação de impacto da formação (quinto momento avaliativo).....	54
2.5.2.Avaliação quanto ao processo.....	56
2.6.Critérios para a avaliação da formação .....	57
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO.....	
	63
1.Caracterização do público-alvo que preencheu os inquéritos por questionário de avaliação de impacto.....	63
2.A formação profissional na Empresa – A e na vida dos seus trabalhadores.....	70
3.Motivos que levaram os participantes nos inquéritos de avaliação de impacto a frequentarem as formações.....	77
4.O impacto da(s) formação(ões), organizadas pela XZ – Consultores, SA, nos trabalhadores da Empresa – A .....	81
4.1.Níveis da vida em que as formações, organizadas pela XZ – Consultores, SA, provocaram mudanças nos trabalhadores da Empresa – A .....	88
5. <i>Feedback</i> dos trabalhadores da Empresa – A em relação às formações organizadas pela XZ – Consultores, SA.....	89
6.Necessidades formativas (atuais) dos trabalhadores da Empresa – A .....	91
7.Será que os trabalhadores da Empresa – A recomendariam a XZ – Consultores, SA a outros colegas enquanto entidade formadora? .....	93
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	
	95
1.Análise crítica dos resultados e das suas implicações.....	95
2.Evidenciação do impacto do estágio: a nível pessoal, a nível institucional e a nível de conhecimento na área de especialização (Reflexão final) .....	96
BIBLIOGRAFIA.....	
	99
ANEXOS.....	
	105
APÊNDICES.....	
	117

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Pessoal ao serviço por grau de habilitação académica .....	11
Quadro 2: Pessoal ao serviço por natureza de funções .....	11
Quadro 3: Cursos/ações, duração, número de formandos inscritos e habilitações literárias dos formandos.....	14
Quadro 4: Objetivos gerais .....	16
Quadro 5: Objetivos específicos .....	16
Quadro 7: Finalidades da avaliação.....	47

## ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela e Gráfico 1: Idade dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral.....	63
Tabela e Gráfico 2: Idade dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade.....	64
Tabela e Gráfico 3: Idade dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores.....	64
Gráfico 4: Estado civil dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral .....	65
Gráfico 5: Estado civil dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade (à direita) e Gráfico 6: Estado civil dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores (à esquerda).....	66
Tabela e Gráfico 7: Habilitações literárias dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral.....	66
Tabela e Gráfico 8: Habilitações literárias dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade .....	67
Tabela e Gráfico 9: Habilitações literárias dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores.....	68
Tabela 10: Função desempenhada na empresa dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral .....	68
Tabela 11: Função desempenhada na empresa dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade.....	69

Tabela 12: Função desempenhada na empresa dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores.....	69
Tabela 13: Média, mínimo, máximo e desvio padrão referentes ao número de anos no desempenho da função atual e trabalho na empresa dos participantes no inquérito de avaliação do impacto geral.....	70
Tabela 14: Média, mínimo, máximo e desvio padrão referentes ao número de anos no desempenho da função atual e trabalho na empresa dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade .....	70
Tabela 15: Média, mínimo, máximo e desvio padrão referentes ao número de anos no desempenho da função atual e trabalho na empresa dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores .....	70
Gráfico 16: Número de formações frequentadas até ao momento – Dentro do contexto da empresa/proporcionadas pela empresa pelos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto.....	73
Gráfico 17: Número de formações frequentadas até ao momento – Fora do contexto da empresa pelos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto .....	74
Gráfico 18: Frequência com que recorre a formações por iniciativa própria .....	76
Gráfico 19: Iniciativa de frequentar a(s) formação(ões) organizadas pela XZ – Consultores, SA deveu-se a.....	77
Tabela 16: Motivos que levaram os participantes no inquérito de avaliação de impacto geral a frequentarem as formações organizadas pela XZ – Consultores, SA.....	78
Tabela 17: Motivos que levaram os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade a frequentarem a formação organizada pela XZ – Consultores, SA.....	79
Tabela 18: Motivos que levaram os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores a frequentarem a formação organizada pela XZ – Consultores, SA.....	81
Tabela 19: A(s) formação(ões) desenvolvida(s) pela XZ – Consultores, SA possibilitou(aram) ou não nos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral .....	83
Tabela 20: O curso de auditorias integradas da qualidade desenvolvido pela XZ – Consultores, SA possibilitou ou não: .....	85

Tabela 21: O curso de máquinas, equipamentos e manobreadores desenvolvido pela XZ – Consultores, SA possibilitou ou não:.....	87
Tabela 22: Nível ou níveis em que a(s) formação(ões) organizadas pela XZ – Consultores, SA provocou(ram) mudanças nas vida dos trabalhadores da Empresa – A.....	89
Gráfico 20: Gostou da(s) formação(ões) que frequentou, organizadas pela XZ – Consultores, SA .....	90
Gráfico 21: A(s) formação(ões), organizadas pela XZ – Consultores, SA, correspondeu(ram) as suas expectativas.....	91
Gráfico 22: Atualmente sente necessidade de frequentar alguma formação?.....	91
Tabela 23: Necessidades formativas atuais dos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto.....	93
Gráfico 23: Recomendaria a XZ – Consultores, SA a outros colegas enquanto entidade formadora? .....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama da XZ – Consultores, SA.....	7
Figura 2: Organigrama pormenorizado do XZ Lab.....	8
Figura 3: Modelo Multinível de Kirkpatrick .....	58
Figura 4: Estruturação do processo de avaliação da XZ – Consultores, SA .....	61

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

- DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação
- IQF – Instituto para a Qualidade na Formação
- POPH – Programa Operacional Potencial Humano
- PRONACI – Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias
- XZ LAB – Laboratório de Ensaios
- SPSS – Statistical Package for Social Sciences
- SIIFSE – Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu
- SIGO – Sistema de Informação de Gestão Orçamental



## INTRODUÇÃO

O presente relatório insere-se no âmbito de um estágio curricular realizado para culminar o segundo ano curricular do Mestrado em Educação, na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Uma vez que o mestrado frequentado visava, entre outros aspetos, desenvolver competências na área da gestão da formação, pareceu-nos congruente realizar o estágio numa instituição que contivesse um departamento de formação e onde fosse possível desempenhar funções de um Técnico Superior de Formação. Por isso, o estágio foi desenvolvido numa instituição designada por XZ – Consultores, SA, empresa de Consultadoria e Formação, situada na cidade de Braga.

Quanto a área de intervenção, abordou-se a problemática da avaliação da formação. A opção por esta temática, no âmbito da gestão da formação, resultou de um interesse mútuo em explorá-la, tanto da parte da entidade formadora onde o estágio foi desenvolvido como nosso quer em termos de interesse académico quer pessoal (já que tinha sido um tema pouco abordado durante o percurso académico).

Refletir sobre todo o processo avaliativo, através da pesquisa de documentos que relatam como se deve proceder a uma avaliação da formação, da análise de dispositivos de avaliação que a empresa dispõe (inquéritos de avaliação de impacto, relatórios de diagnóstico iniciais e finais, inquéritos de avaliação do módulo/curso pelo formador e pelo formando, inquérito de avaliação da qualidade do serviço – formação...) e da análise, sobretudo, dos inquéritos de avaliação finais preenchidos pelos formandos dos cursos organizados pela XZ – Consultores, SA (designados em cima como inquéritos de avaliação do módulo/curso), verificando as críticas e os louvores destes à formação pareceu-nos a forma mais adequada de começarmos esta intervenção/investigação.

Após este trabalho exploratório estávamos preparadas para começarmos a trabalhar no outro grande objetivo do estágio, realizar uma avaliação de impacto da formação a uma empresa que usufruiu do serviço prestado pela XZ – Consultores, SA. Para a concretização deste segundo objetivo, intervimos numa empresa de construção civil e obras públicas, mais concretamente, junto dos seus trabalhadores e da responsável de recursos humanos, de modo a perceber até que ponto essa empresa ficou satisfeita com os serviços prestados pela XZ – Consultores, SA e o

modo como a formação prestada influenciou ou não o desempenho dos trabalhadores no posto de trabalho.

A avaliação de impacto é importante precisamente porque através desta podemos, por um lado, avaliar o comportamento dos trabalhadores pós-formação (seis meses após a formação) no posto de trabalho, isto é, averiguar se o comportamento dos trabalhadores sofreu alterações após terem frequentado a(s) formação(ões). Por outro lado, podemos sondar também a opinião dos trabalhadores relativamente à importância de práticas de formação no posto de trabalho, entre outros.

Com esta intervenção/investigação pretende-se demonstrar os efeitos/impactos que as formações provocaram nos participantes e, ainda, demonstrar aos profissionais desta área o quanto importante é avaliarem e refletirem a sua intervenção. Realizar trabalhos desta índole, pode contribuir para melhorar os serviços formativos prestados e, concludentemente, para perceber o grau de sucesso ou insucesso de uma formação, verificando se os participantes alcançaram os objetivos delineados no levantamento de necessidades de formação e se aplicam o que aprenderam no local de trabalho, ou se simplesmente as formações foram importantes para a vida pessoal e social.

Avaliar o trabalho executado, criando críticas construtivistas é uma mais-valia para todos os profissionais que queiram desempenhar bem o seu trabalho e que desejam que o mesmo repercuta resultados positivos.

No decorrer do estágio construímos três instrumentos de avaliação de impacto que poderão continuar a ser utilizados com outras empresas, com outras ações de formação, com outro público-alvo.

Importa-nos, neste momento, referir a estrutura do presente relatório de estágio. Deste modo no primeiro capítulo – enquadramento contextual do estágio – caracterizamos a instituição onde decorreu o estágio (XZ – Consultores, SA) e o público-alvo; apresentamos a área de intervenção/investigação, o plano de formação da empresa alvo de avaliação de impacto, os objetivos, a finalidade da nossa intervenção/investigação e ainda as atividades que foram realizadas por nós ao longo do estágio.

No segundo capítulo – enquadramento metodológico do estágio – identificamos e fundamentamos a metodologia de intervenção/investigação adotada, enunciando o método e as técnicas essenciais para o desenvolvimento desta intervenção/investigação, bem como os recursos mobilizados e as limitações do processo.

No terceiro capítulo – enquadramento teórico da problemática de estágio – desenvolvemos algumas perspectivas teóricas sobre a formação profissional no contexto atual e, logo de seguida sobre a avaliação da formação.

No quarto capítulo – apresentação e discussão do processo de intervenção/investigação – apresentamos e comentamos os dados obtidos nos inquéritos por questionário de avaliação de impacto da formação, enunciando as principais conclusões obtidas com este trabalho, tentando ainda articular os resultados obtidos com os referenciais teóricos mobilizados.

Por fim, terminamos este relatório referenciando algumas considerações finais sobre este trabalho, onde mencionamos uma análise crítica dos resultados da intervenção/investigação e os impactos do estágio a três níveis, nomeadamente: pessoal, institucional e conhecimento na área de especialização.



## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

### 1. Caracterização da instituição em que decorreu o estágio

A XZ – Consultores, SA, onde foi desenvolvido o estágio curricular, é uma empresa de Consultadoria e Formação, que foi fundada em 1992 por Júlio Faceira. Desde então tem:

“[...]vindo a consolidar a sua actividade na consultadoria em Organização e Gestão, particularmente nas áreas da Inovação, da Produtividade, da Qualidade, da Segurança Alimentar, do Ambiente, da Segurança e Higiene no Trabalho e dos Recursos Humanos, baseada na competência e experiência dos seus consultores permanentes e na vivência empresarial dos seus colaboradores externos” (Catálogo XZ – Consultores, SA, 2010, p. 2).

Atualmente, a XZ – Consultores, SA é uma entidade que possui dois polos na cidade de Braga. Na sede, situada na Avenida Padre Júlio Fragata, é possível encontrar a área de negócio Gestão da Formação e o Laboratório de Ensaios – XZ LAB. As restantes áreas de negócio estão concentradas no outro polo que se localiza na Rua da Cruz, Celeirós<sup>1</sup>.

Quanto aos recursos humanos, a XZ – Consultores, SA possui, até aos dias de hoje, cerca de trinta colaboradores; os formadores externos não fazem parte desta contagem.

A referida empresa foi acreditada como Entidade Formadora, pelo INOFOR, o presente IQF – Instituto para a Qualidade na Formação, em 1998 (Catálogo XZ – Consultores, SA, 2010). Posteriormente, em 2007 o IQF (atual DGERT) renova a acreditação, alargando o seu âmbito de acreditação para os seis domínios existentes, nomeadamente (Catálogo XZ – Consultores, SA, 2010, p. 42):

- “Diagnóstico de necessidades de formação”;
- “Planeamento de intervenções ou actividades formativas”;
- “Concepção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos”;
- “Organização e promoção de intervenções ou actividades formativas”;
- “Desenvolvimento/Execução de intervenções ou actividades formativas”;
- “Acompanhamento e Avaliação de intervenções ou actividades formativas”.

No que toca à sua missão, a XZ – Consultores, SA, decretou como seu propósito e como suas responsabilidades os seguintes aspetos descritos por nós (Catálogo XZ – Consultores, SA, 2010, p. 6):

- “Proporcionar a integração de novos modelos de gestão nas organizações com o propósito de contribuir para o seu desenvolvimento sustentado, no qual as pessoas e a sociedade assumam o papel principal”;

---

<sup>1</sup> Estas informações foram retiradas do sítio da empresa <http://xzconsultores.pt> (consultado em 11/10/2010).

- “Estimular e sistematizar a permanente procura de melhorias na produtividade e qualidade das organizações”;
- “Contribuir para o enriquecimento da sociedade, para a protecção do ambiente e para a realização e satisfação dos interesses dos clientes, trabalhadores, accionistas e sociedade”.

No que aos valores da empresa diz respeito, a XZ – Consultores, SA, definiu, no seu catálogo (2010), que se iria orientar por seis princípios primordiais, os quais consideramos pertinentes destacar de seguida. Deste modo, esta empresa rege-se por:

- Perceber e respeitar a cultura e os valores de cada um dos clientes;
- Incluir a XZ – Consultores, SA na melhoria (contínua) da competitividade dos clientes;
- Propiciar confiança aos clientes;
- Perceber e respeitar a ética do negócio (preservando a confidencialidade e o respeito por todos);
- Cumprir na íntegra o pactuado com os clientes e com a sociedade;
- “Ser um Referencial no Mercado da Consultoria em Gestão” (Catálogo XZ – Consultores, SA, 2010, p. 6).

Quanto à visão da empresa podemos referir que com o objetivo de melhorar a sua competitividade, adota como princípio essencial do seu desenvolvimento um crescimento apoiado nos negócios.

“Reconhecendo a necessidade de melhorar a nossa competitividade, assumimos como pilar fundamental do nosso desenvolvimento um crescimento sustentado dos negócios, enquadrado por um respeito dos valores éticos e por uma mobilização crescente dos nossos colaboradores em torno da satisfação das necessidades e expectativas dos nossos clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade e accionistas” (Catálogo XZ – Consultores, SA, 2010, p. 6).

Assim sendo, a XZ – Consultores, SA, desenvolve com os seus clientes relações de parceria e de fidelização, crendo que todo o seu sucesso depende do sucesso de cada cliente. Por sua vez, os seus clientes esperam que esta revele: “Competência na identificação das suas necessidades e expectativas, criatividade, inovação, qualidade e objectividade na implementação das acções necessárias à sua satisfação, com o único objetivo de partilhar e promover a Gestão da sua Sustentabilidade”<sup>2</sup>.

A XZ – Consultores, SA dispõe de uma variedade de produtos e serviços, incidindo a sua intervenção principalmente nas áreas de<sup>3</sup>:

---

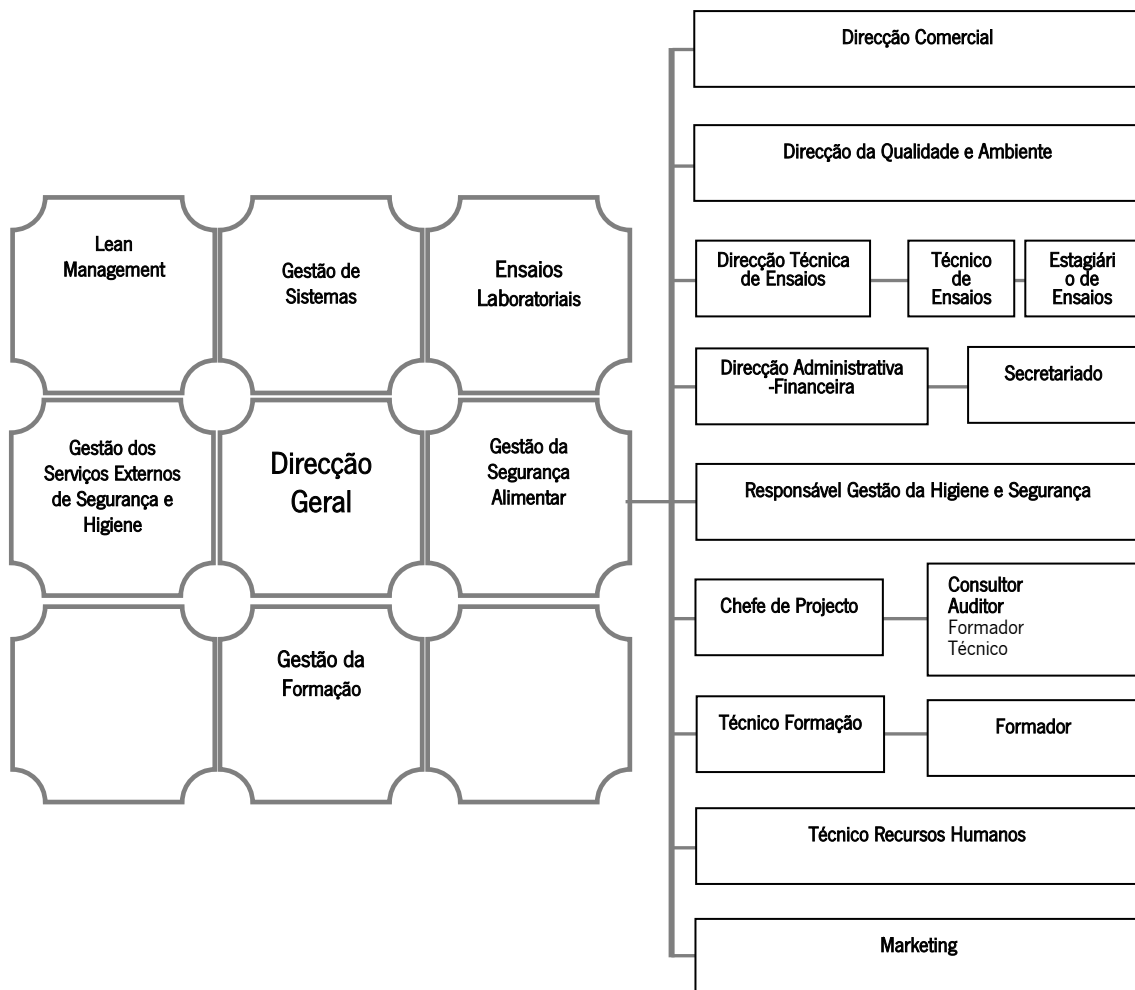
<sup>2</sup> Estas informações foram retiradas do sítio da empresa <http://xzconsultores.pt> (consultado em 11/10/2010).

<sup>3</sup> Estas informações foram retiradas do sítio da empresa <http://xzconsultores.pt> (consultado em 11/10/2010).

- Sistemas de Gestão
- *Lean Management*
- Segurança e Higiene no Trabalho
- XZ Laboratório
- Segurança Alimentar
- Gestão da Formação
- Inovação e Empreendedorismo

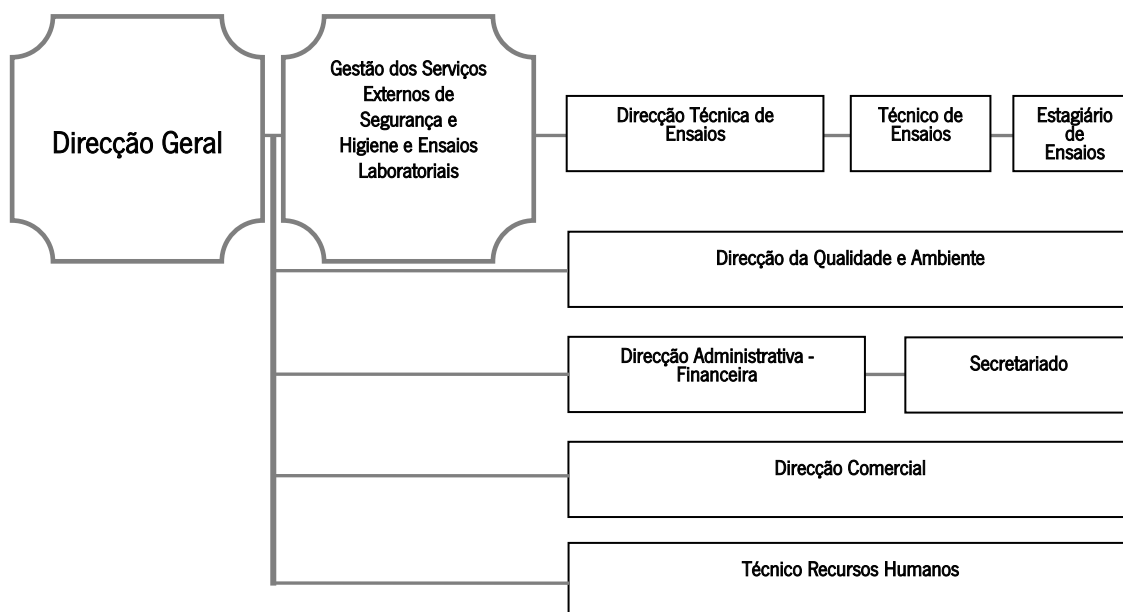
De seguida, apresentamos o modelo organizacional da XZ – Consultores, SA no qual o XZ LAB se introduz como estrutura independente/autónoma. Este modelo representa as principais áreas de negócio que podemos encontrar na XZ – Consultores, SA.

Figura 1: Organigrama da XZ – Consultores, SA



Fonte: Manual de Funções da XZ – Consultores, SA, s/d., p.1.

Figura 2: Organigrama pormenorizado do XZ Lab



Fonte: Manual de Funções da XZ – Consultores, SA, s/d., p. 1.

Não faremos uma descrição pormenorizada de cada uma das áreas de negócio referidas, porque se o fizéssemos tornaríamos este espaço, dedicado à caracterização da empresa demasiado exaustivo. Contudo, consideramos pertinente colocar em anexo um conjunto de informações sobre cada uma destas áreas, que estão disponíveis no sítio da empresa, com o intuito de darmos a conhecer os seus produtos/serviços<sup>4</sup>.

## 2. Apresentação da área/problemática de intervenção/investigação

Após uma breve caracterização da XZ – Consultores, SA importa-nos, neste momento, descrever a área/problemática de intervenção/investigação do nosso estágio. Assim, este decorreu na área de negócio Gestão da Formação, sobretudo, nos Serviços de Formação Intraempresas (formação financiada/formação não-financiada).

Na área de negócio Gestão da Formação encontram-se os Serviços de Formação Financiada, Formação Não-Financiada, Formação *E-learning*, Formação *Outdoor* e *Coaching*, Formação Avançada (Pós-Graduações, Cursos de Especialização...) e os Serviços de Seminários/ Colóquios/ *Workshops*. Nesta área, a empresa pode conceder o “Diagnóstico, concepção,

<sup>4</sup> Ver anexo 1.



planeamento, organização, desenvolvimento e avaliação de acções de formação”, a “Instrução de candidaturas a financiamentos”, entre outros<sup>5</sup>.

Nos Serviços de Formação Intraempresas (formação financiada/não-financiada) foram realizadas várias tarefas, tais como, a construção de dossiês técnico-pedagógicos, auditorias internas aos dossiês técnico-pedagógicos, a análise de questionários de avaliação final no programa Excel, tarefas nos programas SIIFSE e SIGO, a construção de base de dados com características dos formandos e dos cursos/acções de formação, lançamentos de faltas/presenças dos formandos numa base de dados, a coordenação de um pequeno projeto financiado pelo POPH e a participação ocasional em reuniões no sector empresarial.

Porém, como já advertido, foi a problemática da avaliação da formação o foco específico desta nossa intervenção/investigação; esta problemática revelou bastante interesse em ser estudada tanto para a entidade formadora como para nós.

Para tal, consideramos necessário analisar, no decorrer do estágio, todos os dispositivos de avaliação da formação e metodologias que a empresa possuía e tentamos perceber se poderíamos dar algum contributo de melhoria aos mesmos. Mas devido à impossibilidade de contribuirmos notoriamente em todas as práticas da avaliação da formação (melhorando dispositivos e metodologias), definimos que refletiríamos primeiramente sobre todo o processo da avaliação da formação e logo depois realizaríamos uma avaliação de impacto da formação a uma empresa cliente da XZ – Consultores, SA. Para concretizámos tal objetivo – avaliar o impacto – um técnico de formação da XZ – Consultores, SA selecionou uma das várias empresas clientes; esta seleção foi feita tendo em conta o plano formativo bastante heterogéneo que a empresa possuía e o facto de ser uma empresa que recorria aos serviços da XZ – Consultores, SA há alguns anos. Realizar uma avaliação de impacto a custo 0 seria uma forma de retribuir, de algum modo, a preferência pelos serviços da XZ – Consultores, SA.

A avaliação de impacto é uma prática que ainda não é muito corroborada pelas empresas portuguesas, pretendíamos então com este trabalho mostrar às empresas o quão útil é fazer uma avaliação de impacto e o que esta prática nos pode permitir alcançar.

Ao desenvolvermos esta intervenção/investigação pretendíamos verificar até que ponto os participantes gostam de frequentar formações, os motivos que provocam a frequência, a quem se deve a iniciativa da frequência, a frequência com que recorrem, a quantas formações recorreram dentro do contexto da empresa e fora deste, se a(s) formação(ões) frequentada(s)

---

<sup>5</sup> Estas informações foram retiradas do sitio da empresa <http://xzconsultores.pt> (consultado em 11/10/2010).

até a data foram financiadas ou não-financiadas, o que a(s) formação(ões) organizadas pela XZ – Consultores, SA possibilitou(aram) ou não, em que nível ou níveis a(s) formação(ões) frequentada(s) provocou(aram) mudança(s), se a(s) formação(ões) frequentada(s) correspondeu(aram) às expectativas e quais as necessidades formativas sentidas na atualidade. A par deste estudo estiveram presentes questões como: A(s) formação(ões) contribuiu(ram) para melhorar o trabalho diário dos participantes? Influenciou(aram) os seus comportamentos/atitudes? Aumentou(aram) os seus conhecimentos? O que, mudou nestes após a frequência da(s) formação(ões)?

### **3.Caracterização do público-alvo**

O nosso projeto orientou-se para um público-alvo pertencente a uma empresa de construção civil e obras públicas, constituidora de um plano formativo submetido ao POPH no ano de 2008.

Como referimos anteriormente, para realizarmos a nossa intervenção/investigação sobre avaliação de impacto da formação, um técnico de formação da XZ – Consultores, SA selecionou uma das várias empresas que recorriam aos serviços da XZ – Consultores, SA. Por uma questão de ética não mencionaremos ao longo deste relatório o verdadeiro nome da empresa; esta ficticiamente será designada por Empresa – A.

A Empresa – A faz parte de um grupo de várias empresas, que foi fundado em 1998, na cidade de Guimarães.

O grupo ao qual pertence a Empresa – A opera atualmente em cinco países, nomeadamente, em Portugal, Argélia, Moçambique, Angola e Guiné Conacri. Este grupo intervém em várias áreas, designadamente, construção civil e obras públicas, eletricidade e montagens, sinalização e segurança rodoviárias, máquinas e equipamentos, pedreiras e agregados, soluções urbanas de paisagismos e desporto, pré-fabricados de betão, fundações especiais e obras marítimas<sup>6</sup>.

A Empresa – A é uma empresa de média dimensão e dedica-se à área de construção civil e obras públicas. A sua estratégia de expansão constitui uma referência a nível nacional e internacional<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Estas informações foram retiradas do sítio da empresa (o qual não mencionamos por uma questão de ética), (consultado em 19/04/2011).

<sup>7</sup> Estas informações foram retiradas do sítio da empresa (o qual não mencionamos por uma questão de ética), (consultado em 19/04/2011).

No ano de 2009, a referida empresa possuía um total de 211 trabalhadores em Portugal, sendo estes trabalhadores 185 de sexo masculino e 26 de sexo feminino.

Nos seguintes quadros estão patentes o número de trabalhadores por grau de habilitação académica e por nível de funções<sup>8</sup>.

Quadro 1: Pessoal ao serviço por grau de habilitação académica

<b>Nº de trabalhadores</b>	<b>Habilitações</b>
36	Licenciatura
8	Bacharelato
20	Ensino Secundário
96	2º e 3º Ciclos do Ensino Básico
51	Até ao 1º Ciclo do Ensino Básico

Fonte: Página Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu, 2010, s/p.

No quadro anterior verifica-se que 36 dos trabalhadores possuem uma licenciatura, 8 trabalhadores têm bacharelato, mas a grande maioria dos trabalhadores (167) possuem habilitações literárias iguais ou inferiores ao ensino secundário.

Quadro 2: Pessoal ao serviço por natureza de funções

<b>Nº de trabalhadores</b>	<b>Funções</b>
1	Gestores
181	Pessoal de Produção e Áreas Afins
27	Pessoal Administrativo e Financeiro
2	Pessoal da área comercial

Fonte: Página Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu, 2010, s/p.

Relativamente a este quadro, podemos verificar que grande parte destes trabalhadores (181) têm funções ligadas à produção e áreas afins, apenas 1 é gestor, 2 trabalhadores fazem parte da área comercial e 27 trabalhadores estão incluídos na área administrativa e financeira.

A referida empresa, atualmente, já não possui este número de trabalhadores; houve uma necessidade de reduzir o número de trabalhadores, em Portugal<sup>9</sup>. Apesar de ter existido

<sup>8</sup> Os dados que apresentamos correspondem ao ano de 2009. Entretanto a empresa sofreu alterações (segundo a entrevista realizada à responsável de recursos humanos houve um decréscimo do número de trabalhadores da empresa). Atualmente, a empresa possui cerca de 150 trabalhadores em Portugal.

<sup>9</sup> Esta informação foi retirada da entrevista feita à responsável de recursos humanos. Para consultar a entrevista veja o apêndice 6.

esta redução de mão-de-obra, a responsável de recursos humanos afirma que a empresa a nível social, económico e técnico tem tido uma evolução crescente e rápida.

Nos dias que correm, a evolução da empresa, que não é propriamente da empresa, mas sim do grupo, passa mais pelo exterior (em Angola a dimensão da empresa já não tem nada a ver com a portuguesa, lá a empresa já possui cerca de 700/800 trabalhadores)<sup>10</sup>.

Com a crise económica pela qual o país está a passar, houve uma diminuição das ofertas dos concursos às obras públicas e, por isso, a Empresa – A opta por investir internacionalmente, tentando apenas manter a empresa que se encontra em Portugal. A responsável de recursos humanos da Empresa – A afirma que “o futuro passa pelo exterior e não tanto aqui por Portugal” e que o principal objetivo da empresa é precisamente “manter esta empresa e esta poder dar apoio às empresas que estão no exterior”<sup>11</sup>.

Quando se trata de propiciar formação aos seus trabalhadores, os responsáveis da empresa fazem-no sempre que consideram necessário. Segundo a técnica da XZ – Consultores, SA, responsável pela candidatura do plano de formação e pela execução do mesmo, esta “é das empresas que dá muita importância à formação; esta faz formação financiada e se sentir necessidade também faz formação não-financiada”.

Desde há 5/6 anos que os responsáveis da Empresa – A proporcionam aos seus trabalhadores, constantemente, a possibilidade de frequentarem formações. Esta empresa candidata-se, sempre, a financiamentos públicos – POPH (Programa Operacional Potencial Humano), tendo conseguido a aprovação dos planos formativos, excetuando no ano de 2010 e para o ano de 2012 ainda se encontrava à espera da aprovação (aquando da realização da entrevista, em Março). É uma empresa que possui um inquérito próprio de levantamento de necessidades de formação e o distribui internamente pelos diferentes departamentos. Este “é entregue aos responsáveis de cada departamento que por si têm que avaliar com os seus colaboradores quais são as áreas que eles possam ter interesse ou que o próprio responsável acha que é necessário o seu colaborador ter[...]”. Porém, caso exista alguém que não esteja inscrito na formação, aquando da divulgação do início da mesma, se quiser participar pode fazê-lo<sup>12</sup>.

Apesar da Empresa – A apostar, continuamente, em formação tem tido imensas dificuldades “em que as pessoas levem esta questão da formação a sério, muitas vezes, não

---

<sup>10</sup> Esta informação foi retirada da entrevista feita à responsável de recursos humanos. Para consultar a entrevista veja o apêndice 6.

<sup>11</sup> Esta informação foi retirada da entrevista feita à responsável de recursos humanos. Para consultar a entrevista veja o apêndice 6.

<sup>12</sup> Esta informação foi retirada da entrevista feita à responsável de recursos humanos. Para consultar a entrevista veja o apêndice 6.

encaram como uma mais-valia, como um motivo de crescimento da empresa, mas como uma perda de tempo – lá tenho eu que ir para a formação – infelizmente é assim”<sup>13</sup>. Por isso, alguns dos trabalhadores resistem ao facto de terem de frequentar formações; segundo a responsável de recursos humanos da Empresa – A, isto não se prende com questões de habilitações literárias, porque encontra resistências “[...]quer em pessoas que tenham o 1º ciclo, quer licenciados, quer quadros técnicos. Pelo contrário, se calhar até posso remetê-la noutra área, principalmente a nível de encarregados que demonstram muito mais interesse em frequentar as ações de formação do que propriamente os técnicos, as pessoas com habilitações superiores”<sup>14</sup>.

Por fim, a empresa quando solicita formação fá-lo na expectativa de poder melhorar “a sua rentabilidade”, “a sua produtividade” e de poder aperfeiçoar as técnicas dos seus trabalhadores ajustando-os às funções que desempenham no momento<sup>15</sup>.

#### **4. Apresentação do plano de formação da empresa alvo de avaliação de impacto (Empresa – A)**

A Empresa – A decidiu submeter uma candidatura no ano de 2008 ao POPH (Programa Operacional Potencial Humano) – tipologia 3.2 – Formação para a Inovação e Gestão – para obter financiamento no seu plano formativo que se iniciaria no ano 2009 e terminaria no ano de 2010; para submeter tal candidatura recorreu aos serviços da XZ – Consultores, SA.

A sua candidatura foi aprovada e consubstanciou-se num programa formativo constituído por 16 cursos e 23 ações de Nível III dirigidos aos seus trabalhadores (num total de 202 formandos – são 202 formandos porque vários frequentaram mais que uma formação, pois na realidade só correspondem a 108 formandos diferentes). Este programa formativo envolveu um volume de formação de 5 156 horas.

Depois de realizar a instrução da candidatura, a XZ – Consultores, SA ficou responsável pelo diagnóstico, conceção, planeamento, organização, desenvolvimento e avaliação das formações.

De seguida apresentamos um quadro que enumera os cursos/ações do plano formativo aprovado pelo POPH, a duração dos cursos/ações, o número de inscritos em cada curso/ação e as habilitações literárias dos participantes nestes. Apenas foi feita uma alteração relativamente ao curso 7, que não é mencionado, porque a Empresa – A pediu autorização ao POPH para não

---

<sup>13</sup> Esta informação foi retirada da entrevista feita à responsável de recursos humanos. Para consultar a entrevista veja o apêndice 6.

<sup>14</sup> Esta informação foi retirada da entrevista feita à responsável de recursos humanos. Para consultar a entrevista veja o apêndice 6.

<sup>15</sup> Esta informação foi retirada da entrevista feita à responsável de recursos humanos. Para consultar a entrevista veja o apêndice 6.

o pôr em prática, pois apercebeu-se que não era essencial para a empresa a execução do mesmo.

Quadro 3: Cursos/ações, duração, número de formandos inscritos e habilitações literárias dos formandos<sup>16</sup>

<b>Cursos/Ações</b>	<b>Duração</b>	<b>Nº de Formandos inscritos</b>	<b>Habilitações literárias dos formandos</b>
1.1. Informática Geral	40 Horas	9	4ºano/6ºano
1.2. Informática Geral	40 Horas	8	4ºano/6ºano/9ºano/12ºano
02. Informática Avançada	40 Horas	8	9ºano/12ºano/Licenciatura
03. Francês Técnico	50 Horas	6	9ºano/12ºano/Licenciatura
4.1. Medições e Desenho Técnico	50 Horas	8	4ºano/6ºano
4.2. Medições e Desenho Técnico	50 Horas	6	4ºano/6ºano/9ºano
05. Comportamento e Postura em Auditoria	16 Horas	9	12ºano/Bacharelato/Licenciatura
6.1. Atualização e Revisão da Norma ISO 9001:2008	14 Horas	7	Bacharelato/Licenciatura
6.2. Atualização e Revisão da Norma ISO 9001:2008	14 Horas	7	9ºano/12ºano/Bacharelato/Licenciatura
8.1. Máquinas, Equipamentos e Manobreadores	16 Horas	9	4ºano/6ºano/9ºano
8.2. Máquinas, Equipamentos e Manobreadores	16 Horas	10	4ºano/6ºano/9ºano
9.1. Vias de Comunicação	14 Horas	11	4ºano/6ºano/9ºano
9.2. Vias de Comunicação	14 Horas	9	4ºano/6ºano/9ºano
10. Primeiros Socorros	24 Horas	11	9ºano/12ºano/Bacharelato/Licenciatura
11. Gestão de Recursos Humanos	30 Horas	4	9ºano/12ºano/Licenciatura
12.1. (2). Segurança Rodoviária	16 Horas	9	4ºano/6ºano/9ºano
12.2. (1). Segurança Rodoviária	16 Horas	8	4ºano/6ºano/9ºano/12ºano
13. Estratégias e Práticas de Internacionalização	40 Horas	3	Licenciatura
14.2. Avaliação de Desempenho	16 Horas	16	6ºano/12ºano/Bacharelato/Licenciatura
15. Trabalho em Equipa	24 Horas	24	6ºano/12ºano/Bacharelato/Licenciatura
16. Programa Integrado de Liderança	48 Horas	24	6ºano/12ºano/Bacharelato/Licenciatura
17. Auditorias Integradas da Qualidade	30 Horas	12	9ºano/12ºano/Bacharelato/Licenciatura

A nossa intervenção/investigação sobre avaliação de impacto da formação englobou todos os cursos/ações de formação referenciados no quadro anterior. Como nos deparamos com um plano formativo bastante heterogéneo não seria possível, por questões de tempo,

<sup>16</sup> Estes dados foram retrados da execução física que a nossa instituição de estágio desenvolveu sobre a Empresa - A.

construir um inquérito por questionário específico para cada curso, isto é, que contivesse perguntas construídas de acordo com os conteúdos programáticos definidos nos referenciais dos cursos; então para realizarmos a nossa intervenção/investigação optamos por construir um inquérito por questionário de avaliação de impacto aplicável à generalidade dos cursos, com perguntas de carácter geral. Depois construímos um inquérito por questionário de avaliação de impacto específico para o curso de máquinas, equipamentos e manobreadores e um outro para o curso de auditorias integradas da qualidade, contendo estas perguntas que iam em conta aos conteúdos programáticos ensinados em cada curso. Estes dois cursos (máquinas, equipamentos e manobreadores e auditorias integradas da qualidade) foram selecionados por nós de forma aleatória, tivemos apenas em conta as habilitações literárias dos participantes, pois pretendíamos selecionar um curso em que os participantes tivessem níveis de escolaridade elevados – auditorias, integradas da qualidade – e um outro em que os participantes tivessem baixos níveis de escolaridade – máquinas, equipamentos e manobreadores. Ainda, construímos mais dois inquéritos, um próprio para o curso de francês-técnico e um outro para o curso de medições e desenho técnico, mas após realizarmos a entrevista à responsável de recursos humanos, desistimos de os aplicar, pois esta referenciou alguns aspetos que nos permitiram perceber que não faria sentido os trabalhadores preencherem-nos.

Ao realizarmos a nossa intervenção/investigação desta forma, isto é, aplicando os três inquéritos por questionário de avaliação de impacto mencionados anteriormente, pretendíamos partir de uma análise mais geral e depois afunilarmos a dois casos mais específicos.

## **5.Finalidade, objetivos gerais e objetivos específicos**

### **5.1.Finalidade**

Como podemos ver no dicionário português finalidade significa “objetivo”, “intuito”, “propósito”; tendo em conta estes termos podemos mencionar que esta intervenção/investigação teve como finalidade:

- Avaliar o impacto de 16 cursos e 22 ações de formação de nível III nos trabalhadores de uma empresa de construção civil e obras públicas.

## 5.2. Objetivos gerais e objetivos específicos

Os objetivos gerais descrevem as orientações para a ação (Guerra, 2006). Estes são objetivos amplos e abrangentes (Menegolla & Santana, 1993). Por sua vez, os objetivos específicos são o desdobramento dos objetivos gerais (Menegolla & Santana, 1993). Como o próprio nome específico alude estes são objetivos concretos/particulares/específicos (Menegolla & Santana, 1993).

De seguida, apresentamos os objetivos gerais e específicos (Quadro 4 e 5) que nortearam toda a nossa intervenção/investigação.

Quadro 4: Objetivos gerais

Objetivos gerais	Justificação
Refletir sobre o processo de gestão da formação num contexto organizacional específico, nomeadamente a avaliação da formação.	Antes demais, consideramos pertinente, refletir sobre a problemática da avaliação da formação, efetuando leituras, analisando documentos, metodologias e dispositivos de avaliação. Após efetuarmos estes passos, reuníamos as condições necessárias para construirmos inquéritos por questionário de avaliação de impacto da formação, ou seja, para realizarmos a nossa intervenção/investigação.
Realizar a avaliação de impacto da formação organizada pela XZ – Consultores, SA a uma empresa específica.	

Quadro 5: Objetivos específicos

Objetivos específicos	Justificação
Conhecer os dispositivos atuais de avaliação da formação da XZ – Consultores, SA.	Os dois primeiros objetivos específicos debruçam-se sobre a reflexão feita em torno do processo de avaliação da formação. Os restantes objetivos têm um cariz mais prático, estão correlacionados com a construção dos inquéritos por questionário de avaliação de impacto e com aquilo que tentamos observar na nossa intervenção/investigação.
Analisar os dispositivos atuais de avaliação da formação da XZ – Consultores, SA.	
Construir dispositivos de avaliação que contemplem a avaliação de impacto da formação.	
Perceber o grau de satisfação dos responsáveis da Empresa – A e dos seus trabalhadores face à formação prestada pela XZ – Consultores, SA.	
Verificar se a formação prestada pela XZ – Consultores, SA aos trabalhadores da Empresa – A influenciou o seu desempenho no local de trabalho.	
Verificar em qual dos níveis: pessoal, social e profissional a formação provocou mudanças nos trabalhadores.	
Tirar conclusões sobre a formação que possam servir para aperfeiçoamento de próximas ações de formação.	
Verificar quais as necessidades formativas atuais dos trabalhadores da Empresa – A.	



## 6. Atividades desenvolvidas

Ao longo do estágio desenvolvemos as seguintes atividades:

- recolha, leitura e análise de documentos (Catálogo XZ – Consultores em poucas palavras 2010, planos de formação, dossiês técnico-pedagógicos...);
- reuniões na empresa alvo de avaliação de impacto com a responsável de recursos humanos;
- construção e aplicação de dispositivos de recolha de informação para proceder à avaliação de impacto:
  - elaboração do guião de entrevista para a responsável de recursos humanos da empresa;
  - aplicação da entrevista à responsável de recursos humanos da Empresa – A;
  - construção de inquéritos por questionário de avaliação de impacto a aplicar aos trabalhadores da Empresa – A;
  - aplicação do pré-teste do inquérito por questionário de avaliação de impacto;
  - aplicação dos inquéritos por questionário de avaliação de impacto aos trabalhadores da Empresa – A;
  - conversas informais com diversos atores (trabalhadores da Empresa – A, responsáveis, técnicos de formação...);
- análise dos dados obtidos nos inquéritos por questionário de avaliação de impacto através do programa estatístico SPSS;
- análise de conteúdo da entrevista e das perguntas abertas dos inquéritos por questionário;
- colaboração pontual no desenvolvimento de tarefas que concernem os Serviços de Formação Intraempresas (formação financiada/não-financiada);
- reuniões de orientação científica;
- escrita do relatório de mestrado.



## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO (APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO)

### 1. Método

O método que nos pareceu mais adequado adotar para realizar esta intervenção/investigação foi o estudo de caso, definido por Yin (2001, p. 32) como “[...]um questionamento empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real, quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

De acordo com Stake (2007, p. 11), o estudo de caso “[...]é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua actividade no âmbito de circunstâncias importantes”. O estudo de caso é, assim, em muitos aspetos único, mas também em muitos aspetos semelhante de muitas formas a outras pessoas e programas (Stake, 2007). Consideramos que o nosso caso também tem aspetos únicos, mas ainda aspetos semelhantes a outros casos investigados.

Como bem o afirma Stake (2007) um palito ou uma simples folha podem ser submetidos a um estudo de caso, porque ambos têm particularidades únicas, mas muito raramente são casos que interessem aos investigadores estudar. Neste sentido, o autor refere (2007, p. 12) que “[...]os casos de interesse em Educação e no Serviço Social são as pessoas e os programas”. Na nossa intervenção/investigação também nos interessou estudar os trabalhadores de uma empresa de construção civil e obras públicas e o programa formativo desenvolvido pela nossa instituição de estágio para essa empresa. Especificamente, o nosso estudo de caso centra-se em avaliar o impacto de 16 cursos e 22 ações de Nível III nos trabalhadores de uma empresa de construção civil e obras públicas. Para o concretizarmos tivemos que recorrer a uma metodologia qualitativa e a uma metodologia quantitativa. Apesar de em educação terem-se tornado cada vez mais evidentes os estudos de caso de natureza qualitativa, isso não significa que seja uma característica essencial deste tipo de investigação, embora pouco frequentes podem ser realizados estudos de caso recorrendo a abordagens preferencialmente quantitativas ou de carácter misto (Ponte, 2006).

Por fim, consideramos pertinente citar a visão de Bogdan & Biklen (1994) relativamente ao plano geral do estudo de caso, pois tal como todos os outros estudos de caso o nosso não foi

exceção e inicialmente também poderia ser representado pela extremidade mais larga do funil. Então para estes autores (1994, p.89/90):

“O plano geral do estudo de caso pode ser representado como um funil. [...]O início do estudo é representado pela extremidade mais larga do funil: os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objecto do estudo ou fontes de dados e, ao encontrarem aquilo que pensam interessar-lhes, organizam então uma malha larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes para os seus objectivos. Procuram indícios de como deverão proceder e qual a possibilidade de o estudo se realizar. Começam pela recolha de dados, revendo-os e explorando-os, e vão tomando decisões acerca do objectivo do trabalho. Organizam e distribuem o seu tempo, [...]À medida que vão conhecendo melhor o tema em estudo, os planos são modificados e as estratégias seleccionadas. Com o tempo acabarão por tomar decisões no que diz respeito aos aspectos específicos do contexto, indivíduos ou fonte de dados que irão estudar. [...]A recolha de dados e as actividades de pesquisa são canalizados para terrenos, sujeitos, matérias, assuntos e temas. De uma fase de exploração alargada passam para uma área mais restrita de análise dos dados coligidos”.

## 2. Técnicas de recolha de dados

Quanto às técnicas de recolha de dados usaram-se diversas, nomeadamente, a pesquisa documental/pesquisa bibliográfica, o inquérito por questionário, a entrevista semiestruturada e as conversas informais.

### 2.1. Pesquisa documental/Pesquisa bibliográfica

A pesquisa documental foi uma técnica transversal a toda esta intervenção/investigação, pois para realizar este trabalho interventivo/investigativo foi essencial estudar o que já se tinha produzido nesta área, isto é, recolher o *testemunho* de todo um trabalho anterior (Carmo & Ferreira, 1998). Neste seguimento, os autores Carmo & Ferreira (1998) mencionam que um processo de investigação é semelhante a uma corrida de estafetas porque para atingir os seus objetivos o investigador necessita de recolher o *testemunho* anterior, acrescentar-lhe algum valor e passar esse *testemunho* à comunidade científica. Por isso, para estes autores (1998, p. 59) esta pesquisa “[...]assume-se como *passagem do testemunho*, dos que investigaram antes no terreno, para as nossas mãos”.

Os autores citados (1998, p. 59) referem, ainda, que a pesquisa documental “[...]visa seleccionar, tratar e interpretar **informação bruta** existente em suportes estáveis (*scripto, audio,*

*vídeo e informo)* com vista a dela extrair algum sentido. Por outro lado, tem por objectivo executar essas mesmas operações relativamente a **fontes indirectas**".

Ao longo do estágio, analisamos diferentes documentos referentes à XZ – Consultores, SA e seus clientes, nomeadamente, Catálogo XZ – Consultores, SA em poucas palavras, planos de formação da XZ – Consultores, SA, dossiês técnico-pedagógicos; com o fim de nos inteiramos sobre as áreas de intervenção da empresa, objetivos, valores, missão, funcionamento, clientes e sobre o seu percurso histórico e ainda analisamos alguns documentos pertencentes à Empresa – A.

Utilizamos, do mesmo modo, a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica na procura de documentos, textos, livros e artigos relacionados com a avaliação da formação, bem como, com a metodologia das ciências sociais, pois tínhamos que aprofundar o nosso conhecimento sobre essas áreas e porque precisávamos de fundamentar este relatório com correntes/teorias de outros investigadores. Neste sentido, parece-nos pertinente afirmar que a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica foram técnicas indispensáveis à nossa intervenção/investigação, uma vez que, desempenharam um papel fundamental quer no desenvolvimento de atividades realizadas no âmbito do estágio, quer na fundamentação teórica deste relatório, quer na construção do nosso conhecimento sobre as temáticas.

## **2.2. Inquérito por questionário**

O inquérito por questionário assumiu particular destaque enquanto técnica de recolha de dados, já que no momento em que decidimos realizar uma avaliação de impacto consideramos que esta era a técnica mais apropriada para a inquirição do número elevado dos participantes que iriam integrar esta intervenção/investigação.

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005, p. 188) o inquérito por questionário:

“Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo da população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”.

Assim sendo, colocamos uma série de questões aos trabalhadores de uma empresa de construção civil e obras públicas incluídos no plano de formação submetido ao POPH – tipologia 3.2. – Formação para a Inovação e Gestão – no ano de 2008 com o fim de avaliarmos,

essencialmente, o impacto da(s) formação(ões) organizada(s) pela XZ – Consultores, SA a nível profissional, pessoal e social.

Para realizarmos esta intervenção/investigação construímos cinco inquéritos por questionário diferentes, nomeadamente, um inquérito de avaliação de impacto geral aplicável a todos os cursos<sup>17</sup> e quatro inquéritos de avaliação de impacto específicos construídos de acordo com os conteúdos programáticos dos cursos de máquinas, equipamentos e manobreadores<sup>18</sup>, auditorias integradas da qualidade<sup>19</sup>, francês-técnico e medições e desenho técnico. Contudo, informações obtidas no momento da realização da entrevista levaram-nos a desistir de aplicar dois inquéritos de avaliação de impacto; o construído de acordo com os conteúdos do curso de francês-técnico, este curso foi solicitado visto que a Empresa – A trabalha com alguns mercados em que esta é a língua oficial, mas tudo o que foi aprendido neste não foi aplicado no local de trabalho, por isso, os conhecimentos adquiridos pelo que conseguimos apurar só tiveram impacto a nível pessoal e o construído de acordo com os conteúdos desenvolvidos para o curso de medições e desenho técnico, ainda conseguimos perceber com a entrevista que os participantes não se adaptaram ao formador ou o formador aos participantes o que os levou a não conseguirem acompanhar a formação, não sendo deste modo uma formação muito bem-sucedida. Estas informações recolhidas levaram-nos a abandonar a aplicação dos dois inquéritos por questionário, pois na nossa perspetiva estes não tiveram grandes impactos/efeitos nos trabalhadores; os problemas com o curso de medições e desenho técnico eram do conhecimento da nossa instituição de estágio e já tinham sido refletidos e resolvidos. Visto isto, de seguida, explicaremos somente a estrutura dos três inquéritos de avaliação de impacto aplicados<sup>20</sup>.

Quanto à forma os inquéritos por questionário continham questões abertas e questões fechadas. As questões abertas: “Requerem uma resposta construída e escrita pelo respondente, ou seja, a pessoa responde com as suas próprias palavras” (Hill & Hill, 2000, p. 93) enquanto que nas questões fechadas “[...]o respondente tem de escolher entre respostas alternativas fornecidas pelo autor” (Hill & Hill, 2000, p. 93). Contudo, dado o grande número de participantes que se pretendeu interrogar, grande parte das respostas das questões foram pré-

---

<sup>17</sup> Para consultar o inquérito por questionário veja o apêndice 3.

<sup>18</sup> Para consultar o inquérito por questionário veja o apêndice 4.

<sup>19</sup> Para consultar o inquérito por questionário veja o apêndice 5.

<sup>20</sup> Os três inquéritos por questionário obedeceram a uma mesma estrutura. Apenas as questões do Grupo – III de cada um eram diferentes. Tanto o inquérito por questionário aplicado ao curso de auditorias integradas da qualidade como ao de máquinas, equipamentos e manobreadores tinham perguntas construídas de acordo com os conteúdos programáticos de cada curso.

codificadas, de modo a que os participantes devem-se quase obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhes foram propostas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Os inquiridos por questionário obedeceram a um agrupamento em torno de:

- Identificação/caracterização dos participantes;
- Representação da formação;
- Avaliação de impacto da formação prestada pela XZ – Consultores, SA;
- Previsão futura das necessidades formativas dos participantes;

Deste modo, no Grupo I – *Identificação/caracterização dos participantes* – questionamos os participantes sobre a *idade*, o *estado civil*, as *habilitações literárias*, a *função desempenhada na empresa atualmente*, o *número de anos no desempenho da função atual* e o *número de anos de trabalho na empresa*. Assim, com este grupo pretendia-se conhecer os participantes, sendo possível com estas informações categorizá-los.

Seguidamente, no Grupo II – *Representação da formação* –, pretendíamos saber quais os cursos frequentados, nestes últimos dois anos, pelos participantes, organizados pela XZ – Consultores, SA, como resposta apresentamos uma listagem dos cursos que foram organizados pela XZ – Consultores, SA para a empresa e a opção – *outros* para o caso de terem frequentado algum(ns) curso(s) que não tenha(m) sido mencionado(s)<sup>21</sup>. Depois, queríamos que os participantes nos indicassem quantas formações tinham frequentado até ao momento – *dentro do contexto da empresa e fora do contexto da empresa* –, se as formações frequentadas até ao momento tinham sido *financiadas*, *não-financiadas* ou, simultaneamente, *financiadas e não-financiadas* e ainda tencionamos saber com que frequência os participantes recorrem a formações por iniciativa própria, onde pedíamos que estes respondessem tendo em conta a seguinte escala: *Sempre*, *Muitas Vezes*, *Às Vezes*, *Raramente* e *Nunca* e ainda solicitamos a justificação da resposta. Acreditávamos, que a análise das questões deste grupo, nos permitisse perceber o modo como a formação está inserida na vida da Empresa – A e dos seus trabalhadores.

No Grupo III – *Avaliação de impacto da formação prestada pela XZ – Consultores, SA* –, tencionamos saber a quem se deveu a iniciativa de frequentar as formações que foram organizadas pela XZ – Consultores, SA e indicamos seis alíneas possíveis de resposta: *1-uma proposta da empresa*, *2-iniciativa própria*, *3-uma sugestão de colegas*, *4-uma sugestão do chefe*, *5-uma sugestão de familiares* e *6-outros*. Na seguinte questão deste grupo, perguntamos os

---

<sup>21</sup> Esta pergunta só constava no inquérito de avaliação de impacto geral.

motivos que incentivaram os participantes a frequentarem as formações, apresentamos nove motivos e dedicamos a última linha a um espaço em que os participantes pudessem apresentar outros motivos diferentes dos mencionados por nós, esta pergunta possuía uma escala de cinco itens, *CT (Concordo Totalmente)*, *C (Concordo)*, *D (Discordo)*, *DT (Discordo Totalmente)* e *SO (Sem Opinião)*. Depois, tentamos perceber se os participantes gostaram das formações frequentadas, esta pergunta tinha a seguinte escala: *Gostou Muito*, *Gostou*, *Gostou Pouco*, *Não Gostou*, *Sem Opinião*. A próxima questão do questionário consistia em diagnosticar o que as formações desenvolvidas pela XZ – Consultores, SA possibilitaram ou não nos participantes, nesta questão apresentamos um conjunto de expressões referentes a mudanças pessoais, sociais, profissionais<sup>22</sup>, a opção – *outros* e pedíamos aos formandos que as classificassem segundo a seguinte escala: *CT (Concordo Totalmente)*, *C (Concordo)*, *D (Discordo)*, *DT (Discordo Totalmente)* e *SO (Sem Opinião)*. Na penúltima questão deste grupo, questionamos os participantes sobre *o nível ou os níveis em que a(s) formação(ões) organizada(s) pela XZ – Consultores, SA provocou(aram) mudanças na sua vida*, apresentando como resposta possível *o nível pessoal*, *o nível profissional*, *o nível de relacionamento com os outros* e a opção – *outros*, também pretendíamos que os participantes justificassem a resposta desta pergunta. A última questão deste grupo, visava diagnosticar se os cursos tinham correspondido às expectativas dos participantes e estes podiam responder de acordo com a escala de cinco itens já por nós mencionada, que ia desde *CT (Concordo Totalmente)* até *SO (Sem Opinião)* e ainda pedíamos a justificação da resposta. Este grupo foi, sobretudo, construído com o objetivo de avaliarmos os efeitos/impactos percebidos pelos indivíduos que ocorreram devido à frequência da(s) formação(ões).

No Grupo IV – *Previsão futura das necessidades formativas dos participantes* –, perguntamos aos participantes se sentiam *necessidade de frequentar alguma(s) formação(ões) que lhe(s) possa(m) ajudar a melhorar o seu desempenho no posto de trabalho, ou mesmo enriquecê-los a nível pessoal/social*, estes podiam responder *Sim*, *Não* ou *Sem Opinião*; em prol da questão anterior surge um quadro no qual indicamos algumas áreas formativas que possam interessar frequentar e ainda a opção – *outras* na qual os participantes podem enunciar outras diferentes das mencionadas por nós. Na última questão, apenas pretendíamos abordar a opinião dos participantes relativamente aos serviços de formação da XZ – Consultores, SA, isto é, se eles

---

<sup>22</sup> Os inquéritos de avaliação de impacto de auditorias, integradas da qualidade e de máquinas, equipamentos e manobreadores só possuem expressões referentes a mudanças pessoais e profissionais (*Work*).



recomendariam a XZ – Consultores, SA a outros colegas enquanto entidade formadora e pedimos-lhes para indicarem o porquê da resposta. Nesta pergunta também poderiam optar por responder *Sim, Não* ou *Sem Opinião*. Este grupo instituiu-se como uma espécie de levantamento de necessidades formativas em que realmente seria possível perceber quais as áreas que os trabalhadores sentem mais carências.

Visto o público-alvo ser uma população com diversidade a nível escolar, profissional e etária optamos por construir inquéritos por questionário relativamente pequenos, claros e simples, de modo a que todos os pudessem preencher sem grandes dificuldades.

Relativamente à sua aplicação, os inquéritos por questionário foram de administração direta – “[...]quando é o próprio inquirido que o preenche” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 188). Aplicamo-los desta forma por sugestão da responsável de recursos humanos da Empresa – A, pois é normalmente assim que a empresa atua quando quer que os seus trabalhadores preencham inquéritos por questionário.

Os inquéritos por questionário foram produto de várias versões. Inicialmente todas as ideias foram discutidas entre estagiária e acompanhante científica da Universidade do Minho; só na fase final foram apresentados os inquéritos por questionário a um técnico de formação da XZ – Consultores, SA pois queríamos o parecer deste relativamente aos mesmos. Depois de feitas as últimas retificações aplicamos o pré-teste dos inquéritos por questionário (durante o mês de Maio), a um grupo de pessoas com características semelhantes às do nosso público-alvo. Abordamos quatro pessoas com baixas habilitações literárias e quatro com habilitações literárias superiores e aplicamos o pré-teste; depois desta aplicação pareceu-nos necessário fazer alterações em duas perguntas, nomeadamente, na pergunta 7 e 15. Consideramos que a pergunta 7 podia ser mais concreta; no princípio, apenas perguntávamos – *Quantas formações frequentou até ao momento?* – e depois alteramos a pergunta para – *Quantas formações frequentou até ao momento? Dentro do contexto da empresa e fora do contexto da empresa*. Na pergunta 15 apenas alteramos a escala, pois quando aplicamos o pré-teste verificamos que as pessoas ficavam confusas relativamente às palavras *Muito* e *Bastante*, para algumas pessoas *Bastante* era mais que *Muito* e para outras *Muito* era superior a *Bastante*; antes do pré-teste tínhamos a escala – *Muito, Bastante, Pouco, Nada, Sem Opinião* – e alteramos para *Concordo Totalmente, Concordo, Discordo, Discordo Totalmente e Sem Opinião*<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Para consultar o pré-teste do inquérito por questionário veja o apêndice 2.

Em suma, entregamos inquéritos por questionário a 108 trabalhadores da Empresa – A, como já referimos 108 trabalhadores participaram nos cursos referentes ao plano formativo submetido ao POPH no ano de 2008, por isso, estes eram o nosso público-alvo. Dos 108 inquéritos por questionário entregues, foram devolvidos 61 preenchidos. A responsável de recursos humanos da Empresa – A afirma que o número elevado de inquéritos por questionário não preenchidos (47 inquéritos por questionário) deveu-se ao facto de alguns dos trabalhadores já não se encontrarem a trabalhar na empresa (como já mencionamos houve um decréscimo do número de trabalhadores) e esta acrescenta ainda (não querendo generalizar) que é muito difícil obter respostas das pessoas que trabalham diariamente em obra (ou porque perdem os inquéritos por questionário, ou porque se esquecem de os preencher, ou porque muito raramente se deslocam à sede da empresa para os buscar e/ou entregar....).

### **2.3. Entrevista semiestruturada**

Para a nossa intervenção/investigação também consideramos que seria essencial pelo menos realizar uma entrevista, isto é, ter uma conversa intencional com a responsável de recursos humanos da Empresa – A. Inicialmente, ambicionávamos ainda realizar entrevistas às chefias (diretas) de cada trabalhador que frequentou a(s) formação(ões), mas por falta de tempo tal não foi possível (troca de orientadora científica da universidade, motivos de ordem pessoal atrasaram imenso os retoques finais e a aplicação dos instrumentos construídos).

No-lo que reporta Morgan (1988) uma entrevista consiste, precisamente, numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, sendo dirigida por uma das pessoas, com o propósito de obter informações sobre a outra (Bogdan & Biklen, 1994). Ora, através da entrevista pretendiam-se obter informações sobre a Empresa – A, sobre os seus trabalhadores, sobre as práticas de formação na empresa, sobre o impacto que as formações organizadas pela nossa instituição de estágio tiveram nos trabalhadores e sobre as suas necessidades formativas.

De acordo com os autores Bogdan & Biklen (1994, p. 134) “[...]a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”. Para que haja essa recolha de dados descritivos é necessário que o espírito teórico do investigador permaneça continuamente atento, de modo que as suas intervenções tragam elementos de análise tão fecundos quanto possível (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Nesta intervenção/investigação foi utilizada o tipo de entrevista semiestruturada, pois teve-se por base o guião da entrevista construído para o efeito. Porém, foi dada liberdade à entrevistada para intervir sempre que desejasse e quando necessário também alteramos a sequência das questões e introduzimos novas questões. Neste sentido, Moreira (1994, p. 133) reporta que nas entrevistas semiestruturadas “[...]o entrevistador faz sempre certas perguntas principais mas é livre de alterar a sua sequência ou introduzir novas questões em busca de mais informação. O entrevistador tem assim possibilidade de adaptar este instrumento de pesquisa ao nível da compreensão e receptibilidade do entrevistado”.

Passamos, agora, à descrição pormenorizada do guião da entrevista<sup>24</sup> elaborado para utilizarmos nesta intervenção/investigação.

Para o Grupo I – *Identificação* – definimos os seguintes itens: *1-Antiguidade da empresa. Historial da empresa: tipo de empresa, número de trabalhadores, ano de fundação da empresa, evolução da empresa (a nível social, económico e técnico), secções/departamentos, principais objetivos da empresa, principais problemas da empresa face ao mercado e políticas sociais da empresa (médico, creche...); 2-Hierarquia. Organograma – estrutura (breve caracterização).* Pretendíamos neste primeiro momento da entrevista obter o máximo de informações possíveis sobre o perfil da empresa.

No Grupo II – *Representação da formação* – formulamos as seguintes questões: *3-A partir de quando a empresa começou a dar formação aos seus trabalhadores?; 3.1-A partir daí sempre deu formação?; 4-Como foi feito o levantamento de necessidades de formação na empresa para o plano de formação concebido e desenvolvido pela XZ – Consultores, SA? Os trabalhadores participaram neste processo de levantamento de necessidades de formação? Como? (exemplo: caixa de sugestões, pré-inscrições dos trabalhadores...)?; 5-Quais os critérios que foram utilizados na seleção dos trabalhadores para formação? Porquê utilizaram esses critérios e não outros?; 6-Incluíram todos os trabalhadores nas formações? Ou deixaram alguns sem formação? Justifique.; 7-Qual a sua visão sobre a formação (esta é para si um custo, um investimento, uma excelente ferramenta de competitividade, de adaptabilidade a certos equipamentos...)?; 8-E qual é a representação que os trabalhadores têm da formação?; 9-Normalmente, os trabalhadores pedem formação ou têm resistência a formação? (Como foi a adesão dos trabalhadores à formação desenvolvida, acolheram bem, demonstraram desinteresse...); 10-A formação dos seus trabalhadores é uma preocupação fundamental para a*

---

<sup>24</sup> Para consultar o guião da entrevista veja o apêndice 1.

empresa? Porquê?, 11-Quando a empresa solicita formação para os trabalhadores, fá-lo com que objetivos/interesses? (exemplo: para aumentar competitividade, para adaptar os trabalhadores a mudanças ocorridas no local de trabalho...); 12-Tendo em conta as habilitações literárias dos trabalhadores considera que existe alguma relação destes com o facto de resistirem ou de aderirem à formação? (os trabalhadores com menos habilitações mostram-se menos interessados em frequentar formações, ou vê uma maior adesão de trabalhadores com habilitações mais elevadas). Depois das informações caracterizadoras da empresa que iriam ser conseguidas com o Grupo I, decidimos construir este grupo com o intuito de ficarmos a par das práticas de formação existentes na empresa, dos interesses que provocam a procura de formações, da visão geral que têm da formação profissional e de todo o procedimento que envolve a seleção dos trabalhadores para a formação.

Relativamente ao Grupo III – *Avaliação de Impacto da Formação prestada pela XZ – Consultores, SA* –, consideramos importante formular questões que permitissem apurar quais os efeitos/impactos que as formações tiveram nos trabalhadores, o grau de satisfação para com as mesmas, bem como aspetos positivos e negativos destas que merecessem algum destaque. Assim este grupo conteve as seguintes questões: 13-Verificou alguma mudança nos trabalhadores após a aplicabilidade da(s) formação(ões)? Se sim, quais são as mudanças mais visíveis verificadas nos trabalhadores da empresa após a frequência da(s) formação(ões) (exemplo: mudanças comportamentais/técnicas)? Pode exemplificar? Nível pessoal (ex. autoestima); Nível profissional (ex. aumento da produtividade); Nível social (ex. diminuição dos conflitos); 14-Qual o seu grau de satisfação em relação às formações desenvolvidas pela XZ – Consultores, SA?; 14.1-Genericamente, há algum aspeto negativo/positivo das formações prestadas pela XZ – Consultores, SA que gostasse de destacar?; 14.2-Gostaria de fazer alguma sugestão de melhoria relativa às formações da XZ – Consultores, SA; 15-Como classifica os serviços prestados pela XZ – Consultores, SA (Sugestões).

Finalizamos o guião da entrevista com o Grupo IV – *Previsão futura* –, para o qual preparamos as seguintes questões: 16-Quais as principais dificuldades que neste momento verifica que estão a ser vividas quotidianamente pelos trabalhadores da empresa? (tipo análise SWOT – pontos fracos/pontos fortes/oportunidades/fraquezas); 17-A seu ver essas dificuldades sentidas pelos trabalhadores poderiam ser resolvidas através de formações? Se sim, quais? Com este grupo visamos diagnosticar se os trabalhadores sentiam necessidades formativas e se

constatássemos que sim sugeriríamos a resolução destas através da prestação dos serviços formativos da XZ – Consultores, SA.

A entrevista à responsável de recursos humanos da Empresa – A foi realizada no mês de Março do ano de 2011. Optamos por fazer a entrevista a esta responsável porque é com ela que normalmente os técnicos de formação da XZ – Consultores, SA se reúnem quando pretendem conversar sobre assuntos relacionados com formação profissional.

## **2.4. Conversas informais**

Estas ocorreram tanto no contexto de trabalho como em contextos fora do local de trabalho e foram uma fonte rica em informação visto que acarretaram uma certa espontaneidade pois não houve qualquer tipo de normas a cumprir (sem perguntas pré-definidas). Estas aconteceram com os profissionais da XZ – Consultores, SA e com a responsável de recursos humanos da empresa alvo de avaliação de impacto.

## **3. Técnicas de análise de dados**

As técnicas de análise de dados utilizadas foram a análise de conteúdo e a análise estatística. Ambas as análises (de conteúdo e estatística), complementaram-se e permitiram o alcance de uma análise dos resultados obtidos mais completa.

### **3.1. Análise de conteúdo**

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para analisar a entrevista feita à responsável de recursos humanos da Empresa – A e as questões abertas dos inquiridos por questionário.

Relativamente ao seu conceito, começamos por evidenciar a contribuição de Bardin (2004). Assim, para esta autora:

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (Bardin, 2004, p. 31).

Nesta ordem de ideias do campo de aplicação da análise de conteúdo ser muito vasto encontramos Quivy & Campenhoudt (2005). Estes autores (2005, p. 229/230) referem ainda

que a análise de conteúdo “Pode incidir sobre comunicações de formas muito diversas (textos literários, programas televisivos ou radiofônicos, filmes, relatórios de entrevistas, mensagens não verbais, conjuntos decorativos, etc.)”.

Por sua vez, P.Henry e S.Moscovici (citado por Bardin, 1995, p. 33) apenas excluem do campo de aplicação da análise de conteúdo “[...] *tudo o que não é propriamente linguístico, tal como filmes, representações pictóricas, comportamentos (considerados “simbólicos”), etc., embora em certos aspectos, o tratamento destes materiais levante problemas semelhantes aos da análise do conteúdo*”.

Segundo Bardin (1995), a análise de conteúdo, engloba três fases, designadamente, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira fase, pré-análise, é a fase da organização, que geralmente agrega três missões, a escolha de documentos a serem submetidos a análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final (estes três fatores permanecem estritamente ligados) (Bardin, 1995).

A segunda fase, exploração do material, a mais longa e fastidiosa, “[...] consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente definidas” (Bardin, 1995, p. 101). A codificação, segundo Bardin (1995, p. 103) “[...] corresponde a uma transformação – efectuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto que podem servir de índices”. A organização da codificação depreende três escolhas (no caso de uma análise quantitativa e categorial), particularmente, o recorte: escolha de unidades; a enumeração: escolha das regras de cotagem; classificação e a agregação: escolha de categorias (Bardin, 1995).

A maioria dos procedimentos da análise do conteúdo organizam-se em torno de um processo de categorização (Bardin, 1995). A categorização é entendida como “[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos” (Bardin, 1995, p. 117). O critério de categorização pode ser semântico (temas), sintático (verbos, adjetivos), léxico (relacionado com as palavras) e expressivo (relacionado com perturbações linguagem) (Bardin, 1995).

Na nossa intervenção/investigação fizemos uma análise de conteúdo por categorização recorrendo ao critério semântico (temas). Citamos a este propósito Bardin (2004, p. 28):

“Não existe o pronto a vestir em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes, dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objectivo pretendido tem que ser reinventada a cada momento, excepto para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da descodificação e de respostas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas”.

Segundo Bardin (1995), um conjunto de categorias deve possuir as seguintes qualidades: exclusão mútua; homogeneidade; pertinência; objetividade e fidelidade; produtividade.

A terceira e última fase desta análise, tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, compreende o tratamento dos resultados obtidos, “[...]tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências<sup>25</sup> e adiantar interpretações a propósito dos objectivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (Bardin, 1995, p. 101).

### 3.2. Análise estatística

De entre as técnicas de análise de dados, a análise estatística tem vindo a adquirir um papel preponderante (Sousa, 2005).

As evoluções tecnológicas que têm vindo a ocorrer ao longo dos anos facilitaram a vida dos investigadores, quando estes pretendem fazer uma análise estatística dos dados. Enquanto que há alguns anos se demorava imenso tempo a efetuar as contas de tratamento estatístico de uma investigação, com o aparecimento dos computadores domésticos e de *software* estatístico, despende-se apenas algumas horas (Sousa, 2005).

Quivy & Campenhoudt (2005) referem ainda, a este propósito, que a utilização dos computadores transformou a análise dos dados. Pois “A possibilidade de manipular rapidamente quantidades consideráveis de dados encorajou a afinação de novos processos estatísticos, como a análise factorial de correspondências, que permite visualizar e estudar a ligação entre várias dezenas de variáveis ao mesmo tempo” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 222).

Assim sendo, efetuamos o tratamento estatístico dos dados obtidos nos inquéritos por questionário no programa informático SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

---

<sup>25</sup>A inferência é a indução a partir dos factos (Bardin, 1995).

Primeiramente, inserimos os dados dos inquéritos por questionário em bruto e só depois os analisamos mediante tabelas com a frequência e a percentagem de respostas, bem como em gráficos de barras e circulares.

#### **4. Identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo**

Para desenvolvermos o presente relatório e todas as atividades que este acarretou tivemos que mobilizar alguns recursos, tais como, os recursos humanos, os materiais, os bibliográficos e os financeiros.

Assim, os recursos humanos que se revelaram imprescindíveis para desenvolvermos o planeado para este período de estágio e investigação foram os profissionais da XZ – Consultores, SA, que de uma forma ou de outra contribuíram com a sua sabedoria para o desenvolvimento de algumas atividades quer ligadas aos objetivos desta intervenção/investigação como ligadas às funções diárias que um técnico de formação pode desempenhar, os profissionais da Empresa – A, responsável de recursos humanos e respetivos trabalhadores da empresa, que colaboraram quer na entrevista, quer no preenchimento dos inquéritos por questionário e ainda as orientadoras científicas da Universidade do Minho (Doutora Esmeraldina Maria Costa Veloso e Mestre Daniela Andrade Vilaverde e Silva).

Dos vários recursos materiais que podiam ter sido utilizados distinguimos apenas a utilização da secretária, do lápis, da borracha, do papel, das esferográficas, da fotocopiadora, da impressora, do computador e do gravador de áudio.

Relativamente aos recursos bibliográficos, que foram importantíssimos ao longo deste percurso, porque uma intervenção/investigação exige sem dúvida que seja construído todo um conhecimento baseado em outras experiências para que exista um fio condutor que encaminhe o investigador para um trabalho fundamentado e com uma certa coerência, pesquisamos e analisamos uma série de livros, documentos, artigos disponíveis na *internet*, em bibliotecas e nas empresas.

De todo seria impossível, ainda, realizar esta intervenção/investigação sem recorrermos aos recursos financeiros, uma vez que toda esta envolveu muitos gastos quer em deslocações, impressões de documentos e inquéritos por questionário.

No que às limitações do processo diz respeito destacamos a dificuldade de intervir em campo, isto é, de estabelecer contacto com todo o nosso público-alvo. Pois grande parte deste



muito raramente se deslocava à empresa, ou seja, muitas destas pessoas trabalhavam diariamente em obra estando deslocadas por várias regiões do país. Por isso, logo nas primeiras reuniões com a responsável de recursos humanos da Empresa – A – quando mencionamos que pretendíamos entregar inquéritos por questionário a todos os trabalhadores concernentes do plano formativo submetido ao POPH no ano de 2008 – esta sugeriu-nos que deixássemos os inquéritos por questionário na empresa e ela própria os entregaria e ajudaria os trabalhadores a preencherem.

Uma outra limitação deste processo que podemos salientar prende-se com o “longo” tempo de espera pela resposta da Empresa – A, aquando do pedido para desenvolvermos a nossa intervenção/investigação na empresa.

Por fim, parece-nos também que devemos realçar as limitações temporais que este tipo de investigação detém, pois um atraso na entrega dos inquéritos por questionário provocou um pedido de prolongamento da entrega deste relatório e ainda (por falta de tempo) desistimos de realizar algumas entrevistas que tinham sido planeadas no início.



## CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DE ESTÁGIO

### 1.A formação profissional no contexto atual – algumas perspetivas

Nos tempos que correm a formação profissional tem adquirido uma significativa importância na nossa sociedade, como Silva (2000, p. 79) refere “A crescente visibilidade social que a formação tem vindo a adquirir é talvez um dos aspectos mais característicos da época em que vivemos, podendo considerar-se que ela ocorre em todos os domínios da vida social”.

Relativamente ao caso português “[...]a oferta intensificou-se de modo significativo a partir do início da década de 90, muito influenciada pelo afluxo crescente dos chamados fundos estruturais oriundos da União Europeia destinados à promoção da formação profissional” (Silva, 2000, p. 79). Para além da oferta formativa se ter intensificado verificou-se, igualmente, uma procura significativa da mesma. Os fundos oriundos da União Europeia destinados à promoção da formação profissional são um fator que motivam quer as empresas, quer as pessoas (consideradas individualmente) a investirem na formação profissional. De forma gratuita e por vezes remuneratória as pessoas podem adequar-se às exigências dos postos de trabalho, colmatando lacunas existentes entre aquilo que sabem fazer e o que lhes é pedido no desempenho da sua atividade profissional (Salgado, 1997). Não só é objetivo da formação profissional adequar as pessoas às exigências dos postos de trabalho, mas também, se for o caso, orientá-las para o primeiro emprego, ajudar a superar a situação de desemprego, complementar programas de intervenção (Silva, 2000), entre outros. Por outro lado, as empresas, ao possuírem trabalhadores qualificados e ajustados às suas funções profissionais, podem tornar-se mais competitivas e produtivas, por isso, estas procuram dar consecutivamente formação aos seus trabalhadores.

As formações não-financiadas também têm sido muito requisitadas. Consideramos que os momentos de crise económica/crise de emprego que o país tem estado a viver e as constantes mutações tecnológicas, industriais, económicas e sociológicas muito têm propiciado esta procura intensa de ofertas de formação profissional (tanto financiada como não-financiada).

Podemos, deste modo, referir que desde a década de 90 o conceito de formação está patente na grande maioria dos discursos da população, sendo este alvo de uma diversidade de definições, definições essas que, de um carácter mais restrito, têm vindo a adquirir um carácter mais abrangente. Hoje em dia, é cada vez mais frequente a associação entre formação e

trabalho. Existem inúmeros documentos de vários organismos, como por exemplo, a União Europeia, que valorizam este binómio. Daí que “Foi pois com alguma razão que o programa Force decidiu dar uma definição muito ampla do conceito de formação contínua” e a considerou como “[...]toda e qualquer medida de formação profissional, em que participa um trabalhador da União Europeia ao longo da vida<sup>26</sup>” (Münch, 1994, p. 3).

Pese embora a abrangência desta definição de formação (contínua, ao longo da vida), ela continua a estar associada à ideia de que a formação se destina a favorecer o desempenho de uma função no posto de trabalho, a aumentar o sucesso das empresas e a fomentar a qualidade dos empregos. Caetano (*coord.*, 2007, p. 9) refere, precisamente, que “A formação, enquanto factor crítico para o desenvolvimento das competências, constitui uma alavanca fundamental para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego”.

Também para Münch (1994, p. 4) “[...]o conceito de formação contínua, seja qual for o sistema ou a forma que assumir, pode oferecer soluções rápidas, pragmáticas e específicas para os problemas relacionados com o emprego e o mercado de trabalho”. Não será assim de estranhar que, relativamente às funções da formação profissional, se verifica que as funções de *adaptação, inovação, progressão (na carreira), recuperação, curativa e preventiva* sejam funções que estão mais ou menos presentes em todos os relatórios nacionais (Münch, 1994).

Então, nesta perspetiva bem elucidada pelos discursos políticos, a formação profissional funciona como um complemento às aprendizagens realizadas anteriormente, acabando por moldar os perfis dos indivíduos e ajusta-los às necessidades do mercado de trabalho. Deste modo, “Para as empresas, a formação contínua é uma componente nuclear do seu trabalho de desenvolvimento de recursos humanos e, portanto, condição fundamental para a sua capacidade de desempenho e concorrência” (Münch, 1994, p. 7).

Neste sentido podemos referir que, atualmente, as empresas investem na formação profissional, por a considerarem uma forma de desenvolver os seus recursos humanos, pensando que os tornarão mais competentes no desempenho da sua função profissional. Assim, para estas os seus recursos humanos são um dos vários fatores que podem contribuir para o seu sucesso (Estêvão (*coord.*, 2006), por isso, o desenvolvimento destes e o aperfeiçoamento das técnicas referentes à função que ocupam são preocupações que estão no cerne dos responsáveis das empresas. Deste modo, a formação tem-se instituído “[...]como uma filosofia

---

<sup>26</sup> “O objectivo do programa Force foi sobretudo o de assegurar que, a nível comunitário, fosse exercida uma influência sobre a qualidade e disponibilidade de formação contínua, reforçando os investimentos em acções de formação contínua no seio da empresa e promovendo maiores possibilidades de acesso dos trabalhadores às acções de formação” (Münch, 1994, p. 3).

de gestão, visando o êxito da organização por um processo contínuo de aprendizagem” (Estêvão *(coord.)*, 2006). A este respeito Estêvão (*coord.*) 2006, p. 69) refere que:

“Com efeito, para se ser competitivo numa economia liberalizada, desregulamentada e privatizada, num mundo globalizado, qualquer organização é obrigada a prosseguir não só uma estratégia de redução dos custos de produção e de aumento de qualidade e de variedade de produtos e serviços, mas encarar também os recursos humanos como o recurso mais valioso e verdadeiramente estratégico”.

Na verdade, tem sido quase um dogma afirmar que a formação contribui para a produtividade individual e organizacional, o que explica de algum modo a importância que a formação profissional tem ganho nas empresas (Caetano *(coord.)*, 2007) e o facto dos responsáveis destas preocuparem-se em propiciar formação contínua aos seus trabalhadores.

Nesta linha de ideias, podemos verificar que à formação profissional é-lhe atribuído um “poder mágico”, que visa suprir lacunas e dificuldades tanto de empresas, como de pessoas (consideradas individualmente) (Silva, 2000). Mas será realmente que a formação profissional tem conseguido resolver os problemas aos quais tradicionalmente se tem dirigido? Para Silva (2000, p. 80):

“A massificação da oferta de formação, a que temos vindo a assistir particularmente desde finais de 1992, se outro mérito não tiver possuirá certamente o de desmistificar esse poder mágico que desde sempre se atribuiu à(s) formação(ões), nomeadamente quanto à sua capacidade de supressão de lacunas, em grande medida decorrente da ideia de *falta*, de *carência*, dado que apesar desse fluxo formativo as dificuldades e os problemas teimam em se perpetuar ou até em se agravar”.

Pertinente é ainda a observação de Estêvão (2001) quando a propósito da formação profissional, refere que os benefícios da formação são demasiadamente evidentes para serem postos em causa. Ao afirmar que no campo profissional ela, por exemplo, “promove a eficiência” dos trabalhadores, “aumenta as suas capacidades de saber”, entre outros (Estêvão, 2001). Porém, o autor citado ainda alerta para o facto desta visão da formação não ser consensual e como pode ser facilmente constatado difere da visão de Silva (2000) apresentada anteriormente.

Todavia, é importante ressaltar a existência de outras dimensões da formação, nomeadamente, as preocupações com o desenvolvimento humano, a emancipação pessoal e social dos indivíduos. Neste sentido, Bernardes (2008, p. 58) afirma que: “O termo *formação* compreende, normalmente mudanças ao nível profissional. Parece-nos, no entanto, que desejavelmente a formação pode ter também um cariz de desenvolvimento pessoal e social que, de alguma forma, se relaciona depois com o trabalho actual ou futuro das pessoas”. Para esta

autora (2008, p. 59) não só a formação de cariz técnico mas também “[...]a formação de cariz pessoal e social pode contribuir para as melhorias ao nível do trabalho”. Na sua análise, esta constata que em muitas organizações a formação já se assume “[...]como um conjunto de aprendizagens que permitem o desenvolvimento de projectos pessoais de vida[...]” (Bernardes, 2008, p. 59) “[...]em que a parte laboral é um aspecto mais, mas não é o único e nem, para algumas pessoas o mais importante” (Camps, 2005, p. 36).

As empresas devem facultar aos seus trabalhadores formações que não se limitem somente aos desafios da empresa e do atual posto de trabalho, mas também formações que consigam contribuir para o enriquecimento da pessoa como um todo (Bernardes, 2008). Ao dotarmos a formação de uma componente que vá no sentido de preparar as pessoas para a vida e para uma cidadania ativa, é possível obter-se mais benefícios quer nas empresas, quer no país, quer nas próprias pessoas (Bernardes, 2008). Formar deve sobretudo ensinar a aprender, estimular, incitar, guiar e aconselhar, deve ser primordialmente um meio de enriquecimento de capacidades, de aquisição de conhecimentos e de criação de autonomia (Parente, 1996).

Neste seguimento parece-nos congruente apresentar a definição de formação proposta por Estêvão (2001), por esta definição para além de nos remeter para a relação formação/trabalho (já abordada), introduzir uma nova dimensão reflexiva que é a da cidadania. Para este autor a formação é entendida:

“[...]como uma prática social específica e como uma verdadeira *instituição* que cumpre certas funções sociais relacionadas com a reprodução, regulação e legitimação do sistema social, entre outras, ao mesmo tempo que celebra determinados valores, por vezes contraditórios, ligados quer ao mundo empresarial e gerencialista, quer ao mundo cívico e da cidadania” (Estêvão, 2001, p. 185).

Tendo em conta esta definição, é possível inferir-se que existe uma contrariedade de valores ou ambiguidades a nortear a formação. Se por um lado, é uma prática social e uma *instituição* que cumpre certas funções sociais, que pode beneficiar os trabalhadores de uma empresa, ao promover a eficiência, ao incrementar a motivação e a auto-motivação dos trabalhadores, ao aumentar as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração, ao propiciar a emergência de projetos individuais (e também coletivos) no campo profissional; ao suscitar alterações positivas ao nível do imaginário; ao questionar hábitos e modelos culturais; ao promover cultural e socialmente os trabalhadores e ainda no plano das regulações sociais ao fidelizar os trabalhadores, tornando-os mais lúcidos em relação à sua situação no trabalho (Estêvão, 2001). Por outro lado, pode estar a

“cumprir a função de legitimadora de exclusões” (Estêvão *(coord.)*, 2006). Ao mesmo tempo, que se tornou, em certos sectores, uma “instância de *regulação social*”, um mecanismo potenciador e selecionador de talentos, por vezes, ainda funciona “*contra ao emprego*” (Malglaive, 1996 citado por Estêvão *(coord.)*, 2006) ao proporcionar formas instáveis e precárias de emprego (Estêvão *(coord.)*, 2006) ou até “*autorizando exclusões*” (Estêvão, 2001).

Um outro ponto merecedor de destaque, e

[...]que não abona muito a favor de uma visão emancipadora e cidadã da formação é aquela que a concebe dentro de um modelo carencialista, ou seja, quando se torna num aditivo para encher os actores com mais competências, numa lógica acumulativa que pressupõe, além do mais, a separação entre o mundo da formação e da aprendizagem e o mundo do trabalho” (Estêvão *(coord.)*, 2006, p. 70).

A formação pode, assim, na sua visão *industrial* constituir-se como um dispositivo socialmente organizado contribuindo para uma certa domesticação e seleção dos trabalhadores, tendo sempre em vista o objetivo de aumentar a capacidade produtiva (Estêvão *(coord.)*, 2006).

Ou,

[...]como um mecanismo nobre de desqualificação de saberes e de legitimação das desigualdades, ao contribuir para colocar na periferia os discriminados (em termos de formação); ou ainda, como um mecanismo de exclusão selectiva ao possibilitar a exteriorização dos trabalhadores menos *potenciados* pela formação ou dos que receberam programas de formação orientados para o desenvolvimento de procedimentos técnicos restritivos” (Estêvão *(coord.)*, 2006, p. 70).

Dentro desta lógica, a formação pode estar a funcionar como um mecanismo de integração, como um mecanismo de desigualdade e como um mecanismo de reinserção dentro de um sistema de exclusão (Estêvão *(coord.)*, 2006).

Bernardes (2008) no seu estudo “Políticas e práticas de formação em grandes empresas – situação actual e perspectivas futuras” – refere-nos que encontrou três tipos de formação a vigorar nas empresas (26 empresas no total), nomeadamente, *Formação tradicional e utilitarista* (orientada para o exercício da atividade atual), *Formação estratégica orientada para a resolução de problemas* (orientada para o futuro e para a carreira) e *a Formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social* (orientada para o desenvolvimento pessoal e social).

No tipo de *Formação tradicional e utilitarista*, a formação está “[...]estritamente ligada aos problemas da organização e toda a formação que é realizada visa, apenas, a concretização dos objectivos do negócio” (Bernardes, 2008, p. 66). Neste caso, as competências que se visam aumentadas estão apenas relacionadas com a “*performance da empresa*” (Bernardes, 2008).

As empresas sentem necessidade dos seus trabalhadores adquirirem conhecimentos relacionados com as suas tarefas (Bernardes, 2008).

Por sua vez, no tipo de *Formação estratégica orientada para resolução de problemas*, as empresas encaram a formação “[...]como uma verdadeira opção estratégica para o desenvolvimento dos trabalhadores e dos próprios processos de trabalho em que a cultura empresarial é orientada para o desenvolvimento de competências actuais e futuras” (Bernardes, 2008, p. 66).

O processo formativo “[...]é desenvolvido em articulação com o processo produtivo” (Bernardes, 2008, p. 66). Os modelos desenvolvidos visam a construção do saber e das competências, que “[...]atribuem aos próprios trabalhadores mais autonomia, responsabilidade e controlo” (Bernardes, 2008, p. 66). Existe, nestas empresas, uma necessidade de produzir mudanças (Bernardes, 2008).

No último tipo, *Formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social*, podemos enquadrar “[...]a formação contínua que vai para além daquilo que é aplicável directamente dentro da empresa mas que poderá ser uma mais valia para o trabalhador como pessoa” (Bernardes, 2008, p. 66). É uma formação norteada para o “[...]desenvolvimento pessoal, social e relacional, numa óptica de sociabilização para o pleno exercício das capacidades de cidadania” (Bernardes, 2008, p. 66).

“É o caso da formação que incentiva o desenvolvimento dos cidadãos livres, responsáveis, autónomos e solidários, cidadãos abertos ao diálogo que respeitam os outros e as suas ideias, e que valorizam a dimensão humana do trabalho e o desenvolvimento do espírito crítico democrático e pluralista, através da formação do carácter e da formação cívica. Trata-se de uma formação que visa formar cidadãos livres, críticos e activos, abertos ao mundo e preocupados com o futuro do planeta, com os direitos humanos ou com a justiça social” (Bernardes, 2008, p. 66).

As práticas de formação podem abarcar vários temas ou atividades, como, arte, educação interpessoal e familiar, entre outros (Bernardes, 2008). Importa-nos ainda destacar que, “Nestas empresas, para além da organização, existe o trabalhador, a pessoa e o seu auto-desenvolvimento, a partir de uma reflexão consciente sobre os valores espirituais, estéticos, morais e cívicos” (Bernardes, 2008, p. 66). Por isso, a visão estratégica da formação é exactamente uma necessidade de construir uma sociedade melhor (Bernardes, 2008).

Ao elucidarmos, embora de forma muito sumária, a formação desta maneira pretendíamos enfatizar outras dimensões da formação profissional que extravasam o posto de



trabalho, como já referimos anteriormente, as preocupações com desenvolvimento humano, a emancipação social e pessoal dos indivíduos, também são dimensões que interessam integrar nas políticas e práticas de formação nas empresas. Apesar de podermos criticar a instrumentalização da formação profissional enquanto refém do sistema económico produtivo, não podemos desconsiderar a existência de organizações que promovem uma formação que contribui para o desenvolvimento humano e social dos cidadãos (Bernardes, 2008).

Seguidamente, fazemos uma breve descrição do *modelo económico produtivo* de Fernández (2006), este modelo educativo que dominou a aprendizagem de pessoas durante todo o século XX reduz a aprendizagem de pessoas adultas ao posto de trabalho.

### **1.1. Modelo Económico Produtivo (de Florentino Sanz Fernández, 2006)**

Ao perspetivarmos a formação como “[...]orientada para a produtividade, para a modernização da economia, ligada à produção de mão-de-obra qualificada e à empregabilidade[...]” (Bernardes, 2008, p. 60), podemos afirmar, que nos tempos que correm, deparamo-nos com o *modelo económico produtivo* a dominar a aprendizagem de pessoas adultas (Fernández, 2006). Sem descoramos a “[...]necessidade de formação literária que ainda têm muitas pessoas adultas e sem descuidar a necessidade de formação social e cívica de que necessitam os sistemas democráticos e os projectos de desenvolvimento social e sustentável [...]” há que reconhecer que uma grande parte das pessoas adultas procuram formação por causa dos novos desafios laborais que a sociedade lhe apresenta no momento atual (Fernández, 2006, p. 68).

Segundo Fernández (2006, p. 18), o modelo “[...]concentra-se no ensino de competências relacionadas com a participação da população activa no sector produtivo”. Além disso, este modelo exige a aprendizagem de competências sociais, tais como, o diálogo, a comunicação, a imaginação e a crítica, que antigamente eram consideradas um estorvo para o trabalho em equipa e que, hoje em dia, são cada vez mais valorizadas (Fernández, 2006).

“Este modelo exige a aprendizagem de competências, como o diálogo e a comunicação, para poder trabalhar em equipa e necessita o desenvolvimento de capacidades, como a imaginação ou a crítica, para poder antecipar-se aos problemas antes que se apresentem” (Fernández, 2006, p. 83).

Um dos aspetos que também marca este modelo é o facto de “[...]formar à velocidade exigida pela sociedade da informação” (Fernández, 2006, p. 76) e,

“[...]nesta sociedade dominada pela velocidade da informação e do conhecimento, e não tanto da sabedoria, os perfis profissionais e as formas de trabalhar mudam com muita rapidez e obrigam a população activa a reciclar-se constantemente. A rápida conversão do conhecimento em tecnologia está constantemente a transformar as ferramentas com que trabalhamos e, portanto, a gerar constantemente novos perfis laborais” (Fernández, 2006, p. 77).

Em síntese, para os responsáveis da Empresa – A as finalidades/objetivos do pedido de solicitação de formação prendem-se, com a necessidade dos trabalhadores adquirirem/aperfeiçoarem técnicas ligadas às suas funções, ambicionando uma melhoria do seu trabalho e um aumento da sua produtividade e rentabilidade. Isto é, quando investem na formação dos seus trabalhadores fazem-no tendo em vista os benéficos que a empresa pode obter. Porém, os trabalhadores desta empresa também têm o “privilégio” de poderem frequentar formações que não têm nada a ver com a função que ocupam, na atualidade, podemos exemplificar o que referimos com um pequeno extrato retirado da entrevista feita à responsável de recursos humanos “vamos imaginar alguém que não tem que lidar com a área internacional mas gostava de formação de línguas então pode inscrever-se numa formação de inglês ou francês”. O propósito desta empresa ao proporcionar formação aos seus trabalhadores é diretamente económico e indiretamente social/pessoal e a formação é vista como um investimento não só para a empresa mas também para os próprios trabalhadores (“se hoje ou amanhã saírem da empresa a formação vai com eles<sup>27</sup>”).

---

<sup>27</sup> Esta informação foi retirada da entrevista feita à responsável de recursos humanos. Para consultar a entrevista veja o apêndice 6.

## 2.Avaliação da formação profissional<sup>28</sup>

A problemática da avaliação tem vindo a adquirir uma visibilidade notável nas últimas duas décadas (Silva, 2006). Há quem afirme precisamente que esta se tem tornado, de entre os vários domínios de intervenção, o centro prioritário das atenções (PRONACI, 2002).

Esta importância que a avaliação da formação tem adquirido, pode ser compreendida se tivermos em conta três razões, nomeadamente:

“i)as empresas e outras organizações não vêem a formação como uma mera obrigação ou uma inevitabilidade, antes a consideram como uma estratégia de gestão e inovação; ii)aos responsáveis pela formação ou pela execução dos planos de formação exige-se agora o conhecimento dos resultados dos investimentos realizados em formação; iii)a formação permanente, ao longo de toda a vida, requer uma avaliação de cada etapa da formação que se desenvolve” (PRONACI, 2002, p. 2).

Contudo, a questão da avaliação parece ter emergido “em condições de extrema confusão” (Barbier, 1985) e não tem sido nada fácil reunir consensos em relação ao perímetro de uma abordagem de avaliação no contexto da formação profissional. Deste modo, observam-se, várias práticas avaliativas que assumem modalidades distintas em função de vários fatores, como por exemplo, “dos paradigmas de formação em presença”, “dos posicionamentos conceptuais de quem avalia”, “da possibilidade de implicação dos públicos aos quais a avaliação é dirigida”, “da disponibilidade de meios e recursos a afectar ao processo avaliativo (humanos, financeiros, materiais...)” (IQF, 2006, p.21).

Na perspectiva de Barbier (1985), também, existe uma confusão entre o nível dos discursos e o nível das práticas. Para que conste, tem-se dito e feito muito, em nome da avaliação, mas isso, pouco tem a ver com as práticas de avaliação em “sentido restrito”. Para o referido autor (1985, p. 7):

“[...]poder falar da avaliação em relação a uma acção de formação é decerto uma função social de valorização desta acção: pode parecer mais necessário falar da avaliação do que fazê-la efectivamente; daí que não seja surpreendente o grande fosso que existe entre a riqueza do discurso sobre a avaliação e a precariedade relativa das práticas”.

Segundo o mesmo autor permanece uma confusão, menos vulgar que a referida anteriormente, entre os objetos que se pode atribuir à avaliação. Como se sabe, existe uma multiplicidade de objetos que podem ser avaliados, como por exemplo, o programa, a

---

<sup>28</sup> A avaliação da formação corresponde à última fase (domínio) do ciclo formativo (PRONACI, 2002). As fases (domínios) do ciclo formativo estão enunciadas no primeiro capítulo deste relatório.

metodologia, a própria avaliação, os formandos, os formadores, os resultados, a instituição e a estrutura de formação, entre outros (Tira-Picos & Sampaio, 1994). Nesta conformidade, Barbier (1985, p. 8) reporta que:

“Tudo acontece como se estes objectos pudessem ser múltiplos em formação e nunca soubéssemos exactamente o que se avalia: se o indivíduo em formação, as suas aquisições, o formador, os métodos que ele emprega, ou então o conjunto do sistema”.

Ainda, confusão entre as funções da avaliação.

“Tudo se passa como se, à volta da ideia de avaliação, se tivesse construído um espaço ideológico, estruturado por dois pólos: um pólo negativo organizado em torno das noções de repressão, selecção, sanção, controlo, e um pólo positivo organizado, em torno das noções de progresso, mudança, adaptação, racionalização” (Barbier, 1985, p. 8).

Por fim, o próprio conceito de avaliação, também, tem sido marcado por alguma confusão (Gouveia, 2005). Com o decorrer do tempo, verificou-se uma evolução do conceito, mas não uma posição uniforme em relação e este, muito pelo contrário, o conceito de avaliação é bastante polissémico. De seguida, apresentamos algumas das suas numerosas definições.

## 2.1. Conceitos de Avaliação

Como já advertido, reunir um consenso em relação ao conceito de avaliação não tem sido tarefa fácil.

Ao fazermos uma revisão da literatura sobre a questão da avaliação confrontamo-nos com várias perspectivas que por si explicam a diversidade de conceitos de avaliação existentes (Salgado, 1997). Se aludirmos ao conceito de Barbier (1985) e Cardim (2009) encaramos a avaliação como “tratamento de informação” que permite “a produção de juízos de valor”; por sua vez, para Kirkpatrick (1959 citado por IQF, 2006) e Salgado (1997) a avaliação destina-se a avaliar os resultados; para Scriven (1994) é um “processo de determinação de mérito ou valor” de um programa; para De Ketele (1980)<sup>29</sup> a avaliação implica “uma tomada de decisão”.

Não só quem revê a literatura sobre a questão da avaliação mas, também os profissionais que trabalham no contexto da formação são frequentemente confrontados com entendimentos distintos no que diz respeito ao conceito de avaliação (IQF, 2006).

---

<sup>29</sup> A definição apresentada da autoria De Ketele (1980) retirámo-la do livro Guia do Formador (1994). Esta originalmente encontra-se no seu livro Observer pour Éduquer; (DE KETELE, J. M. (1980). Observer pour Éduquer. Berna-Frankfurt: Peter Lang).

Uma vez que, não existe consensualidade em relação a este, ou se quisermos uma única definição deste conceito, apresentamos de seguida, não apenas um mas alguns conceitos “[...]que constituem respostas dadas à pergunta – o que é a avaliação?” (Gouveia, 2005, p. 72).

Antes de qualquer outra definição, começamos por evidenciar a apresentada por Barbier (1985). Este autor menciona que ocorre “[...]avaliação sempre que nos encontrámos em presença de operações que têm por resultado a produção de um juízo de valor sobre as actividades de formação” (Barbier, 1985, p. 26). Na mesma ordem de pensamento que avaliar implica a produção de juízos de valor, como já referido, encontramos Cardim (2009). Para este autor (2009, p. 141), a avaliação “[...]constitui um processo de recolha de tratamento de informação permitindo um juízo de valor sobre uma dada intervenção formativa, tendo em vista a sua correcção”.

De Ketele, Chastrette, Cros, Mettelin & Thomas (1994, p. 124) apresentam na sua obra a seguinte definição de avaliação<sup>30</sup>: “Avaliar significa: examinar o grau de adequação entre um conjunto de informações e um conjunto de critérios adequados ao objectivo fixado, com vista a uma tomada de decisão”. Nesta definição, os autores, contrariamente a Barbier (1985) e Cardim (2009), não enfatizam a produção de um “juízo de valor” mas sim a “tomada de decisão”.

Já para Hadji (1994) o conceito de avaliação nunca poderá deter uma definição exata. Daí na sua obra, este autor apresentar uma multiplicidade de definições que foram ditas por um grupo de professores, aquando confrontados com a pergunta “O que é avaliar?”:

“Avaliar pode significar, entre outras coisas: verificar, julgar, estimar, situar, representar, determinar, dar um conselho”...

“Verificar o que foi aprendido, compreendido, retido. Verificar as aquisições no quadro de uma progressão”.

“Julgar um trabalho em função das instruções dadas; julgar o nível de um aluno em relação ao resto da aula; julgar segundo normas preestabelecidas”.

“Estimar o nível de competência de um aluno”.

“Situar o aluno em relação às suas possibilidades, em relação aos outros; situar a produção do aluno em relação ao nível geral”.

“Representar, por um número, o grau de sucesso de uma produção escolar em função de critérios que variam segundo os exercícios e o nível da turma”.

“Determinar o nível de uma produção”.

---

<sup>30</sup> A definição apresentada, como já mencionado, é apenas da autoria De Ketele.

“Dar uma opinião sobre os saberes ou o saber-fazer que um indivíduo domina; dar uma opinião respeitante ao valor de um trabalho” (Hadji, 1994, p. 27/28).

Este leque de definições de avaliação apresentado por Hadji (1994) possui a utilização de vários verbos que são sinónimos da palavra avaliar. A utilização de uma multiplicidade de verbos é pertinente dado que não é fácil definir avaliação, ou chegar a um consenso sobre o que significa este conceito, daí o autor recorrer a várias frases para o definir. Mas o certo é que estas definições remetem-nos para a ideia de que o ato de avaliar consiste em analisar/apreciar uma pessoa num determinado contexto: no local de trabalho e na escola. No local de trabalho a pessoa é observada pela forma como executa as suas tarefas, são-lhe fixadas metas a atingir e objetivos a cumprir. Na escola o aluno é sempre alvo de avaliações, numa tentativa de se perceber a sua aptidão para algum caso, por exemplo, na escola o aluno é submetido a um exame, um teste para se saber até que ponto ele possui os requisitos mínimos de aprendizagem.

Também Tira-Picos & Sampaio (1994) utilizam vários verbos para definir o conceito de avaliação. Para estes autores (1994, p. 23):

“A **avaliação** tomada em sentido lato, é uma atitude do nosso quotidiano no que se consubstancia num constante ajuizar, julgar, medir, testar, comparar...estabelecendo relações através da utilização dos nossos sentidos, dos nossos conhecimentos, das nossas experiências, sem que o façamos, à priori, com qualquer fim determinado”.

Por sua vez, Salgado (1997, p. 60) refere que “[...]avaliar a formação é medir os efeitos nos indivíduos e nas organizações”. Denota nesta perspetiva um ato avaliativo final, no qual se tenta avaliar os resultados, isto é, perceber quais os efeitos/impactos que a(s) formação(ões) provocaram nos indivíduos e nas organizações.

Apenas, mencionamos mais uma definição de avaliação, a de Scriven (1994), por este autor ostentar uma perspetiva diferente da presente nas definições que já foram apresentadas. Então, para este autor (1994, p. 152) a avaliação consiste num “Processo de determinação do mérito ou valor de entidades, sendo as avaliações o produto desse processo”.

Existem muitas outras definições de avaliação defendidas por diversos autores em suas obras, apenas tivemos interesse em patentear algumas, primeiro porque queríamos descortinar este conceito e segundo porque desejávamos referenciar algumas perspetivas defendidas, que a nosso ver ajudam a perceber o porquê da confusão existente em torno deste. Aquilo que retemos é que, independentemente, dos contextos (escolas, empresas de formação, locais de trabalho...) e dos responsáveis pelo ato de avaliar, avaliar é sempre opinar sobre um determinado assunto/pessoa, criar um juízo de valor sobre algo/alguém. Este ato é bastante

complexo, daí que tem que ser alvo de uma planificação, pois quando se avalia é essencial saber “o que se deve avaliar”, isto é, os objetos que temos que englobar no processo de avaliação e o porquê de fazermos essa avaliação (Tira-Picos & Sampaio, 1994).

Para além destas duas interrogações mencionadas “o que se deve avaliar” e o “porque se avalia”, esta problemática prende-se também a uma metodologia a partir de interrogações como “quem”, “quando” e “onde” (Cardim, 2009).

## 2.2. Porque avaliar? Finalidades (Objetivos) da avaliação

A avaliação da formação deve ser inerente e transversal a todo o ciclo formativo (Simões, 2008) e as informações que esta prática nos permite recolher, em diferentes momentos, devem ser aproveitadas para fins diversos (como por exemplo, para melhorar ações de formação futuras não deixando que eventuais erros se voltem a repetir).

No quadro que se segue tentamos sintetizar as finalidades (objetivos) da avaliação, que para os autores Tira-Picos & Sampaio (1994), no âmbito da formação profissional, mais parecem contribuir para o seu êxito.

Quadro 7: Finalidades da avaliação

“Seleccionar os candidatos mais aptos para seguirem uma formação”.
“Testar os conhecimentos e competências necessárias para abordar a formação com sucesso”.
“Situar os formandos ao nível que lhes convém, em função do desempenho demonstrado”.
“Controlar as aquisições dos formandos nos vários domínios do saber”.
“Informar os formandos, situando-os em relação aos colegas”.
“Orientar, aconselhar ou corrigir os formandos durante a formação”.
“Verificar se as competências foram adquiridas”.
“Controlar no final da formação se as competências adquiridas pelos formandos, correspondem ao perfil desejado”.
“Avaliar os objectivos da formação”.
“Diagnosticar os pontos fracos da formação, através dos resultados obtidos”.
“Recolher e processar dados com vista à melhoria da formação”.

Fonte: Tira-Picos & Sampaio, 1994, p. 24.

Apresentadas as finalidades da avaliação, denotadas na obra de Tira-Picos & Sampaio (1994), parece-nos pertinente citar a opinião de Santos & Neves (2004) relativamente à importância da avaliação da formação e do seu impacto. Para os autores referidos (2004, p. 5)

“[...]a avaliação da formação e do seu impacto é fundamental para que possamos compreender o papel da formação enquanto instrumento de desenvolvimento das pessoas, dos profissionais e, também, das organizações”. Estes autores (2004, p. 5) afirmam que “[...]a avaliação da formação analisa as acções e as intervenções de natureza formativa, permitindo”:

- “identificar, organizar e explicar resultados”;
- “verificar a concretização de actividades e de objectivos”;
- “analisar o impacto dos resultados no desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e no desenvolvimento das organizações”;
- “analisar a eficácia da intervenção, nomeadamente no sentido de se saber em que medida os resultados obtidos justificam o investimento realizado”;

Ao reverem a literatura os autores citados (2004) ainda acrescentam que é possível através da avaliação:

- “regular o desenvolvimento das actividades no sentido da consecução de objectivos (Santos & Neves, 2002 citado por Santos & Neves 2004, p. 5)”;
- “validar a própria intervenção (Masingue, 1999; Zufaur, 1987 citado por Santos & Neves 2004, p. 5)”;
- “organizar linhas de acção para o futuro, na perspectiva de uma contínua melhoria das intervenções” (Kirkpatrick, 1994, 1996; Santos & Neves, 2002 citado por Santos & Neves 2004, p. 5).

Ora, ao expressarmos as citações anteriores que nos indicam o que a avaliação nos permite, bem como as finalidades (objetivos) da avaliação pretendíamos salientar as informações preciosas que podemos obter quando fazemos uma avaliação inerente e transversal a todo o ciclo formativo, isto é, o que a prática correta e contínua do processo avaliativo nos faculta.

Apesar da existência de várias finalidades da avaliação da formação, esta é comumente apontada como essencial para haver uma noção exata da valia da formação realizada (Cardim, 2009). De facto, consideramos que a avaliação da formação pode possibilitar uma visão crítica do trabalho efetuado e se for praticada “[...]em condições técnicas adequadas permite conhecer os resultados do trabalho formativo tornando possível melhorar a sua qualidade e adequação à realidade que deve servir” (Cardim, 2009, p. 141).

Numa sociedade com muita oferta formativa, como a nossa, em que são imensas as empresas que disponibilizam um leque variadíssimo de formações é fundamental que os profissionais que trabalham nessas empresas se preocupem em avaliar o seu trabalho (identificando virtualidades, erros/constrangimentos/lacunas, isto é, identificando aspetos positivos e negativos das formações), numa tentativa de melhorarem a qualidade dos seus



serviços, através do aperfeiçoamento de práticas formativas para se conseguirem manter no mercado de trabalho prestando serviços formativos exemplares e para conseguirem responder às exigências dos seus “clientes”. Sendo, também, importante que tanto profissionais que trabalham nas empresas de formação como os “clientes” dessas conheçam os efeitos/impactos que a(s) formação(ões) causou(aram). É essencial, que esses “clientes” vejam o que mudou após a frequência deles ou dos seus trabalhadores na(s) formação(ões) e vejam até que ponto os investimentos feitos em formação foram uma mais-valia e se acarretaram mudanças positivas tanto neles como nas organizações.

Em síntese, “[...] todos os intervenientes na formação reveriam e melhorariam a sua actuação, a vários níveis, se pudessem contar com uma informação e avaliação credível sobre a formação realizada” (PRONACI, 2002, p. 6).

### 2.3. Etapas do processo avaliativo

De Ketele *et al.* (1994) diferenciam cinco etapas sucessivas do processo avaliativo.

A primeira etapa é determinar a decisão a tomar, “[...] com referência a um objectivo preciso e no quadro de um processo educativo”, por exemplo, tenta-se decidir se um aluno pode ser aceite na classe superior (De Ketele *et al.*, 1994, p. 124).

Explicitada a decisão a tomar (primeira etapa) passar-se-á para a segunda etapa, esta consiste em enunciar claramente os critérios de avaliação. É importante “[...] definir bem os objectivos, as situações, as variáveis tidas em conta[...]” e “[...] ter uma consciência clara das variáveis e dos objectivos que, por diversas razões, não são tidos em consideração” (De Ketele *et al.*, 1994, p. 125). “O grau de alcance dos objectivos e os níveis atingidos por certas variáveis, permitem definir os critérios escolhidos” (De Ketele *et al.*, 1994, p. 125/126). Evidentemente, que a avaliação só será válida se os critérios forem pertinentes, ou seja, se fizermos bem a avaliação do que pretendíamos avaliar (De Ketele *et al.*, 1994).

Após critérios bem definidos (segunda etapa) passa-se à terceira etapa, esta compreende a recolha das informações pertinentes. Tendo em conta as duas etapas anteriores, determinam-se “as informações a recolher”, “as situações de avaliação” e “os instrumentos necessários”. Depois, recolhe-se a informação e faz-se o “seu tratamento eventual” (De Ketele *et al.*, 1994).

Recolhidas as informações (terceira etapa) procede-se, de seguida, a quarta etapa, esta consiste em confrontar os critérios escolhidos e as informações recolhidas. “A *confrontação* de critérios, considerando o peso que lhes é atribuído pelas informações, conduz a uma (ou várias) *conclusão(ões)*” (De Ketele *et al.*, 1994, p. 126/127).

Confrontadas as informações/critérios chegamos à quinta e última etapa, esta baseia-se em formular as conclusões definitivas “[...]de forma tão precisa quanto possível a fim de facilitar a *decisão* que marca a conclusão do processo” (De Ketele *et al.*, 1994, p. 127).

## 2.4. Funções da avaliação

A função da avaliação, para Hadji (1994, p. 61), pode ser entendida como “[...]o papel característico de um elemento ou de um objecto no conjunto em que está integrado”.

Deste modo, alguns autores diferenciam cinco funções da avaliação (De Ketele *et al.*, 1994), designadamente, a avaliação dos objetivos de integração com vista à obtenção de um certificado, a avaliação com vista à classificação, a avaliação de objetivos no decurso da formação, a avaliação diagnóstica e a avaliação preditiva.

A avaliação dos objetivos de integração com vista à obtenção de um certificado, é quando a decisão a tomar visa “[...]por exemplo, a de certificar que o aluno possui as capacidades e os conhecimentos convenientes para passar a um ciclo de ensino superior ou para desempenhar um papel definido na vida profissional” (De Ketele *et al.*, 1994, p. 127). Exemplo da avaliação dos objetivos de integração com vista à obtenção de um certificado, é um exame da carta de condução; este pressupõe uma decisão dicotómica, sim ou não, onde não há compensação entre um domínio superior numa matéria e um domínio diminuto noutra, por exemplo, chumba-se se passarmos um semáforo vermelho, mesmo que dominemos o controlo da embraiagem (De Ketele *et al.*, 1994).

Por sua vez, a avaliação com vista à classificação ocorre quando:

“A decisão a tomar é situar os objectos da avaliação (na maioria das vezes, mas nem sempre, os alunos) uns em relação aos outros. Trata-se, quer de classificar uma população em subpopulações mais homogéneas com características definidas (por exemplo, os grupos de níveis) quer de classificar os indivíduos por ordem de *mérito* decrescente, segundo regras estritas” (De Ketele *et al.*, 1994, p. 128).

Segundo os autores supracitados (1994), a avaliação com vista à classificação é usada nos concursos, nos exames e, mais geralmente, sempre que seja necessária uma seleção. Na pedagogia tradicional, a prática mais habitual é a de basear a classificação na totalidade/média

de todas as notas conseguidas nas diversas matérias do exame do concurso (De Ketele *et al.*, 1994).

Na avaliação de objetivos no decurso da formação:

“A decisão a tomar é a de declarar aceitável o grau de domínio de objectivos atingidos pelos alunos no decurso da formação (não finais). Esta avaliação é, portanto, praticada no desenrolar da acção pedagógica. Pode servir para fazer o ponto de situação dos alunos situando-os, num dado instante, em relação aos objectivos fixados, ou, ainda, para orientar o professor indicando-lhe a eficácia do seu ensino” (De Ketele *et al.*, 1994, p. 128).

Esta função permitirá ao professor melhorar a sua abordagem pedagógica, retomando matérias em que os alunos mostrem sentir mais dificuldades; o professor pode dar um ensino de apoio para corrigir as dificuldades sentidas (De Ketele *et al.*, 1994).

Na avaliação diagnóstica:

“A decisão a tomar é uma decisão de ajustamento, intermediária entre a aceitação sem reticências e a rejeição pura e simples. A avaliação baseia-se nos conhecimentos, nas capacidades ou em qualquer outra variável útil. Decidiremos, por exemplo, que tal aluno, embora revele lacunas importantes, mas não redibitórias, pode ser admitido com a condição de lhe ser ministrado um ensino de compensação determinado” (De Ketele *et al.*, 1994, p. 129).

Na avaliação preditiva:

“A decisão a tomar é a de predizer, a partir de informações pertinentes, o sucesso futuro de uma pessoa, numa situação escolar ou profissional. Por exemplo, a partir de exames e de testes, far-se-á um prognóstico das oportunidades de sucesso de um aluno no segundo ciclo do ensino básico” (De Ketele *et al.*, 1994, p. 129).

Muito frequentemente, utiliza-se uma avaliação com vista à atribuição de um certificado como preditor de um sucesso futuro, por exemplo, o exame de aferição do ensino secundário como garante de sucesso no ensino superior (De Ketele *et al.*, 1994).

Outros autores (Haji, 1994; PRONACI, 2002; IQF, 2006 e Gouveia, 2005) defendem que as funções mais importantes da avaliação da formação são três. Para Hadji (1994), IQF (2006) e Gouveia (2005), a função principal da avaliação diagnóstica é de orientar, a formativa é de regular e a sumativa é de certificar. PRONACI (2002), das três funções apresentadas, difere apenas na sua abordagem da primeira função (orientar), assinalando antes a função de diagnosticar.

Na literatura ainda nos deparamos, com frequência, com mais três funções da avaliação; a avaliação diagnóstica arroga ainda a função de adaptar, a avaliação formativa a função de facilitar (a aprendizagem) e a avaliação sumativa a função de verificar (Hadji, 1994).

Podemos constatar, deste modo, que a avaliação da formação também é marcada por uma diversidade de funções.

As funções da avaliação referidas são praticadas em diferentes momentos da ação educativa (De Ketele *et al.*, 1994). De Ketele *et al.* (1994), Tira-Picos & Sampaio (1994), Silva (1993), Hadji (1994), IQF (2006) e Gouveia (2005) apresentam-nos nas suas obras três momentos diferentes de realizar uma avaliação. Para estes autores a avaliação intervém antes, durante e após a formação. Além dos três momentos identificados pelos autores supramencionados, PRONACI (2002) e Salgado (1997) referem a existência de mais dois momentos avaliativos.

## **2.5. Tipos de avaliação**

As práticas de avaliação da formação podem ser realizadas tendo em conta quer o momento, quer o processo (PRONACI, 2002; Tira-Picos & Sampaio, 1994 e Silva, 1993). Deste modo, a avaliação da formação quanto ao momento pode compreender os tipos de avaliação desenvolvidos no tópico seguinte.

### **2.5.1. Avaliação quanto ao momento**

A avaliação fornece-nos, em diferentes momentos, informações diversas. Os tipos/momentos de avaliação que a seguir descrevemos, “[...]são essencialmente formas de obter informações de conteúdo diferente e que se complementam” (Silva, 1993, p. 24).

A avaliação diagnóstica/inicial é realizada, como o próprio termo “inicial” alude, antes de começar uma formação (primeiro momento). Pretende-se com esta identificar algumas características do participante (conhecimentos, competências, entre outros), de modo, a determinar qual a sequência de formação que mais se adequa ao seu perfil, “[...]trata-se de articular, de maneira adequada, um perfil individual ou um perfil de formação” (Hadji, 1994, p. 62).

São estas características individuais do participante, conhecimentos e competências, que nos permitem:

- “Seleccionar os candidatos mais aptos”;
- “Orientar os candidatos para determinado tipo de formação”;

- “Colocar os candidatos em determinada fase de formação, aproveitando os conhecimentos que estes já possuíam” (Tira-Picos & Sampaio, 1994, p. 33).

De Ketele *et al.* (1994) retiraram de Cardinet<sup>31</sup> uma analogia fecunda entre uma ação educativa e uma ação de um lançamento de um satélite para explicarem os três momentos de avaliação (o antes, o durante e o depois). Neste sentido, para os autores referidos (1994, p. 130) a avaliação diagnóstica (realizada antes – primeiro momento) é necessária porque:

“[...]antes do lançamento da acção pedagógica, é preciso verificar se a formação foi bem planificada, se os recursos necessários estão presentes, bem como as aptidões, as capacidades e as motivações do aluno, etc. *Antes* da acção, a avaliação é colocada sob o signo de *previsão*”.

O segundo momento de avaliação, designado por avaliação formativa/contínua, foi proposto por Scriven em 1967 (citado por Hadji, 1994). A avaliação formativa é realizada durante a formação e tem, antes de tudo, uma finalidade pedagógica. “A sua característica essencial é a de ser integrada na acção de formação, de ser incorporada no próprio acto de ensino” (Hadji, 1994, p. 63).

Este tipo de avaliação permite verificar até que ponto o participante está a aprender os conteúdos da formação, conferir se os objetivos definidos estão a ser alcançados e se, necessário, mudar estratégias para melhorar a aprendizagem dos participantes; suprimindo-se, assim, lacunas sentidas pelos participantes em determinados conteúdos. Complementaremos este segundo momento de avaliação (o durante), referenciando alguns aspetos mencionados pelos autores Tira-Picos & Sampaio (1994). Para estes (1994, p.33), a avaliação formativa (realizada durante a formação – segundo momento):

“Permite uma ajuda imediata e contínua ao formando e possibilita informar este e o formador sobre o grau de desempenho conseguido em cada um dos objectivos da formação. Possibilita também diagnosticar as dificuldades de aprendizagem e introduzir acções correctivas (a nível de conteúdos, de meios, de métodos, etc.), com vista a que os formandos aprendam e se desenvolvam positivamente”.

Retomando a perspectiva de De Ketele *et al.* (1994, p. 130) podemos referenciar que a avaliação formativa é essencial pois “[...]é útil detectar os erros, avaliar a sua importância e a sua origem e aplicar os correctivos necessários para retomar a *trajectória educativa* prevista”.

O terceiro momento de avaliação, denominado por avaliação sumativa/final/terminal, realiza-se depois da execução de uma formação e visa avaliar os resultados obtidos, isto é, pretende-se, neste momento, averiguar se os objetivos gerais que determinaram a formação foram ou não alcançados. Podemos considerar como um inconveniente deste momento, o facto

---

<sup>31</sup> Cardinet J. (1980). Evaluation Scolaire et Pratique. Bruxelles, De Boeck, col. Pédagogie en développement, 1.ª parte.

desta avaliação só servir para fins futuros, no momento nada pode ser feito se os objetivos não forem atingidos.

As informações obtidas na avaliação sumativa permitem-nos tomar decisões no final da formação, tais como:

- “atribuição de determinado certificado de formação, uma vez cumpridos os pré-requisitos em termos de aprendizagem a alcançar com a realização da formação”;
- “aplicação de acções de recuperação (no caso de insucesso)”;
- “promoção profissional”;
- “aceitação de transição para um nível ou módulo de formação subsequente” (IQF, 2006, p. 81).

De Ketele *et al.* (1994, p.130), em relação à avaliação sumativa patenteiam que “Avalia-se o sucesso da operação e prepara-se para o próximo lançamento, usando da melhor maneira as informações recolhidas”.

O quarto momento avaliativo, intitulado de avaliação prognóstica, é realizado algum tempo após do final da formação (PRONACI, 2002). A avaliação prognóstica:

“Serve para estabelecer uma previsão sobre os resultados ou sobre o comportamento posterior das pessoas avaliadas. Por outras palavras, serve para saber em que medida a actividade formativa irá contribuir para alterar qualitativamente as suas competências profissionais a nível de conhecimentos, aptidões e atitudes (PRONACI, 2002, p. 4).

Por fim, o quinto e último momento avaliativo corresponde à avaliação de impacto. Visto que, um dos objetivos centrais desta intervenção/investigação consiste em realizar uma avaliação de impacto, decidimos no tópico seguinte tecer algumas considerações sobre este momento avaliativo.

#### **2.5.1.1. Avaliação de impacto da formação (quinto momento avaliativo)**

Alguns autores, Roldão, Costa, Reis, Camacho, Luís & Duarte (2000, p. 25) assumem a avaliação de impacto como “[...]o reconhecimento de efeitos observáveis directa ou indirectamente, numa dada realidade, com carácter de alguma permanência, que tenham contribuído para a modificar”. Mais concretamente, esta avaliação visa apurar as mudanças ocorridas ao nível do desempenho dos indivíduos, das organizações e eventualmente do contexto socioeconómico no qual se inserem (Kirkpatrick, 1998). A avaliação de impacto deve apreciar os efeitos da formação sobre o desempenho do indivíduo a nível pessoal, organizacional e social (Tomás *(coord.)*, 2001). Esta avaliação procura, então, responder às seguintes questões: “Os

formandos mudaram mesmo? E a empresa ou organização? Também mudou?” (PRONACI, 2002, p. 4).

Deste modo, para ser possível reconhecer esses efeitos/mudanças a avaliação de impacto deve ocorrer passado alguns meses do término da ação de formação, pois é preciso deixar consolidar as aprendizagens, as competências desenvolvidas, dar tempo para que haja possibilidade de transferir o aprendido/adquirido para o local de trabalho (Santos & Neves, 2004) ou para outros contextos da atividade humana. É necessário deixar passar tempo suficiente para que a formação comece a surtir efeitos suscetíveis de serem avaliados (Santos & Neves, 2004), “[...]mas sem deixar passar demasiado tempo, ao ponto desses efeitos se diluírem e se confundirem com os efeitos de outros factores ou outras intervenções” (Santos & Neves, 2004, p. 13).

Para reconhecer esses efeitos/mudanças, isto é, avaliar o impacto empresarial da formação é necessário a colaboração e participação de todos os elementos da empresa, desde empresários a trabalhadores (Neves & Santos, 2004).

Visto que esta avaliação recai, sobretudo, numa análise de mudanças (Santos & Neves, 2004), consideramos que para a realizarmos junto da Empresa – A, teríamos que construir questões que fossem no sentido de aferição de eventuais mudanças pessoais, sociais e profissionais possíveis de terem sido resultado da participação na formação. As mudanças verificadas nos participantes das formações podiam ser, alteração de métodos de trabalho, maior autonomia individual, reforço dos laços de amizade com os colegas, a existência de menos conflitos com colegas de trabalho, aumento da autoestima e confiança no local de trabalho, entre outras. O que se espera, quando se avalia o impacto da formação é que os efeitos que a formação profissional tem no desempenho profissional do formando se reflitam de forma positiva na empresa (Santos & Neves, 2001) e também que contribuam, se for o caso, para o seu desenvolvimento pessoal e social.

Apesar de consideramos que é essencial, realizarem-se avaliações de impacto, pois estas ao oferecerem uma avaliação dos efeitos e dos resultados de formação profissional, permitem:

“(i) (re)definir estratégias de intervenção, tornando-as mais adaptadas e eficazes, (ii) fornecer informações para que os formadores e os técnicos envolvidos melhorem o seu trabalho, (iii) melhorar a qualidade das intervenções futuras, e (iv), em últimas instância, a avaliação do impacto visa provar que a formação profissional não é um custo, mas sim um investimento, logo, promove a sua validação sócio-organizacional” (Santos & Neves, 2004, p. 13).

Não podemos desconsiderar a complexidade que lhe está subjacente e a dificuldade de em termos práticos a realizar (Santos & Neves, 2004). Por isso, a avaliação de impacto das ações de formação ser estudada mais do ponto de vista teórico, por diversos autores especialistas (Kirkpatrick, 1998; Parry, 1997 e Patrick, 1992), do que prático (Santos & Neves, 2004, p. 5). Estudos concordantes mostram-nos que em França e outros países comparáveis, as empresas raramente ou mesmo nunca praticam avaliações de formação com vista a avaliar o impacto desta nos indicadores físicos ou económicos (Meignant, 1999).

Consideramos, que o facto de para algumas pessoas continuar a persistir a dúvida da utilidade deste tipo de avaliação (“a quem servirão os resultados da avaliação e para quê?”) muito tem contribuído para a escassez das práticas de avaliação (Meignant, 1999).

Em síntese, as questões que constituem o objeto de avaliação de impacto correspondem à necessidade de medir os *ingredientes de sucesso da formação*, isto é, o acréscimo de valor nas pessoas, o nível de satisfação profissional destas e o nível de inserção e *ganho* das organizações, expressos através da inserção de novos produtos e serviços e respetiva qualidade (Salgado, 1997).

### 2.5.2. Avaliação quanto ao processo

Quanto ao processo a avaliação da formação pode compreender dois tipos diferentes, nomeadamente, a avaliação normativa e a avaliação criterial.

A avaliação normativa tem por finalidade a seriação das pessoas. Esta seriação implica uma seleção das pessoas. Para além da “natureza seletiva” (Silva, 1993 e Afonso, 2005), ainda lhe é conferida uma natureza “competitiva” (Afonso, 2005). Segundo Tira-Picos & Sampaio (1994, p. 29):

“É um tipo de avaliação que se processa através de um julgamento baseado na comparação que é feita, por exemplo, com um grupo de alunos que se submete a uma prova. Os resultados obtidos a partir desta avaliação informam-nos sobre a situação dos formandos em relação ao grupo, colocando-os gradualmente em 1º, 2º, 3º, ... O nível dos resultados está dependente da composição do grupo. Este tipo de avaliação, emprega-se, especialmente, para efeitos de selecção”.

Assim, a avaliação normativa é utilizada em situações em que se pretende que haja uma comparação entre as pessoas de um mesmo grupo; submetem-se as pessoas a um mesmo teste, estas são escalonadas pelo valor que obtiveram no teste e ordenadas por ordem crescente



ou decrescente (PRONACI, 2002). Esta avaliação visa estabelecer uma classificação das pessoas na base de uma medida ou de uma observação (PRONACI, 2002).

A avaliação criterial visa conduzir as pessoas à conquista dos objetivos (Silva, 1993). No que reportam Tira-Picos & Sampaio (1994, p. 29):

“Este tipo de avaliação assenta no grau de domínio ao nível do desempenho atingido pelo formando e é bastante adequado à formação por objectivos, uma vez que, quando estes se formulam, devem explicitar o «Desempenho ou Comportamento», as «Condições de Realização» e o «Critério de Êxito ou padrão». Para tornar eficaz esta avaliação, deve-se fazer corresponder o **item de teste ao objectivo** (Desempenho, Condições e Critério) que se pretende avaliar, por forma a podermos decidir com base nos resultados obtidos, se o formando o domina ou não”.

Deste modo, neste tipo de avaliação, pretende-se verificar os conhecimentos adquiridos pelos formandos através de um critério, que são os objetivos e os comportamentos que tinham que alcançar (PRONACI, 2002).

## 2.6. Critérios para a avaliação da formação

Quando se pretende fazer uma avaliação da formação é essencial utilizarem-se critérios apropriados (Cascio, 1991). Entende-se que um critério de formação é “[...]uma medida que permite a avaliação de programas e objectivos de formação” (Cruz, 1998, p. 63). “Os critérios deverão reflectir os requisitos identificados durante o levantamento das necessidades de formação [...]”. Por exemplo, “[...]se um requisito for a condução de um equipamento, um critério poderá ser o número de incidentes e de acidentes registados num período determinado” (Cruz, 1998, p. 63).

Para os diferentes momentos de avaliação, já referidos anteriormente, recorrer-se-á de um modo geral a diferentes critérios que nos disponibilizam um conjunto de informações diversas (Cruz, 1998).

Assim sendo, Cruz (1998) refere a existência de dois tipos de critérios, os internos e os externos. Um critério interno mede “[...]o desempenho do formando no contexto da formação. São exemplos de critérios internos as escalas de atitudes e os testes” (Cruz, 1998, p. 64). Um critério *externo* mede “[...]as mudanças de comportamento no desempenho da função. As avaliações de desempenho conduzidas pela chefia, por subordinados ou por colegas do formando depois do seu regresso ao posto de trabalho constituem exemplos de critérios

externos” (Cruz, 1998, p. 64). Os critérios podem ser ainda qualitativos (por exemplo, atitudes) ou quantitativos (por exemplo, o absentismo, a taxa de acidentes) (Cruz, 1998).

Segundo Alliger e Janak (1989) e PRONACI (2002) a tipologia de critérios de formação de Kirkpatrick é a mais difundida e popular tipologia de formação. Esta tipologia, teorizada em 1959, apresenta “[...]quatro níveis de critérios para avaliação da eficácia de um programa de formação: reacção, aprendizagem, comportamento e resultados” (Cruz, 1998, p. 66). Cada um destes níveis apresenta impacto no nível seguinte, assim, que avançamos de um nível para o seguinte o processo torna-se mais difícil, mas também fornece uma informação mais profunda; nenhum destes níveis deve ser avançado porque as informações obtidas em cada um complementam-se (Kirkpatrick & Kirpatrick, 2006).

De seguida, apresentamos uma figura com o Modelo Multinível de Kirkpatrick (1959). O referido autor procurou dar uma sequência lógica às intervenções de avaliação através da abordagem dos quatro níveis, “[...]constituindo-se um contributo importante no sentido da gestão do processo avaliativo” (IQF, 2006, p. 23).

Figura 3: Modelo Multinível de Kirkpatrick



Fonte: Gouveia, 2005, p. 27.

**Nível 1: satisfação/reacção** – “Os formandos gostaram do curso?” (PRONACI, 2002, p. 7)

Para Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) o nível 1, reacção, é uma medida de satisfação em que os participantes gostaram de um determinado programa. Estes autores afirmam que é importante não só haverem reacções, mas sim reacções positivas, pois o futuro de um programa depende de reacções positivas. Para estes autores, “Uma reacção positiva não indica que ocorra aprendizagem, mas uma reacção negativa reduz certamente a possibilidade desta existir” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, p. 22).

Deste modo, neste nível, mede-se a “satisfação do cliente” em relação a um determinado programa (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

O instrumento mais usado para o medir é o questionário de satisfação, preenchido no final do programa ou algum tempo após este ter ocorrido (Cruz, 1998). Neste questionário, avalia-se a opinião dos participantes em relação a determinados aspetos do programa, como por exemplo, o formador, o tema, os conteúdos (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

De todos os níveis de avaliação é o mais praticado pelas organizações (Philips, 1997), pois é considerado um nível fácil de aplicar, rápido e com baixo custo de aplicação (PRONACI, 2002). Philips (1997), num estudo feito em organizações americanas, constatou que 100% das organizações avaliam este nível.

**Nível 2: aprendizagem** – “Os formandos aprenderam com base nos objectivos do curso?” (PRONACI, 2002, p. 7)

O nível 2, aprendizagem, pode ser definido como “[...]as atitudes que sofreram alteração e os conhecimentos e competências que foram adquiridos por efeito de um programa” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, p. 22). Segundo Cruz (1998, p. 69), “Trata-se de medir mudanças (nos conhecimentos, nos comportamentos, nas atitudes), recorrendo a critérios relevantes que forneçam resultados quantificáveis, no contexto da própria formação, isto é, na ausência do desempenho da função”.

“Os instrumentos mais utilizados para medir a aprendizagem de competências comportamentais são as simulações de desempenho e as auto-avaliações. Para medir mudanças nos conhecimentos e em atitudes, os mais utilizados são os testes e as auto-avaliações de conhecimentos e os questionários com escalas de atitudes” (Cruz, 1998, p. 69).

Philips (1997), no seu estudo nas empresas americanas, também, verificou que somente 40% dessas empresas avaliam a aprendizagem no final da formação.

**Nível 3: comportamento** – “O comportamento dos formandos no posto de trabalho mudou? Os formandos aplicam o que aprenderam?” (PRONACI, 2002, p. 7)

Relativamente ao nível 3, avaliação do comportamento, também designado por transferência de formação, entende-se que seja a medida da mudança do comportamento que acontece porque o participante acompanhou determinado programa (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Isto é, o comportamento mudou no local de trabalho? As pessoas aplicam aquilo que

aprenderam durante a formação? Será que houve, efetivamente, uma transferência de aprendizagens para o local de trabalho?

Alguns autores entendem que transferência é “[...]uma ligação quase mágica entre o desempenho em sala de aula e algo que é supostamente acontecer no mundo real” (Gouveia, 2005, p. 27). E é esta ligação, quase “mágica” que se ambiciona, porque a frequência de uma formação deve repercutir frutos, ou a nível profissional, ou a nível pessoal, ou a nível social esta tem que causar impacto nos participantes, para que o investimento feito nessa seja um bom investimento e não uma perda de tempo e de dinheiro.

Contudo, existem alguns fatores apontados como os inibidores de ocorrência de transferência de aprendizagens para o local de trabalho, designadamente, o clima organizacional desfavorável à transferência de formação (colegas e supervisores não encorajam a aplicação das aprendizagens efetuadas), *design* da formação (os conteúdos, por vezes são muito teóricos e pouco práticos), características individuais dos participantes (baixo nível de motivação para aplicar o que aprenderam e a não-perceção da importância da formação para as exigências da sua função no local de trabalho) e metodologias de formação (métodos pouco apropriados e falta de credibilidade do formador) (Gouveia, 2005).

Grelhas de observação de comportamentos, guiões de entrevista (Cruz, 1998) e inquéritos por questionário (Salas & Cannon – Bowers, 2001) são os instrumentos mais usados para avaliar este nível.

Apenas, 16% das empresas americanas que integraram o estudo de Philips (1997) avaliam este nível.

#### **Nível 4: resultados** – “Qual o impacto da formação na organização?” (PRONACI, 2002, p. 7)

Este nível pode ser definido como os resultados finais que ocorreram porque os participantes acompanharam o programa (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), ou seja, medem-se os efeitos sentidos na empresa após os trabalhadores terem frequentado a(s) formação(ões).

Após os formandos terem transferido as aprendizagens para o local de trabalho, importa, verificar como a empresa foi afetada por isso (Cardim, 2009).

Os resultados finais, segundo Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), podem ser: o aumento de vendas, a redução de acidentes de trabalho, o volume de negócios, entre outros.

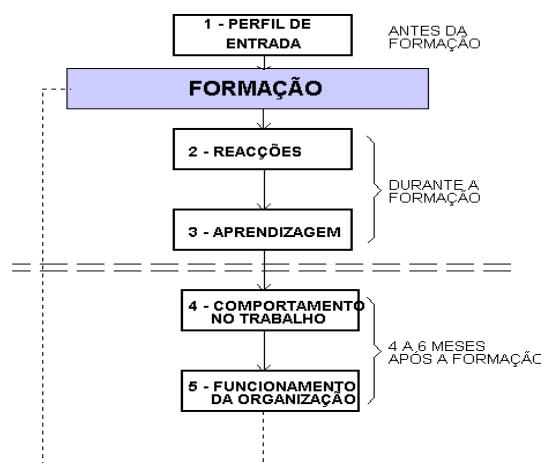
É um nível muito ambicionado por algumas empresas (PRONACI, 2002) mas por ser de difícil aplicação poucos o avaliam. O estudo de Philips (1997) indica que apenas 4% das empresas americanas o avaliam.

Para medir o nível – resultados – pode utilizar-se o questionário, as escalas de atitudes, a entrevista e os registos de desempenho (Cruz, 1998).

Na literatura internacional, podemos encontrar uma série de modelos de avaliação, tais como, o Modelo CIRO, o Modelo BRINKEROFF, o Modelo CAVALCANTI e o Modelo KIRKPATRICK (Gouveia, 2005). Neste relatório, apenas descrevemos o Modelo de Kirkpatrick por considerarmos tal como Gouveia (2005) que se trata do mais consensual, por ser este o modelo que orienta as creditações concedidas pela INOFOR e por ser, até a presente data, o mais aplicado por parte de entidades formadoras (IQF, 2006). Desde a fase inicial deste estágio, aquando da leitura de todos os documentos relativos à avaliação da formação da XZ – Consultores, SA que estudamos o modelo de Kirkpatrick.

As atividades de acompanhamento e avaliação da XZ – Consultores, SA estruturam-se ao longo de todo o ciclo formativo e no seu dossiê do produto “Gestão da Formação”, podemos ver que a referida empresa se rege segundo o seguinte esquema:

Figura 4: Estruturação do processo de avaliação da XZ – Consultores, SA



Fonte: Dossiê do Produto “Gestão da Formação” – XZ – Consultores, SA, s/d., p. 9.



## CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO

### 1. Caracterização do público-alvo que preencheu os inquéritos por questionário de avaliação de impacto

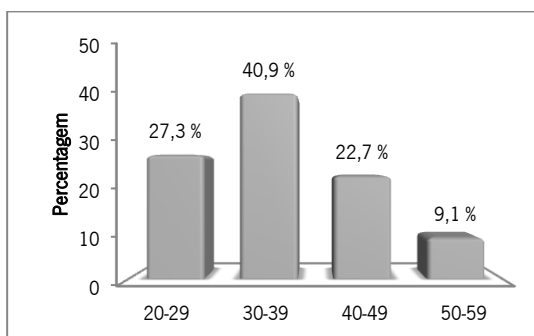
Como já referido num outro capítulo, na altura em que concebemos e entregamos os inquéritos por questionário de avaliação de impacto a lista de todos quantos haviam frequentado as ações de formação concernia uma amostra de 108 formandos diferentes. Destes 108 formandos, 44 responderam ao inquérito de avaliação de impacto geral, 8 responderam ao inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade (12 pessoas frequentaram este curso) e 9 responderam ao inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores (19 pessoas frequentaram este curso), o que no total alia 61 inquéritos por questionário preenchidos.

Nesta apresentação da amostra começamos por analisar os dados referentes à questão da idade dos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto aplicados.

Relativamente aos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral, conforme se pode observar na Tabela e Gráfico que se seguem, a faixa etária que reuniu maior valor percentual foi a de 30-39 anos (40,9%), seguindo-se a de 20-29 anos (27,3%), a de 40-49 anos (22,7%) e por último a de 50-59 anos (9,1%).

Tabela e Gráfico 1: Idade dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral

<i>Faixa etária</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
20-29	12	27,3	27,3
30-39	18	40,9	68,2
40-49	10	22,7	90,9
50-59	4	9,1	100,0
Total	44	100,0	

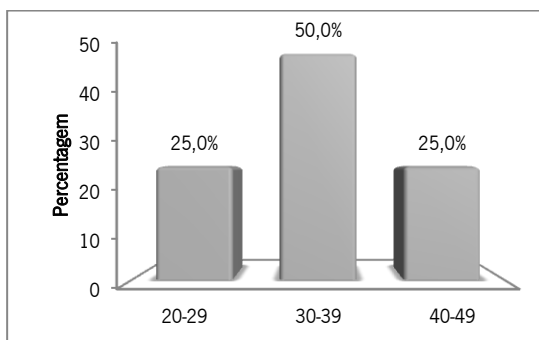


Os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade, tal como os participantes no inquérito de avaliação do impacto geral, concentram-

se essencialmente na faixa etária de 30-39 anos (50,0%). As faixas etárias 20-29 anos e 40-49 anos angariaram uma percentagem de respostas igual, de 25,0% (Gráfico e Tabela 2).

Tabela e Gráfico 2: Idade dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade

<i>Faixa etária</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
20-29	2	25,0	25,0
30-39	4	50,0	75,0
40-49	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	

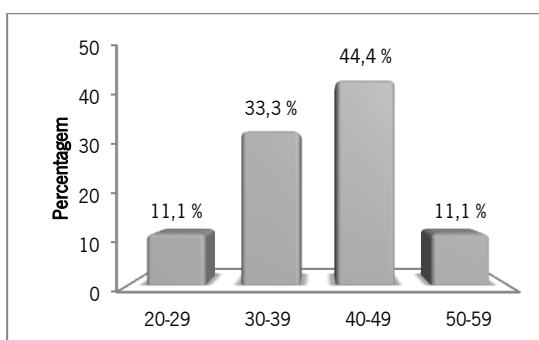


Contrariamente ao sucedido com os participantes anteriores, que se encontram maioritariamente na faixa etária 30-39 anos, os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores vêm quebrar esta tendência. Estamos, agora perante participantes concentrados numa faixa etária “menos jovem”.

Como evidenciado na Tabela e Gráfico 3, a maioria dos participantes neste inquérito encontram-se na faixa etária de 40-49 anos (44,4%); com uma percentagem próxima a referida, temos os participantes com idades compreendidas entre os 30-39 anos (33,3%). E, apenas obtivemos uma percentagem de 11,1% nas faixas etárias de 20-29 anos e de 50-59 anos.

Tabela e Gráfico 3: Idade dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores

<i>Faixa etária</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
20-29	1	11,1	11,1
30-39	3	33,3	44,4
40-49	4	44,4	88,9
50-59	1	11,1	100,0
Total	9	100,0	

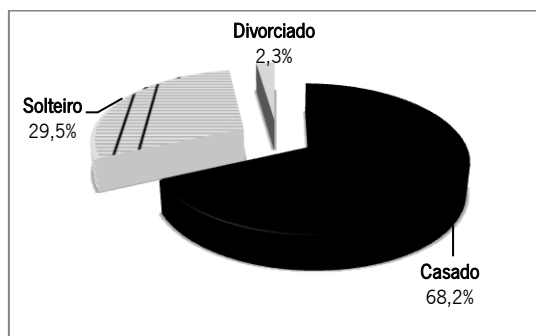


Continuamos este trabalho de caracterização da amostra analisando a questão relacionada com o estado civil dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral.



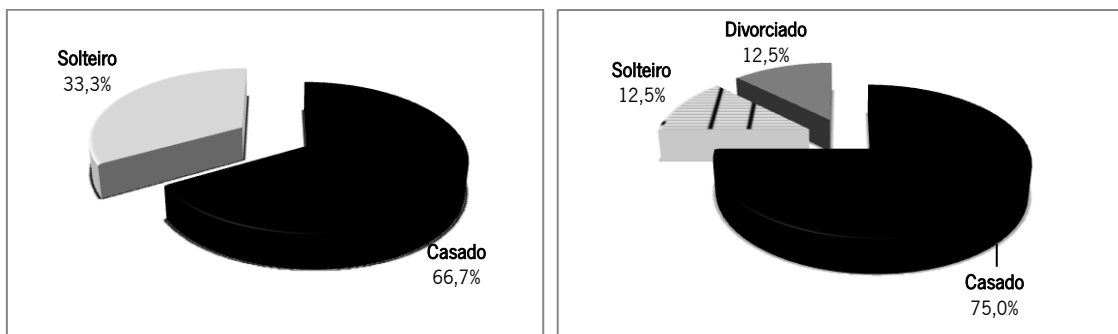
Tendo em atenção a informação do Gráfico 4, verificamos que existe uma predominância dos participantes casados (68,2%) em detrimento dos participantes solteiros (29,5%) e dos divorciados (2,3%).

Gráfico 4: Estado civil dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral



A distribuição dos participantes dos outros dois inquéritos de avaliação de impacto, relativamente à questão estado civil, é semelhante à distribuição anterior (Gráfico 5 e Gráfico 6). Verificamos igualmente uma predominância dos participantes casados, com uma percentagem de 75,0% temos os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade e com uma percentagem de 66,7% os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores. Em detrimento dos participantes solteiros, com uma percentagem de 12,5% temos os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade e com 33,3% os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores. Somente, obtivemos uma percentagem de 12,5% de participantes divorciados nos inquéritos de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade e nenhum participante divorciado nos inquéritos de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores.

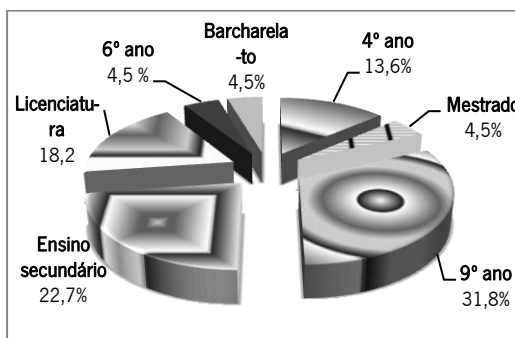
Gráfico 5: Estado civil dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade (à direita) e Gráfico 6: Estado civil dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores (à esquerda)



Para completarmos esta análise à caracterização da amostra pareceu-nos ainda congruente apresentar as habilitações literárias dos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto. De acordo com os dados expostos na Tabela e Gráfico 7, metade dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral têm habilitações inferiores ou equivalentes ao 9º ano de escolaridade (50,0%). De realçar ainda que, 22,7% destes participantes têm o ensino secundário, 18,2% são detentores de uma licenciatura e com a mesma percentagem, de apenas 4,5%, temos os mestrados e os bacharelados.

Tabela e Gráfico 7: Habilitações literárias dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral

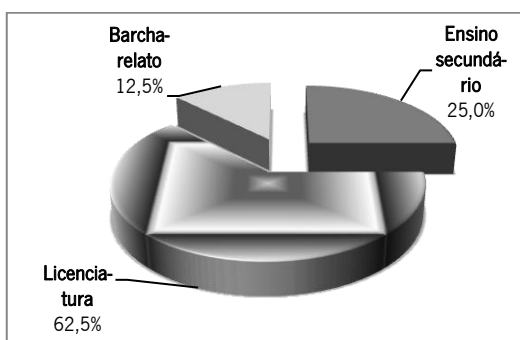
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
4º ano	6	13,6	13,6
6º ano	2	4,5	18,2
9º ano	14	31,8	50,0
Ensino secundário	10	22,7	72,7
Licenciatura	8	18,2	90,9
Bacharelato	2	4,5	95,5
Mestrado	2	4,5	100,0
Total	44	100,0	



Por sua vez, mais de metade dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade possuem uma licenciatura (62,5%), 25,0% são detentores do ensino secundário e apenas 12,5% têm um bacharelato (Tabela e Gráfico 8).

Tabela e Gráfico 8: Habilitações literárias dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade

	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Ensino secundário	2	25,0	25,0
Licenciatura	5	62,5	87,5
Bacharelato	1	12,5	100,0
Total	8	100,0	

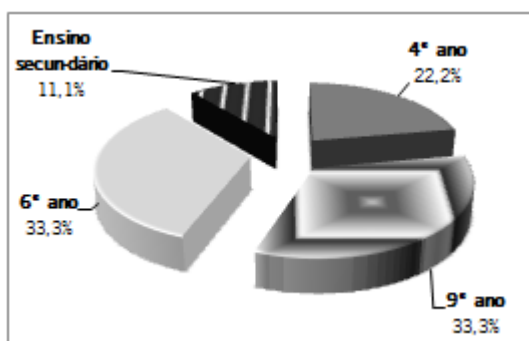


Os participantes no inquérito de avaliação de impacto de máquinas, equipamentos e manobreadores fruem habilitações equivalentes ou inferiores ao ensino secundário. Podemos ver na Tabela e Gráfico 9, que contemos uma percentagem igual de participantes com o 6º ano e 9º ano (33,3%), 22,2% têm o 4ºano e 11,1% o ensino secundário.

Os dados obtidos em relação à questão das habilitações literárias eram previsíveis, uma vez que, quando nos foi apresentada a empresa onde iríamos intervir, fazendo a avaliação de impacto foram-nos facultados alguns dados caracterizadores dos participantes e as habilitações literárias constituíam um desses dados. A questão das habilitações literárias foram um dado bastante importante para esta intervenção/investigação, já que quando fizemos a seleção para aplicarmos inquéritos construídos de acordo com os conteúdos programáticos dos cursos, escolhemos propositadamente o curso de máquinas, equipamentos e manobreadores pelo facto dos participantes possuírem baixas habilitações literárias e o de auditorias integradas da qualidade porque as pessoas possuem habilitações literárias mais elevadas. Tivemos este cuidado na seleção destes cursos porque consideramos que a nossa intervenção/investigação se tornaria mais enriquecida ao equiparar especificamente os efeitos/impactos dos cursos em dois grupos de participantes com habilitações literárias distintas.

Tabela e Gráfico 9: Habilitações literárias dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores

	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulad</i>
4º ano	2	22,2	22,2
6ºano	3	33,3	55,6
9ºano	3	33,3	88,9
Ensino secundário	1	11,1	100,0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>	



Um outro dado que nos pareceu relevante apresentar diz respeito às funções desempenhadas dos nossos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto. Começamos por evidenciar as funções desempenhadas pelos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral.

Assim, a amostra é bastante heterogénea no que diz respeito à função desempenhada na empresa. Podemos verificar na Tabela que se segue que, as funções mais representadas são a de motorista (16,7%), seguida da função de condutor manobrador (14,3%). Acrescentamos ainda que 2 dos participantes não responderam a esta questão.

Tabela 10: Função desempenhada na empresa dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral

	<i>N</i>	<i>% Válida</i>
<b>Motorista</b>	<b>7</b>	<b>16,7</b>
Servente	2	4,8
Coordenador de topografia	1	2,4
Porta – Miras	1	2,4
Direção de Obra	4	9,5
Técnico de Informática	1	2,4
Departamento de Orçamentação	1	2,4
Técnico(a) de Contabilidade	3	7,1
Administrativo (a)	5	11,9
Encarregado (geral)	3	7,1
Chefe de equipa	2	4,8
Adjunta direção de obra	1	2,4
Responsável de viagens e estadias	1	2,4
<b>Condutor Manobrador</b>	<b>6</b>	<b>14,3</b>
Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho	1	2,4
Responsável de Aprovisionamentos	1	2,4
Responsável de Departamento	1	2,4
Psicólogo	1	2,4
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

No que toca aos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade, à semelhança dos participantes no inquérito geral, também estes desempenham funções distintas na empresa. A Tabela seguinte, mostra-nos somente uma resposta para cada função desempenhada na empresa.

Tabela 11: Função desempenhada na empresa dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade

	<i>N</i>	<i>% Válida</i>
Responsável de Departamento	1	12,5
Gestor	1	12,5
Técnico de ambiente	1	12,5
Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho	1	12,5
Responsável do Departamento de Aprovisionamentos	1	12,5
Técnico administrativo	1	12,5
Psicólogo	1	12,5
Contabilista	1	12,5
Total	8	100,0

Contrariamente, ao sucedido na análise feita à função desempenhada na empresa aos dados obtidos através dos outros dois inquéritos por questionário aplicados, em que se verificava uma heterogeneidade de funções desempenhadas, os participantes neste inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores são detentores da mesma função na empresa, todos estes são condutores manobreadores (Tabela 12).

Tabela 12: Função desempenhada na empresa dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores

	<i>N</i>	<i>% Válida</i>
Condutor manobrador	9	100,0
Total	9	100,0

Decidimos concluir esta secção destinada a caracterização do público-alvo, referindo a média de anos dos participantes desta intervenção/investigação no desempenho da função atual e ainda a média de anos de trabalho na empresa.

Deste modo, em média, os participantes no inquérito de avaliação de impacto geral desempenham a função atual há aproximadamente 6 anos ( $M=6,1$ ;  $DP=5,645$ ), variando entre 1 e os 30 anos e trabalham na empresa há mais ou menos 5 anos ( $M=4,9$ ;  $DP=2,800$ ), sendo o tempo mínimo de trabalho de 2 anos e o máximo de 12 anos (Tabela 13).

Tabela 13: Média, mínimo, máximo e desvio padrão referentes ao número de anos no desempenho da função atual e trabalho na empresa dos participantes no inquérito de avaliação do impacto geral

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
Desempenho da função atual	43	1	30	6,12	5,645
Trabalho na empresa	41	2	12	4,90	2,800

Já os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade encontram-se em média a desempenhar a função atual há cerca de 3 anos (M=3,3; DP= 1,488), variando entre 1 e os 6 anos e trabalham nesta há aproximadamente 4 anos (M=4,4; DP=3,114). O tempo mínimo de trabalho corresponde a 2 anos e o máximo a 11 anos (Tabela 14).

Tabela 14: Média, mínimo, máximo e desvio padrão referentes ao número de anos no desempenho da função atual e trabalho na empresa dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
Desempenho da função atual	8	1	6	3,25	1,488
Trabalho na empresa	8	2	11	4,38	3,114

Por fim, os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores, como podemos verificar na Tabela e Gráfico 15, encontram-se em média no desempenho da função atual há aproximadamente 8 anos (M=7,9; DP=4,148), variando entre 3 e os 15 anos e trabalham na empresa em média há 8 anos (M=7,8; DP=3,107), sendo o tempo mínimo de trabalho de 3 anos e o máximo de 11 anos.

Tabela 15: Média, mínimo, máximo e desvio padrão referentes ao número de anos no desempenho da função atual e trabalho na empresa dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
Desempenho da função atual	7	3	15	7,93	4,148
Trabalho na empresa	7	3	11	7,79	3,107

## 2.A formação profissional na Empresa – A e na vida dos seus trabalhadores

O investimento na aprendizagem contínua dos seus trabalhadores, proporcionando-lhe a oportunidade de frequentar formações é uma preocupação dos responsáveis da Empresa – A.

Também para estes a formação tem-se instituído “[...]como uma filosofia de gestão, visando o êxito da organização por um processo contínuo de aprendizagem” (Estêvão, 2006, p. 69).

A formação é vista como um dos caminhos possíveis para melhorar a rentabilidade, a produtividade, para desenvolver os trabalhadores e para aperfeiçoar técnicas referentes à função que ocupam na empresa. Desde há 5/6 anos que os responsáveis da empresa proporcionam consecutivamente formação aos seus trabalhadores, recorrendo a formação-financiada (no âmbito do POPH), e se porventura for necessário também solicitam formação não-financiada<sup>32</sup>. Parece-nos, assim, que para estes responsáveis os seus recursos humanos são um recurso valioso e verdadeiramente estratégico (Estêvão (*coord.*), 2006).

Tendo em conta a preocupação que os responsáveis da Empresa – A manifestam em proporcionar formação aos seus trabalhadores, consideramos pertinente questionar em primeiro lugar os participantes nos inquéritos de avaliação de impacto sobre o número de formações frequentadas até ao momento dentro do contexto da empresa.

Deste modo, como pode ser analisado no Gráfico 16, do total dos 44 participantes no inquérito de avaliação de impacto geral, 52,3% frequentaram 1-2 formações dentro do contexto da empresa, 34,1% dos participantes frequentaram 3-4 formações, 11,4% frequentaram 5-10 formações e apenas 2,3% frequentaram mais de 10 formações.

No que aos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade diz respeito, mais de metade destes (62,5%) indicaram que até ao momento dentro do contexto da empresa frequentaram 3-4 formações, apenas 25,0% frequentaram entre 5-10 formações e, por último, temos a resposta 1-2 formações com uma percentagem de 12,5% (Gráfico 16).

Por sua vez, os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores assinalaram maioritariamente (55,6%) que até ao momento tinham frequentado 1-2 formações dentro do contexto da empresa e 44,4% frequentaram 3-4 formações. De salientar, que não obtivemos respostas nas alíneas 5-10 formações e mais de 10 formações.

Considerando a importância que os responsáveis da Empresa – A expressam em propiciar formação aos seus trabalhadores e o facto de já alguns anos requestarem continuamente formação, considerávamos que a percentagem relativa às alíneas apresentadas,

---

<sup>32</sup> Esta informação foi retirada da entrevista feita à responsável de recursos humanos. Para consultar a entrevista veja o apêndice 6.

5-10 formações e mais de 10 formações fosse mais elevada e até que as respostas dos participantes se concentrassem essencialmente nessas duas alíneas.

Se repararmos, só os participantes no inquérito de avaliação de impacto de auditorias integradas é que não sinalizaram maioritariamente a alínea 1-2 formações, mas antes a alínea 3-4 formações (Gráfico 16). Será que os participantes que fruem habilitações superiores, como é o caso dos participantes no inquérito de avaliação de impacto de auditorias integradas da qualidade, aderem mais à formação? Ou será que existem desigualdades no acesso à formação, em função da posição que ocupam na empresa (Estêvão, 2001)?

Neste seguimento, parece-nos congruente apresentar as respostas da responsável de recursos humanos quando confrontada com as questões: *Incluíram todos os trabalhadores nas formações? Ou deixaram alguns sem formação? Justifique.*

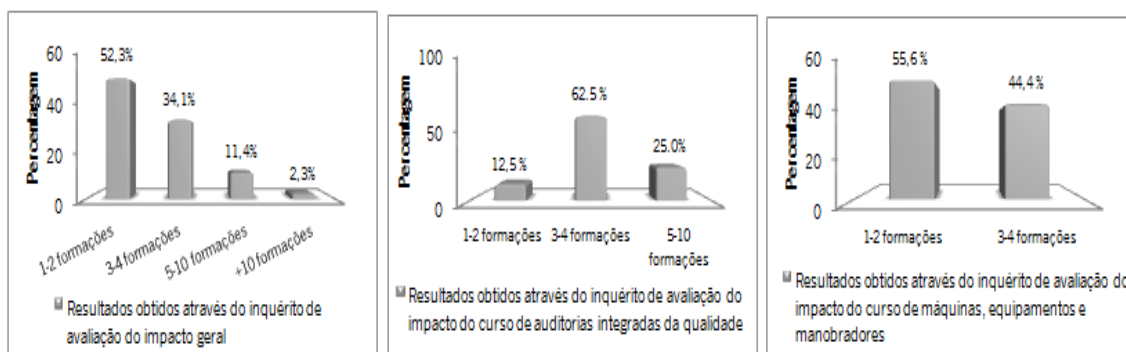
“Nós deixamos sempre essa responsabilidade para os responsáveis das áreas, para os superiores hierárquicos, mas partimos do princípio que eles analisam as necessidades, não é por estar aqui nesta ou naquela função, em 2010 tivemos a formação de máquinas, equipamentos e manobreadores todos os manobreadores foram incluídos para essa ação de formação, informática geral definiu-se que seria para encarregados, todos os encarregados foram convidados para participarem nesta ação de formação”.

*Tendo em conta as habilitações literárias dos trabalhadores considera que existe alguma relação destes com o facto de resistirem ou aderirem a formação?* Na opinião dela, estes resultados não têm a ver com a questão das habilitações literárias, pois encontra resistências (de frequência de formações)

“[...]quer em pessoas que tenham o 1º ciclo, quer licenciados, quer quadros técnicos. Pelo contrário, se calhar até posso remete-la noutra área, principalmente a nível de encarregados que demonstram muito mais interesse em frequentar as ações de formação do que propriamente os técnicos, as pessoas com habilitações superiores”.



Gráfico 16: Número de formações frequentadas até ao momento – Dentro do contexto da empresa/proporcionadas pela empresa pelos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto



Por outro lado, decidimos questionar os participantes nos inquéritos de avaliação de impacto sobre o número de formações que já tinham frequentado fora do contexto da empresa, de modo, a tentarmos perceber se estes autonomamente procuram formações ou se só frequentam as que são propostas pela empresa. Aliás, será que para estes é uma preocupação formarem-se? Será que sentem necessidade de complementar programas de intervenção (Silva, 2000) ou colmatar lacunas existentes, entre aquilo que sabem fazer e o que lhes é pedido no desempenho da sua atividade profissional (Salgado, 1997)?

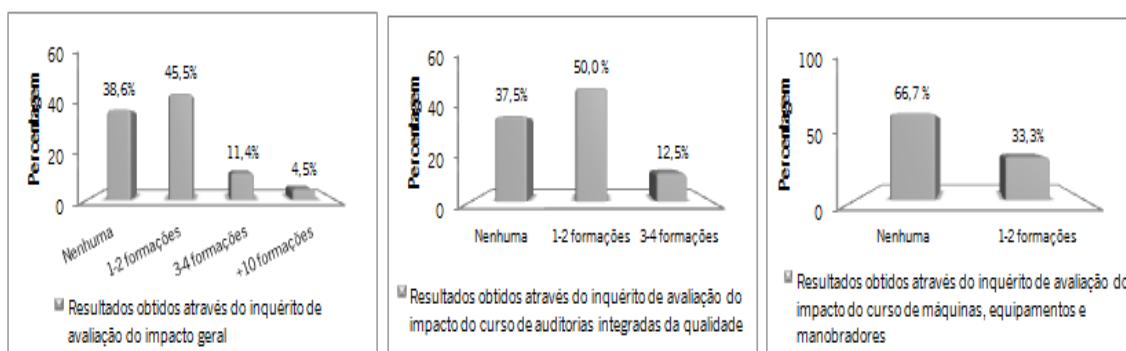
Como podemos verificar no Gráfico 17 a maioria das respostas obtidas no inquérito de avaliação de impacto geral, 61,4%, mostram-nos que os participantes frequentaram formações fora do contexto da empresa (45,5% indicaram que frequentaram 1-2 formações, 11,4% 3-4 formações e 4,5% mais de 10 formações). Porém, temos uma percentagem significativa, de 38,6%, de participantes que não frequentou nenhuma formação fora do contexto da empresa.

Quanto aos dados obtidos nos inquéritos de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade são muito semelhantes aos anteriores. O Gráfico 17 permite-nos verificar que 62,5% dos participantes frequentaram formações fora do contexto da empresa (assinando 50,0% destes a alínea 1-2 formações e 12,5% a alínea 3-4 formações). E, que temos uma percentagem significativa de respostas que nos mostram que fora do contexto da empresa não frequentaram nenhuma formação (37,5%).

Relativamente aos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores verificou-se que uma grande parte destes (66,7%) nunca frequentou nenhuma formação fora do contexto da empresa (Gráfico 17) e que só temos uma percentagem de 33,3% que frequentou 1-2 formações.

Apesar de termos participantes nos três inquéritos que nos indicam que não frequentaram formações fora do contexto da empresa, não podemos deixar de salientar que dos três inquéritos o que adquiriu uma percentagem maior e superior a 50,0% de participantes que não frequentaram formações fora do contexto da empresa foi o inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores.

Gráfico 17: Número de formações frequentadas até ao momento – Fora do contexto da empresa pelos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto



Face à possibilidade que os trabalhadores da Empresa – A têm em se auto proporem a frequentar formações solicitadas pela empresa, isto é, quando na empresa está para iniciar alguma formação que lhes possa causar algum interesse e mesmo que esta não esteja ligada à função que ocupam (ou ao trabalho que executam), “[...]vamos imaginar alguém que não tem que lidar com a área internacional mas gostava de formação de línguas então pode inscrever-se numa formação de inglês ou francês”<sup>33</sup>. Será que tal situação aconteceria senão existissem os chamados fundos estruturais oriundos da União Europeia destinados à promoção da formação profissional? Esta intervenção/investigação não reuniu informações suficientes para responder a esta questão. Porém, refletindo sobre esta situação favorável aos trabalhadores e continuando na busca de informações que nos permitam concluir se para estes é importante formarem-se, pareceu-nos congruente questioná-los sobre a frequência com que recorrem a formações por iniciativa própria (referindo-nos a formação no geral), pedindo uma justificação da resposta e logo de seguida, sobre a quem se deve a iniciativa de frequentar as formações que foram organizadas pela instituição onde decorreu o nosso estágio, querendo perceber se realmente estes se auto propõem a frequentar formações ou se só as frequentam porque são sugestão da empresa ou do chefe.

<sup>33</sup> Esta informação foi retirada da entrevista feita à responsável de recursos humanos. Para consultar a entrevista veja o apêndice 6.

Atendendo ao Gráfico 18, verificamos que uma percentagem razoável de participantes no inquérito de avaliação de impacto geral (38,6%) revelou ter frequentado formações por sua iniciativa apenas às vezes e 27,3% afirmaram nunca o terem feito. Das 26 justificações obtidas, destaca-se a *Falta de disponibilidade* expressada quer pelos respondentes da alínea nunca quer pelos respondentes da alínea raramente e a *Necessidade de atualizar conhecimentos/adquirir novas competências a nível profissional* como a mais comumente indicada pelos respondentes da alínea muitas vezes<sup>34</sup>.

Podemos ainda verificar neste Gráfico (18), que metade dos participantes (50,0%) no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade, responderam que frequentaram formações por iniciativa própria apenas às vezes e 25,0% muitas vezes. Quanto às justificações dos participantes, apesar de só terem sido três, mais uma vez é dito por um que recorre muitas vezes a formações que o faz porque sente *Necessidade de atualizar conhecimentos*, outro justifica-se expressando a necessidade de *Evoluir a nível pessoal e aumentar os conhecimentos profissionais*. A questão da disponibilidade é novamente apontada por um dos participantes da alínea às vezes, este justifica que procura formação em *função da disponibilidade*<sup>35</sup>.

Por conseguinte 33,3% dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores assinalaram que nunca frequentaram formações por iniciativa própria e 22,2% indicaram que frequentaram às vezes e sempre. Das justificações apresentadas evidencia-se a dada pelos participantes que responderam sempre, *Gosto de estar informado/atualizado e reciclado* e *Sempre que tem disponibilidade* (a questão da disponibilidade foi referenciada nas respostas dos três inquéritos de avaliação de impacto, uns dizem que têm falta, outros em função e outros sempre que têm). A *Necessidade de atualizar conhecimentos/adquirir novas competências a nível profissional* foi a justificação apresentada por um dos nossos participantes que respondeu às vezes<sup>36</sup>.

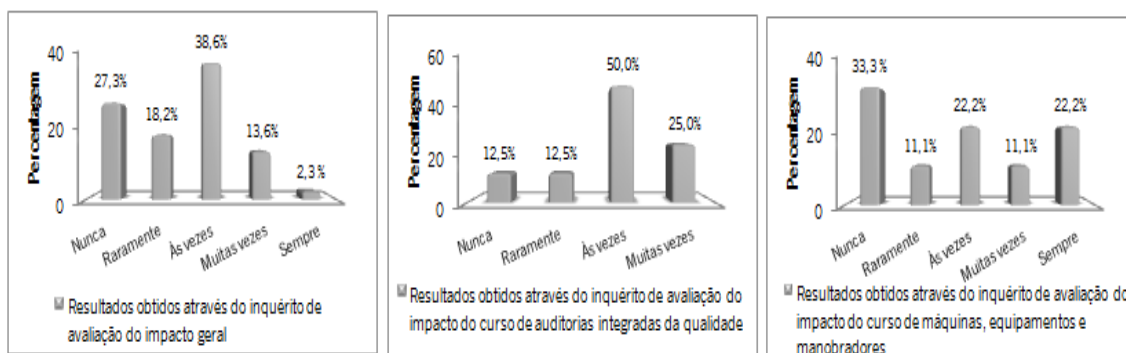
---

<sup>34</sup> Para consultar as justificações das respostas às questões abertas consulte o apêndice 8.

<sup>35</sup> Para consultar as justificações das respostas às questões abertas consulte o apêndice 8.

<sup>36</sup> Para consultar as justificações das respostas às questões abertas consulte o apêndice 8.

Gráfico 18: Frequência com que recorre a formações por iniciativa própria

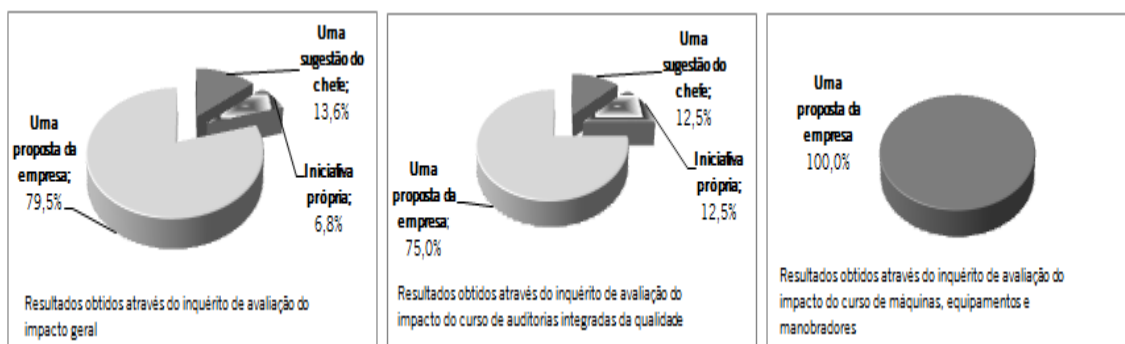


Vamos finalizar esta secção destinada a perceber a forma como a formação está inserida na vida dos trabalhadores da Empresa – A e na própria empresa, analisando o Gráfico 19, referente a quem se deve a iniciativa de frequentar as formações organizadas pelas XZ – Consultores, SA.

Tanto os participantes no inquérito de avaliação de impacto geral como os participantes no inquérito do curso de auditorias integradas da qualidade registaram que a frequência das formações organizadas pela XZ – Consultores, SA deveu-se a: *Uma proposta da empresa, Iniciativa Própria e Uma sugestão do chefe*. Das três alíneas assinaladas a que agrupou um maior valor percentual foi *Uma proposta da empresa*, com 79,5% temos os participantes no inquérito de avaliação de impacto geral e com 75,0% os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade (Gráfico 19).

Porquanto todos os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores exararam que a frequência da formação se deveu a *Uma proposta da empresa*. Quando realizamos a entrevista à responsável de recursos humanos essa já nos tinha transmitido que o curso de máquinas, equipamentos e manobreadores tinha sido solicitado com o interesse de convidarem todos os trabalhadores da empresa que executam a função de condutores manobreadores a frequentá-lo, daí não seja surpreendente que todos os participantes neste inquérito tenham assinalado a alínea *Uma proposta da empresa*.

Gráfico 19: Iniciativa de frequentar a(s) formação(ões) organizadas pela XZ – Consultores, SA deveu-se a



Em síntese, parece-nos que senão fossem os responsáveis da Empresa – A a sugerirem aos seus trabalhadores que frequentem formações dentro do contexto da empresa, existiram muitos que simplesmente não o fariam, atentemos que temos percentagens elevadas (significativas) de participantes que fora do contexto da empresa não procuram formação (Gráfico 17), percentagens significativas que nos indicam que nunca frequentam formações por iniciativa própria (Gráfico 18) e ainda percentagens, que não deixam margem para dúvida, que a iniciativa de frequentar formações organizadas pela XZ – Consultores, SA se deve quase totalmente a *Uma proposta da empresa* (Gráfico 19). Parece-nos, então, que a formação profissional na Empresa – A conquistou um estatuto importante, visto que os responsáveis desta já há vários anos que estipulam consagrar formação aos trabalhadores (procurando formação financiada e não-financiada) mas ficamos com sérias dúvidas em relação ao estatuto que a formação conquistou na vida dos trabalhadores, será ou não uma preocupação para estes terem formação contínua ao longo da vida?

A formação contínua nesta empresa afigura-se como uma estratégia de desenvolvimento de recursos humanos e, portanto, condição fundamental para a sua capacidade de concorrência e desempenho (Múnch, 1994).

### 3.Motivos que levaram os participantes nos inquéritos de avaliação de impacto a frequentarem as formações

Numa época em que é notável a visibilidade social que a formação tem vindo a adquirir (Silva, 2000), verificando-se quer uma intensificação da oferta de formação (Silva, 2000) como uma procura significativa da mesma, consideramos interessante perceber os motivos que podem estar na origem desta procura. Alias, já apontamos os motivos que levam a Empresa – A

a requisitarem formação, agora resta-nos analisar os motivos que levaram os trabalhadores desta empresa a frequentarem as ações de formação organizadas pela XZ – Consultores, SA.

Pela análise dos vários motivos apresentados aos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral (Tabela 16) podemos depreender uma predominância de respostas *Concordo Totalmente* nas alíneas *Uma necessidade de crescimento a nível pessoal* (25,6%) e *Uma necessidade de se ajustar ao posto de trabalho, adquirindo outras competências mais apropriadas* (14,3%); de *Concordo* nas alíneas *Gostou da temática que iria ser desenvolvida na formação* (81,4%) e *Uma necessidade de se ajustar ao posto de trabalho, adquirindo outras competências mais apropriadas* (64,3%); de *Sem Opinião* nas alíneas *Outras razões* (100%) e *Uma oportunidade de aprofundar formações anteriores* (16,3%); de *Discordo* nas alíneas *Uma oportunidade de alterar a sua função dentro da empresa* (44,2%) e *Só frequentou a(s) formação(ões) porque foi obrigado* (32,6%) e ainda de *Discordo Totalmente* nas alíneas *Só frequentou a(s) formação(ões) porque foi obrigado* (53,5%) e *Uma oportunidade de alterar a sua função dentro da empresa* (25,6%).

Deste modo, estes dados permitem traduzir que os motivos que prevalecem estatisticamente por levaram os participantes a procurarem formação são de ordem pessoal e profissional. Porém, se fizermos uma análise da Tabela 16 juntando as percentagens do *Concordo* e do *Concordo Totalmente* verificamos que os motivos de ordem pessoal (*Gostou da temática que iria ser desenvolvida na formação* e *Uma necessidade de crescimento a nível pessoal*) se sobrepõem ao motivo de ordem profissional (*Uma necessidade de se ajustar ao posto de trabalho, adquirindo outras competências mais apropriadas*).

Tabela 16: Motivos que levaram os participantes no inquérito de avaliação de impacto geral a frequentarem as formações organizadas pela XZ – Consultores, SA

	Discordo Totalmente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
Uma necessidade de aumentar as suas responsabilidades dentro da empresa.	4,7%	18,6 %	9,3%	55,8%	11,6%
Gostou da temática que iria ser desenvolvida na formação.	,0%	4,7%	7,0%	<b>81,4%</b>	7,0%
Forma de progredir na carreira.	2,3%	30,2%	14,0%	44,2%	9,3%
Uma necessidade de se ajustar ao posto de trabalho, adquirindo outras competências mais apropriadas.	,0%	19,0%	2,4%	<b>64,3%</b>	<b>14,3%</b>
Uma oportunidade de aprofundar formações anteriores.	2,3%	20,9%	<b>16,3%</b>	46,5%	14,0%
Uma necessidade de crescimento a nível pessoal.	2,3%	7,0%	4,7%	60,5%	<b>25,6%</b>
Só frequentou a(s) formação(ões) porque foi	<b>53,5%</b>	<b>32,6%</b>	2,3%	11,6%	,0%

obrigado.					
Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidi frequentar a(s) formação(ões).	16,3%	14,0%	9,3%	60,5%	,0%
Uma oportunidade de alterar a sua função dentro da empresa.	<b>25,6%</b>	<b>44,2%</b>	7,0%	23,3%	,0%
Outras razões.	,0%	,0%	<b>100,0%</b>	,0%	,0%

Quanto aos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade (Tabela 17) assinalaram um maior número de *Concordo Totalmente* nas alíneas *Necessidade de atualizar/aperfeiçoar os conhecimentos sobre auditoria* (75,0%), *O curso seria uma boa oportunidade de aprofundar formações anteriores* (62,5%) e *Uma forma de melhorar os Sistemas de Gestão da Qualidade, Segurança e Ambiente existentes na empresa* (62,5%); de *Concordo* nas alíneas *Necessidade de aprender a planear e programar auditorias mais eficazmente* (37,5%), *Forma de progredir na carreira* (37,5%) e *Necessidade de aperfeiçoar a forma como elabora o relatório final de auditoria* (37,5%); de *Sem Opinião* na alínea *O curso seria uma boa oportunidade de aprofundar formações anteriores* (12,5%); de *Discordo* nas alíneas *Forma de progredir na carreira* (37,5%), *Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidi frequentar o curso* (37,5%) e *Uma forma de alterar a sua função dentro da empresa* (37,5%); de *Discordo Totalmente* nas alíneas *Só frequentou o curso porque foi obrigado* (87,5%) e *Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidi frequentar o curso* (50,0%). Observemos que temos a mesma percentagem de *Discordo* e de *Concordo* em relação a um motivo – *Forma de progredir na carreira* e que à exceção de um motivo (*Forma de progredir na carreira*) os outros que reuniram as maiores percentagens de *Concordo* e *Concordo Totalmente* estão relacionados com a necessidade que os participantes sentem de reciclar/de atualizar/de aperfeiçoar os seus conhecimentos técnicos, para assim, desempenharem melhor a sua função no local de trabalho.

Tabela 17: Motivos que levaram os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade a frequentarem a formação organizada pela XZ – Consultores, SA

	Discordo Totalmente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
Necessidade de atualizar/aperfeiçoar os conhecimentos sobre auditoria.	,0%	,0%	,0%	25,0%	<b>75,0%</b>
Necessidade de aprender a planear e programar auditorias mais eficazmente.	,0%	25,0%	,0%	<b>37,5%</b>	37,5%
Forma de progredir na carreira.	,0%	<b>37,5%</b>	,0%	<b>37,5%</b>	25,0%

Necessidade de aperfeiçoar a forma como elabora o relatório final de auditoria.	,0%	25,0%	,0%	<b>37,5%</b>	37,5%
O curso seria uma boa oportunidade de aprofundar formações anteriores.	,0%	12,5%	<b>12,5%</b>	12,5%	<b>62,5%</b>
Uma forma de melhorar os Sistemas de Gestão da Qualidade, Segurança e Ambiente existentes na empresa.	,0%	25,0%	,0%	12,5%	<b>62,5%</b>
Só frequentou o curso porque foi obrigado.	<b>87,5%</b>	12,5%	,0%	,0%	,0%
Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidi frequentar o curso.	<b>50,0%</b>	<b>37,5%</b>	,0%	12,5%	,0%
Uma forma de alterar a sua função dentro da empresa.	37,5%	<b>37,5%</b>	,0%	25,0%	,0%
Outras razões	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%

Resta-nos somente analisar a Tabela 18, referente aos motivos que levaram os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores a frequentarem o curso. Deste modo, temos três alíneas com percentagens iguais, de 11,1% de *Concordo Totalmente*, nomeadamente, *Uma necessidade de se ajustar ao posto de trabalho, adquirindo outras competências mais apropriadas*, *Só frequentou o curso porque foi obrigado* e *Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidi frequentar o curso*; duas alíneas com a mesma percentagem de *Concordo* (66,7%) *Via no curso uma solução para melhorar o seu trabalho diário* e *Uma necessidade de se ajustar ao posto de trabalho, adquirindo outras competências mais apropriadas*; a alínea *Outras Razões* como sendo a mais apontada em relação à opção *Sem Opinião* (100,0%) e logo de se seguida com uma percentagem de 22,2% temos as alíneas *Uma dificuldade em trabalhar com máquinas/equipamentos de uma forma segura*, *O curso seria uma boa oportunidade de aprofundar formações anteriores* e *Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidi frequentar o curso*; a alínea *Uma oportunidade de alterar a sua função dentro da empresa* com 88,9% de discordos e *Só frequentou o curso porque foi obrigado* com 55,6%; por fim, a alínea *Só frequentou o curso porque foi obrigado* com uma percentagem de 22,2% de *Discordo Totalmente* e três alíneas com a mesma percentagem de 11,1% *Uma necessidade de aprender a trabalhar com alguma máquina corretamente*, *Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidi frequentar o curso* e *Uma oportunidade de alterar a sua função dentro da empresa*. Mais uma vez, se somarmos as percentagens do *Concordo* e do *Concordo Totalmente*, verificamos que predomina um motivo relacionado com o desempenho técnico ao nível do posto de trabalho, se repararmos o motivo – *Uma necessidade de se ajustar*



ao posto de trabalho, adquirindo outras competências mais apropriadas angariou uma percentagem de 77,8%.

Tabela 18: Motivos que levaram os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores a frequentarem a formação organizada pela XZ – Consultores, SA

	Discordo Totalmente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
Uma necessidade de aprender a trabalhar com alguma máquina corretamente.	<b>11,1%</b>	33,3%	,0%	55,6%	,0%
Uma dificuldade em trabalhar com máquinas/equipamentos de uma forma segura.	,0%	22,2%	<b>22,2%</b>	55,6%	,0%
Forma de progredir na carreira.	,0%	44,4%	11,1%	44,4%	,0%
Uma necessidade de se ajustar ao posto de trabalho, adquirindo outras competências mais apropriadas.	,0%	22,2%	,0%	<b>66,7%</b>	<b>11,1%</b>
O curso seria uma boa oportunidade de aprofundar formações anteriores.	,0%	22,2%	<b>22,2%</b>	55,6%	,0%
Via no curso uma solução para melhorar o seu trabalho diário.	,0%	33,3%	,0%	<b>66,7%</b>	,0%
Só frequentou o curso porque foi obrigado.	<b>22,2%</b>	<b>55,6%</b>	,0%	11,1%	<b>11,1%</b>
Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidi frequentar o curso.	<b>11,1%</b>	22,2%	<b>22,2%</b>	33,3%	<b>11,1%</b>
Uma oportunidade de alterar a sua função dentro da empresa.	<b>11,1%</b>	<b>88,9%</b>	,0%	,0%	,0%
Outras razões.	,0%	,0%	<b>100,0%</b>	,0%	,0%

Por fim, realçamos apenas que nenhum dos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto indicou outros motivos para além daqueles que foram apresentados por nós.

#### 4.0 impacto da(s) formação(ões), organizadas pela XZ – Consultores, SA, nos trabalhadores da Empresa – A

Importa-nos, agora, apurar as mudanças ocorridas nos trabalhadores da Empresa – A após a frequência da(s) formação(ões), isto é, tentar perceber se realmente a(s) formação(ões) contribuiu(ram) para o seu desenvolvimento profissional, pessoal e social. Pretendemos, então neste tópico, conseguir responder á seguinte questão: “Os formandos mudaram mesmo?” (PRONACI, 2002, p.4). Como já mencionado no capítulo III, o momento avaliativo que procura responder a esta questão e que recai sobretudo numa análise de mudanças (Santos & Neves, 2004) é o quinto, designado por avaliação de impacto.

Assim quando analisamos os dados referentes aos resultados da(s) formação(ões) – ou se quisermos efeitos/impactos/mudanças – (Tabela 19) verificamos que as expressões que os participantes no inquérito de avaliação de impacto geral indicaram uma maior percentagem de respostas *Concordo Totalmente* foram: *Atualização/aperfeiçoamento de conhecimentos* (15,9), *Aumento das suas qualificações/competências sobre o tema tratado* (13,6%) e *Foi uma formação curta, precisava de mais tempo para aprofundar* (13,6%). E, em relação à opção *Concordo*, as maiores percentagens de respostas estão concentradas na expressão *Uma experiência pessoal interessante* (75,0%) e novamente nas expressões *Aumento das suas qualificações/competências sobre o tema tratado* (72,7%) e *Atualização/aperfeiçoamento de conhecimentos* (77,3%). Se somarmos as percentagens do *Concordo* e do *Concordo Totalmente* verificamos que a expressão *Aumento das suas qualificações/competências sobre o tema tratado* adquire um peso de 86,3% e a *Atualização/aperfeiçoamento de conhecimentos* de 93,2%, o que nos permite constatar que a(s) formação(ões), em primeiro lugar, contribuiu(ram) para um desenvolvimento a nível profissional, pois permitiram aumentar/atualizar/aperfeiçoar conhecimentos/competências técnicas.

Por outro lado, podemos depreender ainda, em relação à expressão *Uma experiência pessoal interessante*, que se fizermos uma análise à Tabela 19 tendo apenas em conta a opção *Concordo* aferimos que de todas as expressões apresentadas a que em segundo lugar reuniu um maior valor percentual foi esta e se somarmos as opções *Concordo* e *Concordo Totalmente* esta fica logo abaixo das mencionadas anteriormente (*Aumento das suas qualificações/competências sobre o tema tratado* e *Atualização/aperfeiçoamento de conhecimentos*), com uma percentagem de 81,8%, o que colocaria, em segundo lugar, a formação como contribuidora para o desenvolvimento dos participantes a nível pessoal. Em nosso entender, esta expressão é reveladora “[...]de um resultado de natureza mais individual, que se reporta a uma experiência vivida intrinsecamente[...]” (Estêvão, *coord.*, 2006).

De referir ainda que das várias expressões relacionadas com o desenvolvimento social patentes no inquérito, só a *Obtenção de competências gerais e relacionais*, adquiriu uma percentagem de *Concordo* superior a 50,0%. Até atentemos que esta expressão obteve a 4.ª percentagem mais alta de *Concordo*. De facto, não é de todo inexistente a possibilidade da formação contribuir para o desenvolvimento social dos participantes, mas convém realçar que atendendo aos dados obtidos, a formação contribui primeiro para desenvolver profissionalmente e pessoalmente os participantes.

Por último, se somarmos a opção *Discordo* e *Discordo Totalmente* verificamos que a expressão *Tudo o que foi lecionado já sabia* reuniu a maior percentagem de discordâncias (86,3%), o que permite afirmar que de uma maneira ou de outra quase todos os participantes aprenderam algo com a(s) formação(ões).

Tabela 19: A(s) formação(ões) desenvolvida(s) pela XZ – Consultores, SA possibilitou(aram) ou não nos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral

	Discordo Totalmente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
Aumento das suas qualificações/ competências sobre o tema tratado.	2,3%	11,4%	,0%	<b>72,7%</b>	<b>13,6%</b>
Atualização/ aperfeiçoamento de conhecimentos.	2,3%	2,3%	2,3%	<b>77,3%</b>	<b>15,9%</b>
Melhor desempenho no local de trabalho.	2,3%	18,2%	4,5%	68,2%	6,8%
Aquisição de capacidades de adaptação às mudanças/ transformações ocorridas no local de trabalho.	4,5%	20,5%	9,1%	59,1%	6,8%
Obtenção de competências gerais e relacionais.	,0%	11,4%	13,6%	<b>70,5%</b>	4,5%
Mudanças a nível do seu relacionamento com os outros.	6,8%	38,6%	<b>15,9%</b>	34,1%	4,5%
Melhoria no ambiente de trabalho.	4,5%	38,6%	<b>15,9%</b>	36,4%	4,5%
Existência de menos conflitos com os colegas de trabalho.	6,8%	50,0%	13,6%	25,0%	4,5%
Maior capacidade para trabalhar autonomamente.	4,5%	36,4%	,0%	56,8%	2,3%
Aumento da produtividade no trabalho.	2,3%	38,6%	2,3%	54,5%	2,3%
Uma maior segurança no trabalho.	4,5%	27,3%	9,1%	50,0%	9,1%
Uma forma de progredir na carreira.	4,5%	36,4%	9,1%	40,9%	9,1%
Tornou-se mais participativo nas decisões da empresa.	9,1%	43,2%	13,6%	27,3%	6,8%
Obteve uma maior consciência dos seus direitos no trabalho.	4,5%	27,3%	<b>18,2%</b>	47,7%	2,3%
Maior motivação a desempenhar o seu trabalho.	4,5%	22,7%	11,4%	61,4%	,0%
Maior satisfação a desempenhar a função no local de trabalho.	4,5%	27,3%	6,8%	61,4%	,0%
Mais rapidez no desempenho da função profissional.	2,3%	38,6%	2,3%	54,5%	2,3%
Uma experiência pessoal interessante.	,0%	9,1%	9,1%	<b>75,0%</b>	6,8%
Melhoria no relacionamento com os elementos da hierarquia.	4,5%	43,2%	9,1%	40,9%	2,3%
A resolução de um problema existente no sector de trabalho.	6,8%	36,4%	11,4%	45,5%	,0%
Aumento da sua confiança e autoestima no local de trabalho.	4,5%	31,8%	4,5%	54,5%	4,5%
Uma maior consciência dos problemas que o rodeiam	4,5%	20,5%	9,1%	65,9%	,0%
Um reforço dos laços de amizade com os colegas de trabalho.	4,5%	36,4%	4,5%	45,5%	9,1%
Tornou-se mais flexível no trabalho.	6,8%	40,9%	11,4%	40,9%	,0%
Obtenção de capacidades que permitiram inovar, criar novos projetos dentro da empresa.	9,1%	43,2%	15,9%	31,8%	,0%
Aumento da eficiência e eficácia do trabalho.	2,3%	18,2%	9,1%	70,5%	,0%
Novas formas de pensar e de trabalhar.	2,3%	22,7%	,0%	68,2%	6,8%
Uma maior valorização do seu trabalho por parte das chefias/ colegas de trabalho.	13,6%	31,8%	13,6%	38,6%	2,3%

Ao nível dos conhecimentos não adquiriu conhecimentos úteis para a sua vida profissional.	13,6%	54,5%	6,8%	20,5%	4,5%
Os conteúdos eram interessantes, mas não teve condições para os aplicar no dia-a-dia.	11,4%	43,2%	4,5%	36,4%	4,5%
Tudo o que foi lecionado já sabia.	<b>31,8%</b>	<b>54,5%</b>	6,8%	4,5%	2,3%
Foi uma formação curta, precisava de mais tempo para aprofundar.	9,1%	27,3%	4,5%	45,5%	<b>13,6%</b>
Outras Razões	,0%	,0%	97,6%	2,4%	,0%

Relativamente aos efeitos/impactos do curso de auditorias integradas da qualidade nos participantes (Tabela 20) podemos destacar que as expressões *Uma atualização/aperfeiçoamento dos conhecimentos sobre auditoria (exemplo: as fases de realização de uma auditoria, conceito de auditoria...)*, *Um aumento do conhecimento sobre os principais referenciais das normas (ISO 9001, ISO 14001, NP 4397)*, *Conhecimentos úteis sobre a norma referente ao processo de auditoria (ISO 19011)*, *Uma percepção mais clara do comportamento do auditor* e *Uma visão atualizada das técnicas utilizadas pelos auditores para recolha de informação* foram as mais assinaladas na opção *Concordo Totalmente*, com a mesma percentagem de 50,0%. Por seu lado, metade ou mais dos participantes também concordam com as expressões *Uma maior capacidade para elaborar o relatório de auditoria* (62,5%), *Um conjunto de conhecimentos que lhes permitiram adquirir e desenvolver capacidades sobre os métodos e técnicas de condução de Auditorias da Qualidade, Segurança e Ambiente* (62,5%), *Capacidades para planear e realizar auditorias aos sistemas de gestão da qualidade, segurança e ambiente* (50,0%), *O desenrolar de ações necessárias para melhorar o desempenho da empresa (sistemas implementados)* (50,0%) e *Uma experiência pessoal interessante* (50,0%)

Quanto às expressões que reuniram mais discordâncias, se somarmos a percentagem do *Discordo* com o *Discordo Totalmente*, destaca-se *Uma aprendizagem em que não adquiriu conhecimentos úteis para a sua vida profissional*, com uma percentagem de *Discordo Totalmente* de 62,5% e de *Discordo* de 25,0% (o que na soma dá um total de 87,5%), e mais uma vez *Tudo o que foi lecionado já sabia*, com uma percentagem de *Discordo Totalmente* de 50,0% e de *Discordo* de 25,0% (o que na soma alia um total de 75,0%).

Deste modo, é possível aferir-se que para grande parte dos participantes foi uma mais valia frequentarem o curso, pois este permitiu adquirir um conjunto de aprendizagens, que foram essenciais para o seu desenvolvimento profissional. De ressaltar, que estes também enaltecem os efeitos puramente individuais do curso (*Uma experiência pessoal interessante*).

Tabela 20: O curso de auditorias integradas da qualidade desenvolvido pela XZ – Consultores, SA possibilitou ou não:

	Discordo Totalmente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
Uma atualização/aperfeiçoamento dos conhecimentos sobre auditoria (exemplo: as fases de realização de uma auditoria, conceito de auditoria...).	,0%	12,5%	,0%	37,5%	<b>50,0%</b>
Um aumento do conhecimento sobre os principais referenciais das normas (ISO 9001, ISSO 14001. NP 4397).	,0%	12,5%	,0%	37,5%	<b>50,0%</b>
Capacidades para planear e realizar auditorias aos sistemas de gestão da qualidade, segurança e ambiente.	,0%	12,5%	,0%	<b>50,0%</b>	37,5%
O aumento da sua confiança e autoestima no local de trabalho.	12,5%	25,0%	,0%	37,5%	25,0%
Uma experiência pessoal interessante.	,0%	12,5%	,0%	<b>50,0%</b>	37,5%
A resolução de um problema existente no sector de trabalho.	12,5%	37,5%	,0%	37,5%	12,5%
Uma maior capacidade para elaborar o relatório de auditoria.	12,5%	,0%	,0%	<b>62,5%</b>	25,0%
Uma maior segurança no local de trabalho.	12,5%	25,0%	,0%	37,5%	25,0%
Conhecimentos úteis sobre a norma SA 8000.	12,5%	25,0%	12,5%	37,5%	12,5%
Conhecimentos úteis sobre a norma referente ao processo de auditoria (ISO 19011).	,0%	12,5%	,0%	37,5%	<b>50,0%</b>
Uma perceção mais clara do comportamento do auditor.	,0%	12,5%	,0%	37,5%	<b>50,0%</b>
Uma visão atualizada das técnicas utilizadas pelos auditores para recolha de informação.	,0%	12,5%	,0%	37,5%	<b>50,0%</b>
O desenrolar de ações necessárias para melhorar o desempenho da empresa (sistemas implementados).	,0%	12,5%	,0%	<b>50,0%</b>	37,5%
Um conjunto de conhecimentos que lhes permitiram adquirir e desenvolver capacidades sobre os métodos e técnicas de condução de Auditorias da Qualidade, Segurança e Ambiente.	,0%	12,5%	,0%	<b>62,5%</b>	25,0%
Uma maior valorização do seu trabalho por parte das chefias/colégas de trabalho.	12,5%	37,5%	,0%	37,5%	12,5%
Uma obtenção de conteúdos interessantes sobre auditoria mas não teve condições para os aplicar no seu dia-a-dia.	,0%	37,5%	,0%	25,0%	37,5%
Uma aprendizagem em que não adquiriu conhecimentos úteis para a sua vida profissional.	<b>62,5%</b>	<b>25,0%</b>	,0%	12,5%	,0%
Tudo o que foi lecionado já sabia.	<b>50,0%</b>	<b>25,0%</b>	12,5%	12,5%	,0%
Foi uma formação curta, precisava de mais tempo para aprofundar.	12,5%	25,0%	,0%	37,5%	25,0%
Outras razões	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%

Por sua vez quando confrontamos os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores com uma série de expressões sobre os efeitos/impactos do curso, constatamos que na opção *Concordo Totalmente* só tivemos duas expressões assinaladas, nomeadamente, *No curso experimentou o uso de máquinas e*

*equipamentos em diversas situações de trabalho, por isso, passou a desempenhar melhor o seu trabalho diário e Uma maior segurança a desempenhar a sua função*, com uma percentagem de 11,1%. Em contrapartida, a opção *Concordo* auferiu várias expressões com percentagens elevadíssimas, tendo inclusive obtido 100% de respostas em duas expressões, *Uma experiência pessoal interessante* e *Uma consciência mais viva das conseqüências que pode sofrer por não respeitar as medidas de prevenção de segurança*, por um lado temos uma formação que contribuiu para aspetos mais individuais/pessoais dos participantes e por outro para aspetos mais relacionados com a função desempenhada (desenvolvimento a nível profissional). Não podemos deixar de referenciar outras expressões relacionadas com o desenvolvimento profissional dos participantes que também obtiveram percentagens altas de *Concordo*, pois estas parecem-nos comprovar que o curso teve êxito e que correspondeu aos objetivos delineados no diagnóstico de necessidades de formação, assim sendo, temos as expressões estatisticamente com um peso de 88,9%: *Melhor Conhecimento dos riscos que as máquinas/equipamentos podem provocar, A utilização de forma adequada das medidas de prevenção para cada equipamento, A utilização das prescrições mínimas de segurança relativas às máquinas/equipamentos, Utilização correta dos acessórios adequados de proteção, Utilização das luvas, Utilização dos auriculares, Utilização dos cintos, Utilização dos capacetes, Diminuição dos acidentes de trabalho, Maior capacidade para trabalhar com autonomia, sem ter de perguntar aos outros como as máquinas/equipamentos funcionavam e quais as suas funções.* Ao nível da opção *Discordo*, verificamos que mais de metade dos participantes (55,6%) nem se tornaram mais flexíveis nem produtivos e que se somarmos a opção *Discordo* com a *Discordo Totalmente* verificamos que as expressões *Os conteúdos eram interessantes, mas não teve condições para os aplicar no dia-a-dia* obtém 77,8% de discordâncias e *Tudo o que foi lecionado já sabia* de 100% (esta última expressão já tinha sido comumente apontada anteriormente como geradora de maiores discordâncias). Podemos salientar ainda que a maioria dos participantes concordam com o facto dos conhecimentos adquiridos serem importantes para a sua vida profissional (atentemos à percentagem de 66,7% de *Discordo* em relação a expressão *Ao nível dos conhecimentos não adquiriu conhecimentos úteis para a sua vida profissional*).

Surpreendentes foram as constatações destes efeitos/impactos nos participantes do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores pois não estávamos à espera que realmente os benefícios, pelo menos percebidos, deste curso fossem tão “[...]demasiadamente evidentes para serem postos em causa (Estêvão, 2001).

Para além, do grande impacto na dimensão profissional dos participantes ainda se apura um grande impacto numa dimensão mais individual/pessoal. Em síntese, parece-nos que de todo este curso possa ter tido algum efeito no desenvolvimento social dos participantes, mas para podermos fundamentar mais esta nossa visão, a seguir vamos analisar a questão relativa aos vários níveis em se verificou que as formações provocaram mudanças na vida dos participantes.

Tabela 21: O curso de máquinas, equipamentos e manobreadores desenvolvido pela XZ – Consultores, SA possibilitou ou não:

	Discordo Totalmente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
Uma maior facilidade a identificar as várias máquinas/equipamentos.	,0%	33,3%	11,1%	55,6%	,0%
Melhor conhecimento dos riscos que as máquinas/equipamentos podem provocar.	,0%	11,1%	,0%	<b>88,9%</b>	,0%
Um melhor conhecimento das principais funções de cada máquina/equipamento.	,0%	33,3%	,0%	66,7%	,0%
A utilização de forma adequada das medidas de prevenção para cada equipamento.	,0%	11,1%	,0%	<b>88,9%</b>	,0%
O conhecimento da legislação relativa às máquinas/equipamentos.	,0%	22,2%	11,1%	66,7%	,0%
No curso experimentou o uso de máquinas e equipamentos em diversas situações de trabalho, por isso, passou a desempenhar melhor o seu trabalho diário.	,0%	11,1%	,0%	77,8%	<b>11,1%</b>
Um melhor conhecimento do código de conduta dos manobreadores.	,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%
A utilização das prescrições mínimas de segurança relativas às máquinas/equipamentos.	,0%	,0%	11,1%	<b>88,9%</b>	,0%
Uma melhor identificação das componentes de segurança das máquinas.	,0%	,0%	22,2%	77,8%	,0%
Aumento da produtividade no trabalho.	,0%	<b>55,6%</b>	,0%	44,4%	,0%
Uma maior segurança a desempenhar a sua função.	,0%	11,1%	,0%	77,8%	<b>11,1%</b>
Uma consciência mais viva das consequências que pode sofrer por não respeitar as medidas de prevenção de segurança.	,0%	,0%	,0%	<b>100,0%</b>	,0%
Utilização correta dos acessórios adequados de proteção.	,0%	,0%	11,1%	<b>88,9%</b>	,0%
Utilização das luvas.	,0%	,0%	11,1%	<b>88,9%</b>	,0%
Utilização dos auriculares.	,0%	,0%	11,1%	<b>88,9%</b>	,0%
Utilização dos cintos.	,0%	,0%	11,1%	<b>88,9%</b>	,0%
Utilização dos capacetes.	,0%	,0%	11,1%	<b>88,9%</b>	,0%
Diminuição dos acidentes de trabalho.	,0%	,0%	11,1%	<b>88,9%</b>	,0%
Maior motivação a desempenhar o seu trabalho.	,0%	44,4%	,0%	55,6%	,0%
Maior satisfação a desempenhar a função no local de trabalho.	,0%	33,3%	11,1%	55,6%	,0%
Mais rapidez no desempenho da função profissional.	,0%	44,4%	11,1%	44,4%	,0%
Uma experiência pessoal interessante.	,0%	,0%	,0%	<b>100,0%</b>	,0%

Maior capacidade para trabalhar autonomia, sem ter de perguntar aos outros como as máquinas/equipamentos funcionavam e quais as suas funções.	,0%	,0%	11,1%	<b>88,9%</b>	,0%
A resolução de um problema existente no sector de trabalho.	,0%	44,4%	22,2%	33,3%	,0%
Aumento da sua confiança e autoestima no local de trabalho.	,0%	33,3%	11,1%	55,6%	,0%
Tornou-se mais flexível no trabalho.	,0%	<b>55,6%</b>	11,1%	33,3%	,0%
Uma maior valorização do seu trabalho por parte das chefias/colegas de trabalho.	,0%	44,4%	22,2%	33,3%	,0%
Ao nível dos conhecimentos não adquiriu conhecimentos úteis para a sua vida profissional.	,0%	<b>66,7%</b>	11,1%	22,2%	,0%
Os conteúdos eram interessantes, mas não teve condições para os aplicar no dia-a-dia.	<b>11,1%</b>	<b>66,7%</b>	11,1%	11,1%	,0%
Tudo o que foi lecionado já sabia.	<b>11,1%</b>	<b>88,9%</b>	,0%	,0%	,0%
Foi uma formação curta, precisava de mais tempo para aprofundar.	<b>11,1%</b>	33,3%	11,1%	44,4%	,0%
Outras Razões	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%

#### 4.1. Níveis da vida em que as formações, organizadas pela XZ – Consultores, SA, provocaram mudanças nos trabalhadores da Empresa – A

Quando observamos a Tabela 22 podemos inferir que a maioria dos participantes nos três inquéritos de avaliação de impacto, ao serem confrontados com a questão que tendia apurar os impactos da(s) formação(ões) a três níveis, consideraram que no todo as formações frequentadas provocaram mudanças na sua vida a nível profissional (67,4% de participantes no inquérito geral, 62,5% no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade e 88,9% de participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores), mas mesmo assim temos vários participantes que nos indicam que estas tiveram impacto a nível pessoal (25,6% de participantes no inquérito geral, 25,0% de participantes no inquérito de auditorias integradas da qualidade e 22,2% de participantes no inquérito de avaliação de impacto de máquinas, equipamentos e manobreadores). No entanto, como era previsível estas formações não têm grandes repercussões ao nível de relacionamento com os outros (apenas obtivemos 16,3% de participantes no inquérito de avaliação de impacto geral que assinalaram este nível, 12,5% de participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias, integradas da qualidade e 0,0% de participantes no inquérito de avaliação de impacto de máquinas, equipamentos e manobreadores).

De facto, os participantes nos inquéritos de avaliação de impacto justificam a sua resposta maioritariamente recorrendo a factos que estão ligados com o nível profissional, tais



como, *Atualização/Obtenção de novos conhecimentos/competências/sabedoria, Poder exercer outras atividades ou apoiar outros ramos, Aprendizagem de métodos muito úteis para desenvolver as tarefas diárias, Uma maior segurança a trabalhar com máquinas e Ficou mais apto para trabalhar como manobrador de máquinas*<sup>37</sup>. De realçar ainda que para 3 participantes no inquérito de avaliação de impacto geral e 2 participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade a formação não provocou mudanças e que temos mais um destes participantes no inquérito de avaliação geral que assinala a opção *outros* mas justifica-se dizendo que *Serviu para reavivar a memória*<sup>38</sup>.

Tabela 22: Nível ou níveis em que a(s) formação(ões) organizadas pela XZ – Consultores, SA provocou(ram) mudanças nas vida dos trabalhadores da Empresa – A

Resultados obtidos através do inquérito de avaliação de impacto geral	Sim		Resultados obtidos através do inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade	Sim		Resultados obtidos através do inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobradores	Sim	
	N	%		N	%		N	%
Nível pessoal	11	25,6%	Nível pessoal	2	25,0%	Nível pessoal	2	22,2%
Nível profissional	29	67,4%	Nível profissional	5	62,5%	Nível profissional	8	88,9%
Nível de relacionamento com os outros	7	16,3%	Nível de relacionamento com os outros	1	12,5%	Nível de relacionamento com os outros	0	0,0%
Outros	4	9,3%	Outros	2	25,0%	Outros	0	0,0%

### 5. *Feedback* dos trabalhadores da Empresa – A em relação às formações organizadas pela XZ – Consultores, SA

Parece-nos que faz todo o sentido ainda analisar a opinião dos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto em relação às formações frequentadas. Será que estes gostaram de frequentar as formações? Será que as formações corresponderam às suas expectativas?

De acordo com o Gráfico 20, 75,0% dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral gostaram de frequentar as formações e 9,1% gostaram muito. O que permite constatar que temos uma positiva prevalência estatística de respostas. Ainda assim, existem

<sup>37</sup>Para consultar as justificações das respostas às questões abertas consulte o apêndice 8.

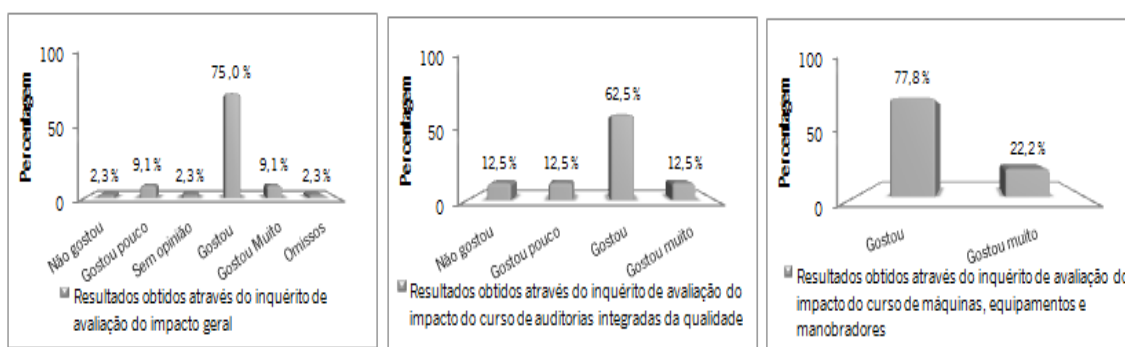
<sup>38</sup>Para consultar as justificações das respostas às questões abertas consulte o apêndice 8.

participantes que não gostaram de frequentar as formações (2,3%) e outros que gostaram pouco (9,1%).

Por seu turno, também os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade gostaram maioritariamente do curso frequentado (62,5%). Porém, temos a mesma percentagem de 12,5% de participantes que não gostaram, gostaram pouco e gostaram muito do curso (Gráfico 20).

Contrariamente, a posição de alguns participantes anteriores temos os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores, todos estes gostaram (77,8%) e gostaram muito (22,2%) do curso frequentado (Gráfico 20).

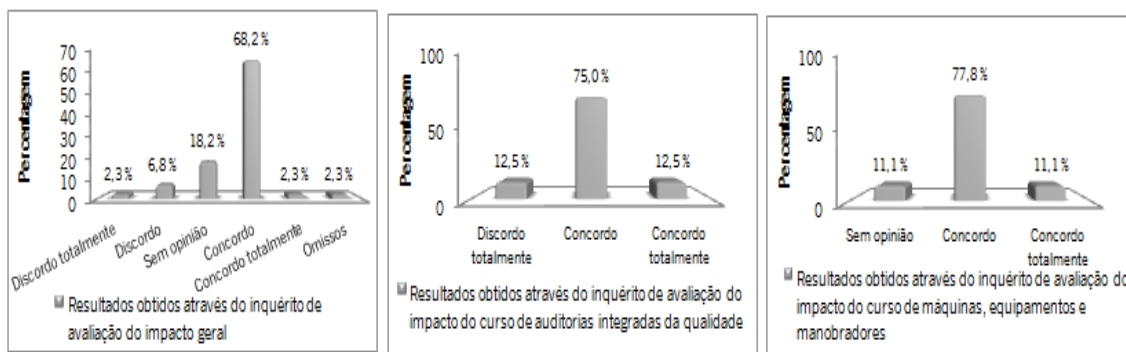
Gráfico 20: Gostou da(s) formação(ões) que frequentou, organizadas pela XZ – Consultores, SA



Relativamente às expectativas, a observação do Gráfico 21, permite-nos conferir que predomina a percentagem de *Concordo* em relação a satisfação das expectativas dos participantes nos três inquéritos de avaliação de impacto (temos 68,2% de participantes no inquérito de avaliação de impacto geral, 75,0% de participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade e 77,8% de participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores que concordam). Mas também que temos participantes insatisfeitos com a formação, 2,3% e 6,8% dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral discordam e discordam totalmente com o facto das formações corresponderem as expectativas e temos ainda uma percentagem de 12,5% de participantes do curso de auditorias integradas da qualidade que também discorda totalmente. Das várias justificações apresentadas pelos participantes em relação a esta questão patentamos apenas as que tiveram um maior número de participantes a usarem-na. Desta forma, salientam-se as justificações *Foram atualizados/aprofundados conhecimentos, Aumento dos conhecimentos a nível profissional, Formações possibilitaram o aumento dos*

conhecimentos, esclarecimento de muitas dúvidas (uma aprendizagem) e As formações foram bem lecionadas não esperava mais destas/foram benéficas<sup>39</sup>.

Gráfico 21: A(s) formação(ões), organizadas pela XZ – Consultores, SA, correspondeu(ram) as suas expectativas

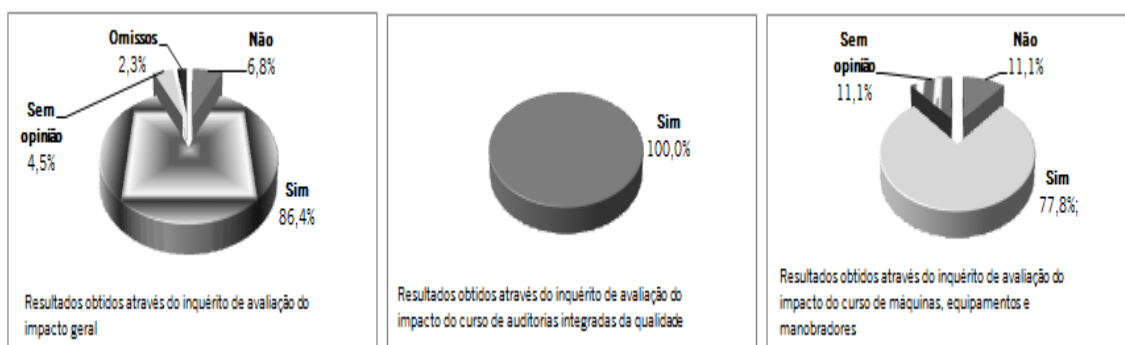


## 6.Necessidades formativas (atuais) dos trabalhadores da Empresa – A

As antepenúltimas questões formuladas nos inquéritos de avaliação de impacto consistiam em apurar se os participantes sentem necessidade de frequentar formações, na atualidade e quais as áreas de formação que privilegiariam.

Deste modo, através do Gráfico 22, pode constatar-se que a grande maioria dos participantes tanto no inquérito de avaliação de impacto geral (86,4%) como no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores (77,8%) sentem necessidade de frequentar formações. E, que todos os participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias, integradas da qualidade também patenteiam essa necessidade (100,0%).

Gráfico 22: Atualmente sente necessidade de frequentar alguma formação?



<sup>39</sup> Para consultar as justificações das respostas às questões abertas consulte o apêndice 8.

Por sua vez, quando questionamos os participantes nos três inquéritos sobre as áreas de formação a privilegiar que os possam ajudar a melhorar o desempenho no posto de trabalho, ou mesmo enriquecê-los a nível pessoal/social (Tabela 23), tentamos verificar se uma grande parte destes procura formação relacionada com o desempenho da função no posto de trabalho, ou por uma necessidade de formação literária, necessidade de formação social, cívica (Fernández, 2006) e pessoal. Basicamente, tentamos comprovar o que Fernández (2006) menciona no *modelo económico produtivo* – há que reconhecer, que o grande sector da população adulta que nestes momentos procura formação, fá-lo por causa dos novos desafios laborais que a sociedade lhe apresenta no momento atual (Fernández, 2006). Os participantes sentirão necessidade de melhorar competências sociais, tais como, o diálogo, a comunicação, a imaginação e a crítica (Fernández, 2006) ou apenas competências técnicas?

Das várias áreas de formação apresentadas a que reuniu um maior valor percentual de respostas dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral foi a de línguas estrangeiras (30,2%), a de máquinas e equipamentos (25,6%) e a opção *Outras, quais?* (23,3%). Em relação às línguas estrangeiras temos 6 participantes que sentem necessidade de frequentar formação de inglês, 4 inglês/espanhol, 1 inglês/francês e 2 espanhol. Quanto à opção *Outras, quais?* verificamos que os participantes apresentaram sugestões bastante diversificadas, particularmente, *Técnicas associadas à engenharia Civil, Autocad, Windows Server 2008, No domínio da hidráulica marítima, A.D.R., Qualidade e Ambiente e Técnicas de negociação/Administração de contratos*<sup>40</sup>.

Também, metade dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade (50,0%) partilham a necessidade de frequentar formação de línguas estrangeiras, nomeadamente, 3 pessoas referem que sentem necessidade de frequentar formação de inglês e outras 2 de inglês/francês. A opção *outras, quais?* foi assinalada por 37,5% destes participantes que referiram que têm necessidade de frequentar *Coordenação de segurança da obra e Técnicas de negociação* (Tabela 23)<sup>41</sup>.

Porquanto, 33,3% dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores assinalaram que sentem necessidade de frequentar formação de informática, máquinas e equipamentos e higiene e segurança no trabalho (Tabela 23).

---

<sup>40</sup> Para consultar as respostas às questões abertas consulte o apêndice 8.

<sup>41</sup> Para consultar as respostas às questões abertas consulte o apêndice 8.

Tabela 23: Necessidades formativas atuais dos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto

	Resultados obtidos através do inquérito de avaliação de impacto geral		Resultados obtidos através do inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade		Resultados obtidos através do inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores	
	Sim		Sim		Sim	
	N	%	N	%	N	%
Relações interpessoais	7	16,3%	2	25,0%	0	,0%
Informática	9	20,9%	1	12,5%	3	<b>33,3%</b>
Liderança	6	14,0%	1	12,5%	0	,0%
Gestão de conflitos	9	20,9%	2	25,0%	1	11,1%
Gestão de recursos humanos	5	11,6%	1	12,5%	0	,0%
Legislação laboral	4	9,3%	2	25,0%	0	,0%
Qualidade	3	7,0%	0	,0%	0	,0%
Língua estrangeira	13	<b>30,2%</b>	5	<b>62,5%</b>	0	,0%
Máquinas e equipamentos	11	<b>25,6%</b>	0	,0%	3	<b>33,3%</b>
Higiene e segurança no trabalho	7	16,3%	0	,0%	3	<b>33,3%</b>
Gestão financeira (orçamentos...)	5	11,6%	1	12,5%	0	,0%
Outras, quais?	10	<b>23,3%</b>	3	<b>37,5%</b>	0	,0%

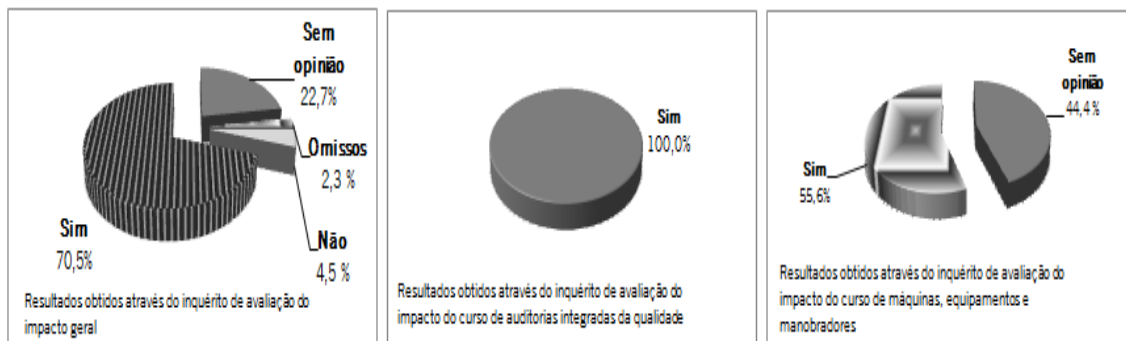
Somente, duas áreas nos parecem que podem ser importantes não só para a vida profissional, mas também social e pessoal das pessoas, que é o caso das línguas estrangeiras e o de informática, as outras na nossa perspetiva estão correlacionadas somente com o desempenho da função profissional dos participantes (desenvolvimento de competências técnicas).

#### 7.Será que os trabalhadores da Empresa – A recomendariam a XZ – Consultores, SA a outros colegas enquanto entidade formadora?

A nossa última questão dos três inquéritos visava perceber qual a visão dos participantes nos inquéritos de avaliação de impacto em relação aos serviços formativos que foram prestados pela nossa instituição de estágio. E, com base nos dados recolhidos, podemos afirmar que esta entidade formadora seria maioritariamente recomendada a outros colegas por estes participantes. Na análise ao Gráfico 23 verificamos que 70,5% dos participantes no inquérito de avaliação de impacto geral, 100% dos participantes no inquérito de avaliação de auditorias integradas da qualidade e 55,6% dos participantes no inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos manifestaram uma opinião afirmativa nesta questão. Entre outros

aspetos, estes participantes enaltecem que a XZ – Consultores, SA proporciona serviços com qualidade, credibilidade, eficiência e competência<sup>42</sup>.

Gráfico 23: Recomendaria a XZ – Consultores, SA a outros colegas enquanto entidade formadora?



<sup>42</sup> Para consultar as justificações das respostas às questões abertas consulte o apêndice 8.

## CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 1. Análise crítica dos resultados e das suas implicações

A intervenção/investigação realizada na Empresa – A sobre avaliação de impacto da formação permitiu-nos alcançar os objetivos planeados. Apesar da necessidade de alterarmos estratégias, pensamos que em nada estas mudanças prejudicaram este projeto. Claro que se tivéssemos aplicado as entrevistas inicialmente projetadas para os responsáveis (diretos) dos trabalhadores que frequentaram as ações de formação e se tivéssemos aplicado em vez dos dois os quatro inquéritos por questionário que estavam a ser construídos de acordo com os conteúdos programáticos específicos delineados para cada curso teríamos obtido um estudo mais profundo, muito mais rico em informações e em comparações de opiniões, mas alguns percalços impediram-nos de prosseguirmos tal e qual como tínhamos planeado.

Por conseguinte, os três inquéritos por questionário aplicados pareceram-nos que funcionaram bem, pois permitiram-nos recolher informações sobre a perceção dos efeitos/impactos dos cursos, sobre as necessidades formativas, sobre o grau de satisfação com os cursos, entre outros. Só devemos salientar que muitos dos participantes não responderam às questões abertas, nas quais pedíamos justificações das respostas dadas.

Os resultados obtidos através dos três inquéritos de avaliação de impacto evidenciam que regra geral, os efeitos/impactos das formações pelos menos percebidos pelos participantes foram positivos, o que pressupõe que a formação foi eficaz para o desenvolvimento dos trabalhadores, como já vimos essencialmente a nível profissional mas também a nível pessoal e em poucos destes a nível social.

Toda esta experiência/este projeto permitiu-nos, igualmente, concluir que os efeitos/impactos das formações dependem do envolvimento dos participantes nelas e do próprio interesse em aprender com as mesmas, por exemplo, só um dos participantes que preencheu o inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias, integradas da qualidade concorda com o facto de neste curso não ter adquirido conhecimentos úteis para a sua vida profissional, aliás este é o único que evidencia no seu inquérito por questionário que este curso não possibilitou nada e no inquérito de avaliação de impacto geral temos participantes que concordam, que concordam totalmente, que discordam e que discordam totalmente com o *Aumento das suas qualificações/competências sobre o tem tratado*; tudo isto é muito subjetivo, claro que na nossa análise evidenciamos sempre os itens que agrupam percentagens mais elevadas de respostas,

mas tivemos sempre em atenção todas as percentagens, só não as podemos analisar neste relatório por questões de espaço. Se olharmos para as Tabelas 19, 20 e 21 temos muitos outros exemplos que nos permitiram chegar a esta conclusão.

Em relação ao futuro, ambicionamos que este momento avaliativo (avaliação de impacto) seja muito mais praticado daquilo que o é na atualidade. As pessoas (consideradas individualmente), os responsáveis das empresas procuram formação, frequentam e/ou solicitam formação mas pouco refletem sobre o investimento feito e sobre os seus efeitos/impactos.

Com esta intervenção/investigação conseguimos perceber os efeitos/impactos das formações nos trabalhadores e só um pouco na empresa, mas seria interessante se tivéssemos conseguido analisar em profundidade o que a empresa tinha ganho com tudo isto. Esta é a nossa sugestão para todos os investigadores que façam trabalhos como este e que tenham tempo suficiente para tal, para além de sondarem a opinião dos participantes sobre os efeitos/impactos das formações, criarem instrumentos que permitam verificar pormenorizadamente os efeitos/impactos na própria empresa e analisar a eficácia da intervenção, no sentido de tentar perceber em que medida os resultados obtidos justificam o investimento realizado (Santos & Neves, 2004).

## **2.Evidenciação do impacto do estágio: a nível pessoal, a nível institucional e a nível de conhecimento na área de especialização (Reflexão final)**

Ao chegarmos a este momento de reflexão importa-nos tecer algumas considerações finais sobre este projeto/sobre esta experiência vivida. Este período (passado) correspondeu a mais uma etapa de vida ultrapassada.

O estágio culminado, a experiência vivida durante vários meses, acarretou um forte impacto a vários níveis, nomeadamente, a nível pessoal, a nível institucional e a nível de conhecimento na área de especialização.

A nível pessoal, pela primeira vez houve um contacto com o mercado de trabalho, o que foi muito enriquecedor já que foram adquiridos novos conhecimentos, novos comportamentos, foram alteradas atitudes, formas de estar/pensar, foram criados contactos com pessoas diversas, algumas das quais contribuíram notoriamente para chegarmos até ao fim deste projeto e com as quais criaram-se laços de amizade que perduram até aos dias de hoje.



A nível institucional, acredita-se que este trabalho teve um impacto significativo para ambas as empresas, tanto para a XZ – Consultores, SA (local de estágio) como para a Empresa – A. Por um lado, com as informações recolhidas com esta intervenção/investigação a Empresa – A pode, por exemplo, refletir sobre o facto de dar mais formação que permita desenvolver os seus trabalhadores a nível social, visto que é uma dimensão em que as formações dadas têm pouco impacto e ainda em suprir algumas das necessidades formativas atuais sentidas pelos trabalhadores. Por sua vez, ao olhar para os dados obtidos a XZ – Consultores, SA pode, entre outros aspetos, repensar os seus serviços formativos prestados.

No que ao nível de conhecimento na área de especialização diz respeito, existem alguns aspetos que merecem ser destacados. Como este era o primeiro estágio na área, produziu vários frutos; primeiro porque a diferença entre aquilo que se aprende e faz na universidade é totalmente diferente daquilo que se faz na prática, depois porque a aprendizagem é constante, não é um trabalho rotineiro em que tudo funciona sempre da mesma maneira. Para além do trabalho de escritório desempenhando funções ligadas a área da formação, este estágio foi importante porque outorgou a oportunidade de investigar uma prática avaliativa numa empresa, com uma certa autonomia, em que não havia um molde/um plano a seguir preestabelecido por ninguém. Pode-se afirmar que tivemos o privilégio de fazer o que pretendíamos e como pretendíamos sem qualquer imposição/entrave. Como é óbvio, a questão da avaliação, sobre a qual tínhamos apenas um conhecimento superficial, foi aprofundada. Todas as leituras efetuadas, todos os diálogos feitos com diversas pessoas foram indiscutivelmente, enriquecedores e geraram um conhecimento mais profundo sobre esta temática. A oportunidade de investigar um tema, de desenvolver instrumentos de investigação, de contactar com um público-alvo é realmente uma experiência extraordinária.

Por fim, este estágio contribuiu notoriamente para o desenvolvimento quer pessoal, quer profissional; foram várias as aprendizagens feitas relativas às possíveis funções de um técnico de formação e o contacto com um “mundo novo” provocou um imenso crescimento. Faz-se um balanço positivo, quer ao nível de integração, como ao nível de desenvolvimento do processo de estágio, pois a equipa técnica da XZ – Consultores, SA, sempre se mostrou muito disponível para apoiar/ajudar, é ainda de ressaltar a amabilidade e simpatia da responsável de recursos humanos da Empresa – A para connosco e o interesse em colaborar nesta intervenção/investigação.



## BIBLIOGRAFIA

### Referências Bibliográficas:

AFONSO, A. J. (2005). *Avaliação Educacional: Regulação e Emancipação*. São Paulo: Cortez.

ALLIGER, G. M. & JANAK, E. A. (1989). Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology*, v.42, pp. 331-342.

BARBIER, J. M. (1985). *A Avaliação em Formação*. Porto: Edições Afrontamento.

BARDIN, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BARDIN, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BERNARDES, A. (2008). Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas – Situação Actual e Perspectivas Futuras. *Sísifo/Revista de Ciências da Educação*, n.º 6, pp. 57-70.

BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

CAETANO, A. (coord.). (2007). *Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

CAMPS, J. L. (2005). *Planificar la Formación com Calidad*. Madrid: CISSPRAXIS, SA.

CARDIM, J. C. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel.

CARMO, H. & FERREIRA, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para Auto – Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

CASCIO, W. F. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*. New Jersey: Prentice – Hall.

CRUZ, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal. Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.

DE KETELE, J. M.; CHASTRETTE, M.; CROS, D.; METTELIN, P. & THOMAS, J. (1994). *Guia do Formador*. Lisboa: Instituto Piaget.

ESTÊVÃO, C. V. (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania – Contributos para uma Sociologia Crítica da Formação. *Revista Educação & Sociedade*, ano XXII, n.º 77, pp. 185-206.

ESTÊVÃO, C. V. (coord.) (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas. Relato de uma Investigação*. Braga: Cadernos CIED, Universidade do Minho.

FERNÁNDEZ, F. S. (2006). *As Raízes Históricas dos Modelos Actuais de Educação de Pessoas Adultas*. Lisboa: Educa | Unidade de I & D de Ciências da Educação.

GOUVEIA, J. (2005). *Manual de Avaliação da Formação*. Porto: AEP.

GUERRA, I. C. (2006). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia da Acção. O Planeamento em Ciências Sociais*. Lisboa: Principia.

HADJI, C. (1994). *A Avaliação, Regras do Jogo – Das Intenções ao Instrumentos*. Porto: Porto Editora.

HILL, M. M. & HILL A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

IQF (2006). *Guia para a Avaliação da Formação*. Lisboa: IQF.

KIRKPATRICK, D. (1998). *Evaluation Training Programs*. San Francisco: Beret-Koehler.

KIRKPATRICK, D. & KIRKPATRICK, J. (2006). *Evaluation Training Programs – The Four Levels*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers, Inc.

MEIGNANT, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

MENEGOLLA, M. & SANTANNA, I. M. (1993). *Por que Planejar? Como Planejar: Currículo-Área-Aula*. Petrópolis: Vozes.

MOREIRA, C. D. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

MORGAN, D. L. (1988). *Focus group as qualitative research*. Newbury Park: Sage Publication.

MÜNCH, J. (1994). Formação Profissional Contínua nos Países da União Europeia – Multiplicidade de Funções e Problemas Especiais. *Revista Europeia de Formação Profissional*, n.º 7, pp. 3-7.

PARENTE, C. (1996). As Empresas Como Espaço de Formação. *Sociologia [Revista da Faculdade de Letras do Porto]*, v. 6, pp. 89-150.

PARRY, S. B. (1997). *Evaluating the Impact of Training: A Collection of Tools and Techniques*. Alexandria: ASTD.

PATRICK, J. (1992). *Training: Research and Practice*. San Diego: Academic Press Inc..

PHILIPS, J. (1997). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. London: Kogan Page Ltd.

PONTE, J. P. (2006). Estudos de Caso em Educação Matemática. *Bolema – Boletim de Educação Matemática*, n.º 25, pp. 105-132.

PRONACI (2002). *Avaliação da Formação na Empresa*. Porto: AEP.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. (2005) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

RIBEIRO, R. (1991). Impacto da Formação sobre os Resultados: Um Problema de Avaliação. *Revista Formar*, n.º4, pp. 20-23.

ROLDÃO, M. C.; COSTA, F.; REIS, P.;CAMACHO, G.;LUÍS, H.& DUARTE, G. (2000). *Avaliação do Impacto da Formação – Um Estudo dos Centros de Formação da Lezíria e Médio Tejo 1993-1998*. Lisboa: Edições Colibri.

SALAS, E. & CANNON-BOWERS, J. A. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, n.º 52, pp. 471-499.

SALGADO, C. M. (1997). *Avaliação da Formação – Interface Escola/Empresa*. Lisboa: Texto Editora.

SANTOS, N. L. & NEVES, S. P. (2004). *Avaliação do Impacto Organizacional de Estratégias de Consultadoria Formativa em PME: da Concepção de uma Metodologia à Reflexão sobre Boas Práticas*. Porto: Eurisko – Estudos, Projectos e Consultadoria, S. A.

SCRIVEN, M. (1994). *Evaluation as a Discipline*, *Studies in Educational Evaluation*, v. 20, pp. 147-166.

SILVA, G. (1993). *Manual de Avaliação*. Lisboa: Companhia Nacional de Serviços.

SILVA, M. A. (2000). Do Poder Mágico da Formação às Práticas de Formação com Projecto e à Avaliação Reflexiva. *Revista Portuguesa de Educação*, v.13, n.º001, pp.77-109.

SILVA, M. A. (2006). *Confrontos Ideológicos e Teóricos Contemporâneos e a Educação (Contributos para a (Des)Construção Sociológica do Campo da Formação)*. Braga: Universidade do Minho: Instituto de Educação e Psicologia.

SIMÕES, A. (2008). A Avaliação da Formação. *Revista Formar*, n.º64, pp. 37-41.

SOUSA, A. B. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

STAKE, R. E. (2007). *A Arte de Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

TIRA-PICOS, A. & Sampaio, J. (1994). *A Avaliação Pedagógica na Formação Profissional – Generalidades*. Lisboa, IEFP.

TOMÁS, M. (2001). *Terminologia da Formação Profissional – Alguns Conceitos de Base III*. Lisboa: Elo – Publicidade, Artes Gráficas, Lda.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman-Artmed.

**Endereço eletrónico utilizado:**

<http://xzconsultores.pt/xz/> – consultado em 11 de Outubro de 2010 e 19 de Julho de 2011.

<http://siifse.igfse.pt> – consultado em 11 de Dezembro de 2010.

Sítio da Empresa – A – consultado em 19 de Abril de 2011.

**Documentos cedidos pela empresa XZ Consultores, SA:**

Catálogo em Poucas Palavras XZ – Consultores, SA, 2010.

Manual de Funções da XZ – Consultores, SA.

Dossiê de Produto da XZ – Consultores, SA.





ANEXOS

Anexo 1 - Descrição das áreas de negócio da XZ – Consultores, SA  
(Salvuardo, que toda esta descrição foi retirada do sítio da empresa, com o seguinte *link*  
<http://xzconsultores.pt/xz/>, consultado no dia 19/07/2011)

## Descrição das áreas de negócio da XZ – Consultores, SA

### Sistemas de gestão

- Auditorias e Diagnósticos Integrados (Qualidade, Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Recursos Humanos, Investigação, Desenvolvimento e Inovação, ...);
- Implementação e Melhoria de Sistemas de Gestão (Qualidade, Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Recursos Humanos, Investigação, Desenvolvimento e Inovação, ...);
- Certificação de Produtos;
- Marcação CE;
- Gestão Ambiental de Obra;
- Elaboração de Planos de Gestão de Resíduos;
- Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar de acordo com o Codex Alimentarius (CAC/RCP1 Rev.4/2003) e de acordo com os Referenciais Normativos NP EN ISO 22000: 2005, IFS, BRC, ERS 3002;
- Sistemas de Gestão EQUASS;
- Implementação dos Manuais da Gestão da Qualidade das Respostas Sociais (Segurança Social);
- Gestão de Sistemas de Gestão (outsourcing);
- Monitorização da Satisfação dos Clientes;
- Auditorias à Qualidade do Atendimento;
- Cliente Mistério;
- Balanced Scorecard (BSC);
- Auto-Avaliação e Implementação do PEX e EFQM...

### Lean management

A filosofia do pensamento (gestão) magra, Lean Thinking, teve a sua origem no Japão, mais precisamente na Toyota, e é uma consequência dos métodos inovadores de gestão criados a partir dos anos 40.

Nesta filosofia, também mundialmente conhecida por TPS (Toyota Production System), a palavra de ordem é a eliminação das fontes de desperdício. Os contextos de implementação do Lean no mundo inteiro vão desde o industrial aos serviços, passando pela saúde, o ensino, o sector público, a logística e distribuição, etc.

Serviços:

- Gestão dos Fluxos de Produção;
- Gestão da Produtividade;
- Reorganização dos Layouts;

- Estudo de Tempos e Métodos;
- Organização dos Armazéns;
- Gestão do Aprovisionamento;
- Ergonomia;
- ...

### **Segurança e higiene no trabalho**

Prestação de serviços externos de segurança e higiene no trabalho:

- Identificação e Interpretação da Legislação e Regulamentação em vigor em termos da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;
- Elaboração e Implementação de Manuais de Segurança e Planos de Segurança e Saúde;
- Realização de Auditorias de Segurança;
- Elaboração de programas de prevenção de Riscos Profissionais;
- Identificação e Avaliação de riscos;
- Identificação da Sinalização de Segurança;
- Meios de combate a Incêndio;
- Análise Estatística dos Acidentes de Trabalho;
- Planos de Emergência e de Evacuação e Simulacros;
- Inspeções às Condições de Segurança e Saúde no Local de Trabalho;
- Organização dos meios destinados à prevenção e protecção, colectiva e individual, e coordenação das medidas a adoptar em caso de perigo grave e iminente;
- Elaboração dos relatórios exigidos pela legislação em vigor;
- Disponibilização de informação e formação para os trabalhadores sobre os riscos para a segurança e saúde, bem como sobre as medidas de protecção e prevenção, medidas de autoprotecção.

### **Ensaio laboratoriais**

- Ruído Ocupacional;
- Ruído Ambiental;
- Iluminância;
- Determinação da Exposição a Vibrações Mecânicas - Corpo Inteiro/ Sistema Mão-Braço;
- Determinação de Isolamentos Sonoros em Edifícios;
- Avaliação de Partículas em Suspensão;

Para além dos ensaios acreditados pelo IPAC, realiza ainda os seguintes ensaios:

- Determinação de Conforto e de Stress Térmico;

- Avaliação da Exposição a Agentes Químicos na Atmosfera de Trabalho;
- Avaliação da Qualidade do Ar Interior (QAI);
- Certificação Energética.

Entidade acreditada pelo IPAC (certificado LO373, de acordo com a Norma NP EN ISO/IEC 17025:2005)

### **Segurança alimentar**

- Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar de acordo com o Codex Alimentarius (CAC/RCP1 Rev.4/2003) e de acordo com os Referenciais Normativos NP EN ISO 22000: 2005, IFS, BRC, ERS 3002;
- Formação em Segurança Alimentar;
- Realização de Auditorias e Diagnósticos Higio-Sanitários;
- Realização de Ensaios de Controlo de Temperaturas (sonda de penetração e data logger);
- Validação e Verificação do Sistema HACCP implementado;
- Controlo Microbiológico;
- Apoio Nutricional (Ementas);
- Bios Controlo de Pragas.

### **Inovação e empreendedorismo**

#### **Consultadoria para a Inovação**

Assistência técnica para a Inovação e Criatividade Organizacional

- Diagnóstico à capacidade de Inovação;
- Definição de políticas e objectivos para a Inovação;
- Concepção de Sistemas de Gestão das ideias;
- Apoio a iniciativas de vigilância tecnológica e cooperação organizacional;
- Implementação de Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4457);
- Implementação de Sistemas de Gestão de Projectos de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4458);

#### **Consultadoria para o Empreendedorismo**

1º. Diagnóstico e Planeamento Estratégico

- Análise da empresa ou da iniciativa;
- Análise de benchmarking;
- Análise de balanço de competências organizacionais;
- Análise de risco;

- Definição de objectivos e de políticas;  
2º. Concepção dos Planos de Negócios e Planos de Marketing;  
3º. Estabelecimento de Plataformas de Cooperação Empresarial;  
4º. Enquadramento com os regimes de incentivos comunitários e apoio à contratação;  
5º. Implementação e acompanhamento do projecto e controlo de gestão;

### **GESTÃO DA FORMAÇÃO**

- Concepção de novas acções de formação;
- Diagnóstico, Concepção, Planeamento, Organização, Desenvolvimento e Avaliação de Acções de Formação;
- Formação E-Learning;
- Instrução de Candidaturas a financiamentos;
- Organização de workshops, Seminários, Colóquios;
- Formação outdoor;
- Formação Avançada (Pós-Graduações, Cursos de Especialização, ...)
- ...

Entidade Acreditada pela DGERT

Anexo 2 – Referencial do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores (cedido pela instituição de estágio para melhor desenvolvermos a construção dos inquéritos por questionário de avaliação de impacto)

---

---

**OBJECTIVOS**

No final da acção os formados deverão ser capazes de:

- ✓ Identificar os diversos equipamentos e máquinas e os seus riscos;
- ✓ Conhecer as principais funções de cada equipamento;
- ✓ Assinalar as medidas de prevenção para cada equipamento;
- ✓ Experimentar a utilização de máquinas e equipamentos em diversas situações de trabalho.
- ✓ Conhecer a legislação de máquinas e equipamentos;
- ✓ Identificar os componentes de segurança;
- ✓ Elaborar o código de conduta dos manobreadores
- ✓ Experimentar a utilização de máquinas e equipamentos em diversas situações de trabalho;

---

**CONTEÚDOS  
PROGRAMÁTICOS****Módulo 1      Componente Teórica – em sala**

- ✓ As máquinas de grande e pequeno porte;
- ✓ O modo como as máquinas realizam as suas funções;
- ✓ Os componentes de segurança de máquinas;
- ✓ Os equipamentos de trabalho (escadas, andaimes, plataformas);
- ✓ A organização do trabalho com máquinas e equipamentos.

**Módulo 2      Componente Prática – em contexto de trabalho**

- ✓ Operar betoneiras, serras, martelos;
- ✓ Operações com giratórias, Pá carregadora, camiões, gruas, etc.;
- ✓ Utilizar e experimentar equipamentos de trabalho.

**Módulo 3      Componente Teórica – em sala**

- ✓ A Directiva máquinas e legislação de equipamentos de trabalho;
- ✓ Conhecer as prescrições mínimas de segurança de máquinas;
- ✓ O código de conduta dos manobreadores;
- ✓ Analisar o comportamento dos equipamentos em diversas situações de trabalho.

**Módulo 4      Componente Prática – em contexto de trabalho**

- ✓ Aplicar as verificações a máquinas e equipamentos;



- ✓ Operações com máquinas;
- ✓ Utilizar experimentalmente em diversas situações de trabalho.

---

CARGA HORÁRIA

---

FORMADOR

---

CERTIFICAÇÃO

---

---

Anexo 3 – Referencial do curso de auditorias, integradas da qualidade (cedido pela instituição de estágio para melhor desenvolvermos a construção dos inquéritos por questionário de avaliação de impacto)

---

---

**OBJECTIVOS**

No final da acção os formandos deverão saber:

- ✓ Planear e realizar auditorias aos sistemas de gestão da qualidade, segurança e ambiente;
- ✓ Elaborar o relatório da auditoria de forma a permitir à organização desencadear adequadamente, as acções necessárias à melhoria de desempenho da organização;
- ✓ Consciencializar para a responsabilidade social toda a organização.

---

**CONTEÚDOS  
PROGRAMÁTICOS**

**Módulo 1      Análise simplificada dos principais referenciais (ISO 9001 / ISO 14001 / NP 4397)**

**Módulo 2      Comunicação, atitudes e comportamentos**

- Percepção e comunicação interpessoal
- Técnicas comunicacionais em auditorias
- Técnicas para a realização de entrevistas
- O comportamento do auditor

**Módulo 3      Auditorias ao Sistemas de Gestão Integrados**

- Conceito de auditoria
- Estudo da norma referente ao processo de auditoria (ISO 19011)
- Análise das fases de realização de uma auditoria
- Estudos de caso

**Módulo 4      Responsabilidade Social**

- Breve abordagem à Norma SA 8000

**Módulo 5      Estudo de caso**

- Preparação e planeamento da auditoria;
- Realização da auditoria;
- Elaboração e apresentação do relatório final

---

**CARGA HORÁRIA**

---

FORMADOR

---

CERTIFICAÇÃO

---

---

## APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião de entrevista\_ Responsável de recursos humanos

## Guião de entrevista

### I- Identificação

#### 1. Antiguidade da empresa. Historial da empresa

- Tipo de empresa
- Número de trabalhadores
- Ano de fundação da empresa
- Evolução da empresa (a nível social, económico e técnico)
- Secções/ Departamentos
- Principais objetivos da empresa
- Principais problemas da empresa face ao mercado
- Políticas sociais da empresa (médico, creche...)

#### 2. Hierarquia. Organograma – estrutura (breve caracterização)

### II- Representação da Formação

#### 3. A partir de quando a empresa começou a dar formação aos seus trabalhadores?

##### 3.1. A partir daí sempre deu formação?

4. Como foi feito o Levantamento de Necessidades de formação na empresa para o plano de formação concebido e desenvolvido pela XZ - Consultores, SA? Os trabalhadores participaram neste processo de levantamento de necessidades de formação? Como? (exemplo: caixa de sugestões, pré-inscrições dos trabalhadores...)?

5. Quais os critérios que foram utilizados na seleção dos trabalhadores para formação? Porquê utilizaram esses critérios e não outros?

6. Incluíram todos os trabalhadores nas formações? Ou deixaram alguns sem formação? Justifique.

7. Qual a sua visão sobre a formação (esta é para si um custo, um investimento, uma excelente ferramenta de competitividade, de adaptabilidade a certos equipamentos...)?

8. E qual é a representação que os trabalhadores têm da formação?

9. Normalmente, os trabalhadores pedem formação ou têm resistência a formação? (Como foi a adesão dos trabalhadores à formação desenvolvida, acolheram bem, demonstraram desinteresse...)

10. A formação dos seus trabalhadores é uma preocupação fundamental para a empresa? Porquê?

11. Quando a empresa solicita formação para os trabalhadores, fá-lo com que objetivos/interesses? (exemplo: para aumentar competitividade, para adaptar os trabalhadores a mudanças ocorridas no local de trabalho...)

12.Tendo em conta as habilitações literárias dos trabalhadores considera que existe alguma relação destes com o facto de resistirem ou de aderirem a formação? Qual o grau de satisfação dos trabalhadores face à formação ministrada pela XZ Consultores, SA? (os trabalhadores com menos habilitações mostram-se menos interessados em frequentar formações, ou vê uma maior adesão de pessoas com habilitações mais elevadas)

### III - Avaliação de Impacto da Formação prestada pela XZ Consultores, SA

13.Verificou alguma mudança nos trabalhadores após a aplicabilidade das formações? Se sim, quais são as mudanças mais visíveis verificadas nos trabalhadores da empresa após a frequência da(s) formação(ões) (exemplo: mudanças comportamentais/técnicas)? Pode exemplificar?

- Nível pessoal (ex. autoestima)
- Nível profissional (ex. aumento da produtividade)
- Nível social (ex. diminuição dos conflitos)

14.Qual o seu grau de satisfação em relação às formações desenvolvidas pela XZ Consultores, SA?

14.1.Genericamente, há algum aspeto negativo/positivo das formações prestadas pela XZ Consultores, SA que gostasse de destacar?

14.2.Gostaria de fazer alguma sugestão de melhoria relativa às formações da XZ Consultores, SA.

15.Como classifica os serviços prestados pela XZ Consultores, SA. (Sugestões)

### V – Previsão Futura

16.Quais as principais dificuldades que neste momento verifica que estão a ser vividas quotidianamente pelos trabalhadores da empresa? (tipo análise SWOT - pontos fracos/pontos fortes/oportunidades/fraquezas)

17.A seu ver essas dificuldades sentidas pelos trabalhadores poderiam ser resolvidas através de formações? Se sim, quais?



Apêndice 2 – Pré-teste do inquérito por questionário de avaliação de impacto

**Questionário de avaliação de impacto da formação (Pré-teste)**

O principal objetivo deste questionário é precisamente conhecer o impacto que a formação organizada pela XZ Consultores, SA teve nos funcionários da empresa.

Os dados destinam-se exclusivamente a um tratamento estatístico para fins académicos. Pedimos a vossa colaboração para o preenchimento deste, pois essa é fundamental para a nossa investigação. Garantimos a confidencialidade dos dados pessoais.

**Instrução:** Assinale com uma cruz (X) a opção correspondente a sua resposta;

No caso de se enganar na resposta, risque e assinale uma nova resposta.

**Grupo I - Identificação**

1. Idade: [20 - 29]  [30 - 39]   
[40 - 49]  [50 - 59]  [60 - 69]

2. Estado Civil: Casado  Solteiro  Divorciado  Viúvo  União de facto

3. **Indique** a opção correspondente às suas habilitações literárias:

Não sabe ler nem escrever  4º ano  6º ano  9º ano   
Ensino Secundário  Licenciatura  Bacharelato  Mestrado   
Doutoramento  Outros \_\_\_\_\_

4. Função desempenhada na empresa atualmente: \_\_\_\_\_

5. Antiguidade na empresa (senão tem a certeza responda aproximadamente):

5.1. Número de anos no desempenho da função atual: \_\_\_\_\_ anos

5.2. Número de anos de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ anos

**Grupo II - Representação da formação**

6. **Assinale** o(s) curso (s) frequentado (s) por si, nos últimos 2 anos prestados pela XZ Consultores, SA:

6.1. Informática Geral <input type="checkbox"/>	6.2. Informática Avançada <input type="checkbox"/>	6.3. Francês - Técnico <input type="checkbox"/>
6.4. Medições e Desenho Técnico <input type="checkbox"/>	6.5. Comportamento e Postura <input type="checkbox"/>	6.6. Atualização e Revisão da norma ISO 9001:2008 <input type="checkbox"/>
6.7. Máquinas, Equipamentos e Manobreadores <input type="checkbox"/>	6.8. Vias de Comunicação <input type="checkbox"/>	6.9. Primeiros Socorros <input type="checkbox"/>
6.10. Gestão de Recursos Humanos <input type="checkbox"/>	6.11. Segurança Rodoviária <input type="checkbox"/>	6.12. Estratégias e Práticas de Internacionalização <input type="checkbox"/>
6.13. Avaliação de Desempenho <input type="checkbox"/>	6.14. Trabalho em Equipa <input type="checkbox"/>	6.15. Programa Integrado de Liderança <input type="checkbox"/>
6.16. Auditorias Integradas da Qualidade <input type="checkbox"/>	6.17. Outros _____ <input type="checkbox"/>	

7. Quantas formações frequentou até ao momento?

[1 - 2 Formações]  [3 - 4 Formações]  [5 - 10 formações]  Mais de 10 Formações

8. As formações frequentadas por si até ao momento foram:

Financiadas  Não-Financiadas  Financiadas e não-financiadas

9. Com que frequência recorre a formações por sua iniciativa?

Sempre  Muitas vezes  Às vezes  Raramente  Nunca

Justifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Grupo III - Avaliação de impacto da formação prestada pela XZ – Consultores, SA**

10. A iniciativa de frequentar a(s) formação(ões) organizada(s) pela XZ Consultores, SA deveu-se a:

10.1. Uma proposta da empresa  10.2. Iniciativa própria  10.3. Uma sugestão de colegas   
10.4. Uma sugestão do chefe  10.5. Uma sugestão de familiares  10.6. Outros \_\_\_\_\_

11. O que o motivou a frequentar a(s) ação(ões) de formação organizada(s) pela XZ Consultores, SA?

**Legenda:**

CT = Concordo Totalmente      C = Concordo      D = Discordo      DT = Discordo Totalmente      SO = Sem Opinião

	CT 1	C 2	D 3	DT 4	SO 5
11.1. Uma necessidade de aumentar as suas responsabilidades dentro da empresa.					
11.2. Gostou da temática que iria ser desenvolvida na formação.					
11.3. Forma de progredir na carreira.					
11.4. Uma necessidade de se ajustar ao posto de trabalho, adquirindo outras competências mais apropriadas.					
11.5. Uma oportunidade de aprofundar formações anteriores.					
11.6. Uma necessidade de crescimento a nível pessoal.					
11.7. Só frequentou a(s) formação(ões) porque foi obrigado.					
11.8. Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidi frequentar a(s) formação(ões).					
11.9. Uma oportunidade de alterar a sua função dentro da empresa.					
11.10. Outras razões _____					

12. Gostou da(s) formação(ões) que frequentou organizada(s) pela XZ Consultores, SA?

Gostou Muito  Gostou  Gostou Pouco  Não gostou  Sem Opinião

13. A(s) formação(ões) desenvolvida(s) pela XZ Consultores, SA frequentadas por si possibilitou(aram) ou não:

**Legenda:**

CT = Concordo  
Totalmente

C = Concordo

D = Discordo

DT = Discordo  
Totalmente

SO = Sem Opinião

	CT 1	C 2	D 3	DT 4	SO 5
13.1.Aumento das suas qualificações/competências sobre o tema tratado.					
13.2.Atualização/aperfeiçoamento de conhecimentos.					
13.3.Melhor desempenho no local de trabalho.					
13.4.Aquisição de capacidades de adaptação às mudanças/ transformações ocorridas no local de trabalho.					
13.5.Obtenção de competências gerais e relacionais.					
13.6.Mudanças a nível do seu relacionamento com os outros.					
13.7.Melhoria no ambiente de trabalho.					
13.8.Existência de menos conflitos com os colegas de trabalho.					
13.9.Maior capacidade para trabalhar autonomamente.					
13.10.Aumento da produtividade no trabalho.					
13.11.Uma maior segurança no trabalho.					
13.12.Uma forma de progredir na carreira.					
13.13.Tornou-se mais participativo nas decisões da empresa.					
13.14.Obteve uma maior consciência dos seus direitos no trabalho.					
13.15.Maior motivação a desempenhar o seu trabalho.					
13.16.Maior satisfação a desempenhar a função no local de trabalho.					
13.17.Mais rapidez no desempenho da função profissional.					
13.18.Uma experiência pessoal interessante.					
13.19.Melhoria no relacionamento com os elementos da hierarquia.					
13.20.A resolução de um problema existente no sector de trabalho.					
13.21.Aumento da sua confiança e autoestima no local de trabalho.					
13.22.Uma maior consciência dos problemas que o rodeiam.					
13.23.Um reforço dos laços de amizade com os colegas de trabalho.					
13.24.Tornou-se mais flexível no trabalho.					
13.25.Obtenção de capacidades que permitiram inovar, criar novos projetos dentro da empresa.					
13.26.Aumento da eficiência e eficácia do trabalho.					
13.27.Novas formas de pensar e de trabalhar.					
13.28.Uma maior valorização do seu trabalho por parte das chefias/colegas de trabalho.					
13.29.Ao nível dos conhecimentos não adquiriu conhecimentos úteis para a sua vida profissional.					
13.30.Os conteúdos eram interessantes, mas não teve condições para os aplicar no dia-a-dia.					
13.31.Tudo o que foi lecionado já sabia.					
13.32.Foi uma formação curta, precisava de mais tempo para aprofundar.					
13.33.Outras razões					

14. Indique o nível ou os níveis em que a(s) formação(ões) organizada(s) pela XZ Consultores SA, provocou(aram) mudanças na sua vida.

14.1. A nível pessoal       14.2. A nível profissional       14.3. A nível de relacionamento com os outros       14.4. Outros \_\_\_\_\_

Justifique \_\_\_\_\_

15. As formações frequentadas por si proporcionadas pela XZ Consultores, SA corresponderam as suas expectativas?

Muito       Bastante       Pouco       Nada       Sem Opinião

Justifique \_\_\_\_\_

#### Grupo IV - Previsão futura das necessidades formativas

16. Atualmente sente necessidade de frequentar alguma(s) formação(ões) que lhe possam ajudar a melhorar o seu desempenho no posto de trabalho, ou mesmo enriquecê-lo a nível pessoal/social?

Sim       Não       Sem opinião

16.1. Indique qual/quais as áreas de formação a privilegiar:

16.1.1. Relações interpessoais <input type="checkbox"/>	16.1.2. Informática <input type="checkbox"/>	16.1.3. Liderança <input type="checkbox"/>
16.1.4. Gestão de conflitos <input type="checkbox"/>	16.1.5. Gestão de Recursos Humanos <input type="checkbox"/>	16.1.6. Legislação Laboral <input type="checkbox"/>
16.1.7. Qualidade <input type="checkbox"/>	16.1.8. Língua estrangeira. Qual? _____ <input type="checkbox"/>	16.1.9. Máquinas e Equipamentos <input type="checkbox"/>
16.1.10. Higiene e Segurança no trabalho <input type="checkbox"/>	16.1.11. Gestão financeira (orçamentos...) <input type="checkbox"/>	16.1.12. Outras, quais? _____ _____ _____

17. Recomendaria a XZ Consultores, SA a outros colegas enquanto entidade formadora?

Sim       Não       Sem opinião

Porquê? \_\_\_\_\_

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 3 – Inquérito de avaliação de impacto da formação (geral)

**Questionário de avaliação de impacto da formação**

O principal objetivo deste questionário é precisamente conhecer o impacto que a formação organizada pela XZ Consultores, SA teve nos funcionários da empresa.

Os dados destinam-se exclusivamente a um tratamento estatístico para fins académicos. Pedimos a vossa colaboração para o preenchimento deste, pois essa é fundamental para a nossa investigação. Garantimos a confidencialidade dos dados pessoais.

**Instrução:** Assinale com uma cruz (X) a opção correspondente a sua resposta;

No caso de se enganar na resposta, risque e assinale uma nova resposta.

**Grupo I - Identificação**

1. Idade: [20 - 29]  [30 - 39]   
[40 - 49]  [50 - 59]  [60 - 69]

2. Estado Civil: Casado  Solteiro  Divorciado  Viúvo  União de facto

3. **Indique** a opção correspondente às suas habilitações literárias:

Não sabe ler nem escrever  4º ano  6º ano  9º ano   
Ensino Secundário  Licenciatura  Bacharelato  Mestrado   
Doutoramento  Outros \_\_\_\_\_

4. Função desempenhada na empresa atualmente: \_\_\_\_\_

5. Antiguidade na empresa (senão tem a certeza responda aproximadamente):

5.1. Número de anos no desempenho da função atual: \_\_\_\_\_ anos

5.2. Número de anos de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ anos

**Grupo II - Representação da formação**

6. **Assinale** o(s) curso (s) frequentado (s) por si, nos últimos 2 anos prestados pela XZ Consultores, SA:

6.1. Informática Geral <input type="checkbox"/>	6.2. Informática Avançada <input type="checkbox"/>	6.3. Francês - Técnico <input type="checkbox"/>
6.4. Medições e Desenho Técnico <input type="checkbox"/>	6.5. Comportamento e Postura <input type="checkbox"/>	6.6. Atualização e Revisão da norma ISO 9001:2008 <input type="checkbox"/>
6.7. Máquinas, Equipamentos e Manobreadores <input type="checkbox"/>	6.8. Vias de Comunicação <input type="checkbox"/>	6.9. Primeiros Socorros <input type="checkbox"/>
6.10. Gestão de Recursos Humanos <input type="checkbox"/>	6.11. Segurança Rodoviária <input type="checkbox"/>	6.12. Estratégias e Práticas de Internacionalização <input type="checkbox"/>
6.13. Avaliação de Desempenho <input type="checkbox"/>	6.14. Trabalho em Equipa <input type="checkbox"/>	6.15. Programa Integrado de Liderança <input type="checkbox"/>
6.16. Auditorias Integradas da Qualidade <input type="checkbox"/>	6.17. Outros _____ <input type="checkbox"/>	

7. Quantas formações frequentou até ao momento?

7.1. Dentro do contexto da empresa/proporcionadas pela empresa:

[1 - 2 Formações]  [3 - 4 Formações]  [5 - 10 formações]  Mais de 10 Formações

7.2. Fora do contexto da empresa:

Nenhuma  [1 - 2 Formações]  [3 - 4 Formações]  [5 - 10 formações]   
Mais de 10 Formações

8. As formações frequentadas por si até ao momento foram:

Financiadas  Não-Financiadas  Financiadas e não-financiadas

9. Com que frequência recorre a formações por sua iniciativa?

Sempre  Muitas vezes  Às vezes  Raramente  Nunca

Justifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Grupo III - Avaliação de impacto da formação prestada pela XZ – Consultores, SA**

10. A iniciativa de frequentar a(s) formação(ões) organizada(s) pela XZ Consultores, SA deveu-se a:

10.1. Uma proposta da empresa  10.2. Iniciativa própria  10.3. Uma sugestão de colegas   
10.4. Uma sugestão do chefe  10.5. Uma sugestão de familiares  10.6. Outros \_\_\_\_\_

11. O que o motivou a frequentar a(s) ação(ões) de formação organizada(s) pela XZ Consultores, SA?

**Legenda:**

CT = Concordo  
Totalmente

C = Concordo

D = Discordo

DT = Discordo  
Totalmente

SO = Sem Opinião

	CT 5	C 4	D 3	DT 2	SO 1
11.1. Uma necessidade de aumentar as suas responsabilidades dentro da empresa.					
11.2. Gostou da temática que iria ser desenvolvida na formação.					
11.3. Forma de progredir na carreira.					
11.4. Uma necessidade de se ajustar ao posto de trabalho, adquirindo outras competências mais apropriadas.					
11.5. Uma oportunidade de aprofundar formações anteriores.					
11.6. Uma necessidade de crescimento a nível pessoal.					
11.7. Só frequentou a(s) formação(ões) porque foi obrigado.					
11.8. Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidiu frequentar a(s) formação(ões).					
11.9. Uma oportunidade de alterar a sua função dentro da empresa.					
11.10. Outras razões _____					



12. Gostou da(s) formação(ões) que frequentou organizada(s) pela XZ Consultores, SA?

Gostou Muito  Gostou  Gostou Pouco  Não gostou  Sem Opinião

13. A(s) formação(ões) desenvolvida(s) pela XZ Consultores, SA frequentadas por si possibilitou(aram) ou não:

**Legenda:**

CT = Concordo  
Totalmente

C = Concordo

D = Discordo

DT = Discordo  
Totalmente

SO = Sem Opinião

	CT 5	C 4	D 3	DT 2	SO 1
13.1. Aumento das suas qualificações/competências sobre o tema tratado.					
13.2. Atualização/aperfeiçoamento de conhecimentos.					
13.3. Melhor desempenho no local de trabalho.					
13.4. Aquisição de capacidades de adaptação às mudanças/transformações ocorridas no local de trabalho.					
13.5. Obtenção de competências gerais e relacionais.					
13.6. Mudanças a nível do seu relacionamento com os outros.					
13.7. Melhoria no ambiente de trabalho.					
13.8. Existência de menos conflitos com os colegas de trabalho.					
13.9. Maior capacidade para trabalhar autonomamente.					
13.10. Aumento da produtividade no trabalho.					
13.11. Uma maior segurança no trabalho.					
13.12. Uma forma de progredir na carreira.					
13.13. Tornou-se mais participativo nas decisões da empresa.					
13.14. Obteve uma maior consciência dos seus direitos no trabalho.					
13.15. Maior motivação a desempenhar o seu trabalho.					
13.16. Maior satisfação a desempenhar a função no local de trabalho.					
13.17. Mais rapidez no desempenho da função profissional.					
13.18. Uma experiência pessoal interessante.					
13.19. Melhoria no relacionamento com os elementos da hierarquia.					
13.20. A resolução de um problema existente no sector de trabalho.					
13.21. Aumento da sua confiança e autoestima no local de trabalho.					
13.22. Uma maior consciência dos problemas que o rodeiam.					
13.23. Um reforço dos laços de amizade com os colegas de trabalho.					
13.24. Tornou-se mais flexível no trabalho.					
13.25. Obtenção de capacidades que permitiram inovar, criar novos projetos dentro da empresa.					
13.26. Aumento da eficiência e eficácia do trabalho.					
13.27. Novas formas de pensar e de trabalhar.					
13.28. Uma maior valorização do seu trabalho por parte das chefias/colegas de trabalho.					
13.29. Ao nível dos conhecimentos não adquiriu conhecimentos úteis para a sua vida profissional.					
13.30. Os conteúdos eram interessantes, mas não teve condições para os aplicar no dia-a-dia.					
13.31. Tudo o que foi lecionado já sabia.					
13.32. Foi uma formação curta, precisava de mais tempo para aprofundar.					
13.33. Outras razões					

14. Indique o nível ou os níveis em que a(s) formação(ões) organizada(s) pela XZ Consultores SA, provocou(aram) mudanças na sua vida.

14.1. A nível pessoal       14.2. A nível profissional       14.3. A nível de relacionamento com os outros       14.4. Outros \_\_\_\_\_

Justifique \_\_\_\_\_

15. A(s) formação(ões) frequentada(s) por si proporcionada(s) pela XZ Consultores, SA correspondeu(aram) as suas expectativas?

Concordo Totalmente       Concordo       Discordo       Discordo Totalmente       Sem Opinião

Justifique \_\_\_\_\_

#### **Grupo IV - Previsão futura das necessidades formativas**

16. Atualmente sente necessidade de frequentar alguma(s) formação(ões) que lhe possam ajudar a melhorar o seu desempenho no posto de trabalho, ou mesmo enriquecê-lo a nível pessoal/social?

Sim       Não       Sem opinião

16.1. Indique qual/quais as áreas de formação a privilegiar:

16.1.1. Relações interpessoais <input type="checkbox"/>	16.1.2. Informática <input type="checkbox"/>	16.1.3. Liderança <input type="checkbox"/>
16.1.4. Gestão de conflitos <input type="checkbox"/>	16.1.5. Gestão de Recursos Humanos <input type="checkbox"/>	16.1.6. Legislação Laboral <input type="checkbox"/>
16.1.7. Qualidade <input type="checkbox"/>	16.1.8. Língua estrangeira. Qual? _____ <input type="checkbox"/>	16.1.9. Máquinas e Equipamentos <input type="checkbox"/>
16.1.10. Higiene e Segurança no trabalho <input type="checkbox"/>	16.1.11. Gestão financeira (orçamentos...) <input type="checkbox"/>	16.1.12. Outras, quais? _____ _____ _____

17. Recomendaria a XZ Consultores, SA a outros colegas enquanto entidade formadora?

Sim       Não       Sem opinião

Porquê? \_\_\_\_\_

**Obrigado pela sua colaboração.**

Apêndice 4 – Inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e  
manobradores

Inquérito n° \_\_\_\_\_

**Questionário de avaliação de impacto da formação**  
**[Curso Máquinas, Equipamentos e Manobreadores]**

O principal objetivo deste questionário é precisamente conhecer o impacto que a formação organizada pela XZ Consultores, SA teve nos funcionários da empresa.

Os dados destinam-se exclusivamente a um tratamento estatístico para fins académicos. Pedimos a vossa colaboração para o preenchimento deste, pois essa é fundamental para a nossa investigação. Garantimos a confidencialidade dos dados pessoais.

**Instrução:** Assinale com uma cruz (X) a opção correspondente a sua resposta;

No caso de se enganar na resposta, risque e assinale uma nova resposta.

**Grupo I - Identificação**

1. Idade: [20 - 29]  [30 - 39]   
[40 - 49]  [50 - 59]  [60 - 69]

2. Estado Civil: Casado  Solteiro  Divorciado  Viúvo  União de facto

3. **Indique** a opção correspondente às suas habilitações literárias:

Não sabe ler nem escrever  4ºano  6ºano  9ºano   
Ensino Secundário  Licenciatura  Bacharelato  Mestrado   
Doutoramento  Outros \_\_\_\_\_

4. Função desempenhada na empresa atualmente: \_\_\_\_\_

5. Antiguidade na empresa (senão tem a certeza responda aproximadamente):

5.1. Número de anos no desempenho da função atual: \_\_\_\_\_ anos

5.2. Número de anos de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ anos

**Grupo II - Representação da formação**

6. Quantas formações frequentou até ao momento?

6.1. Dentro do contexto da empresa/proporcionadas pela empresa:

[1 - 2 Formações]  [3 - 4 Formações]  [5 - 10 formações]  Mais de 10 Formações

6.2. Fora do contexto da empresa:

Nenhuma  [1 - 2 Formações]  [3 - 4 Formações]  [5 - 10 formações]   
Mais de 10 Formações

7. As formações frequentadas por si até ao momento foram:

Financiadas  Não-Financiadas  Financiadas e não-financiadas

8. Com que frequência recorre a formações por sua iniciativa?

Sempre  Muitas vezes  Às vezes  Raramente  Nunca

Justifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Grupo III - Avaliação de impacto da formação prestada pela XZ – Consultores, SA

9. A iniciativa de frequentar o curso Máquinas, Equipamentos e Manobreadores que foi organizado pela XZ Consultores, SA deveu-se a:

9.1. Uma proposta da empresa  9.2. Iniciativa própria  9.3. Uma sugestão de colegas   
9.4. Uma sugestão do chefe  9.5. Uma sugestão de familiares  9.6. Outros \_\_\_\_\_

10. O que o motivou a frequentar o curso Máquinas, Equipamentos e Manobreadores organizado pela XZ Consultores, SA?

**Legenda:**

CT = Concordo  
Totalmente

C = Concordo

D = Discordo

DT = Discordo  
Totalmente

SO = Sem Opinião

	CT 1	C 2	D 3	DT 4	SO 5
10.1. Uma necessidade de aprender a trabalhar com alguma máquina corretamente.					
10.2. Uma dificuldade em trabalhar com máquinas/equipamentos de uma forma segura.					
10.3. Forma de progredir na carreira.					
10.4. Uma necessidade de se ajustar ao posto de trabalho, adquirindo outras competências mais apropriadas.					
10.5. O curso seria uma boa oportunidade de aprofundar formações anteriores.					
10.6. Via no curso uma solução para melhorar o seu trabalho diário.					
10.7. Só frequentou o curso porque foi obrigado.					
10.8. Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidiu frequentar o curso.					
10.9. Uma oportunidade de alterar a sua função dentro da empresa.					
10.10. Outras razões _____					

11. Gostou do curso Máquinas, Equipamentos e Manobreadores, que frequentou, prestado pela XZ Consultores, SA?

Gostou Muito  Gostou  Gostou Pouco  Não gostou  Sem Opinião

12.0 curso Máquinas, Equipamentos e Manobreadores desenvolvido pela XZ Consultores, SA frequentado por si possibilitou ou não:

**Legenda:**

CT = Concordo  
Totalmente

C = Concordo

D = Discordo

DT = Discordo  
Totalmente

SO = Sem Opinião

	CT 1	C 2	D 3	DT 4	SO 5
12.1.Uma maior facilidade a identificar as várias máquinas/equipamentos.					
12.2.Melhor conhecimento dos riscos que as máquinas/equipamentos podem provocar.					
12.3.Um melhor conhecimento das principais funções de cada máquina/equipamento.					
12.4.A utilização de forma adequada das medidas de prevenção para cada equipamento.					
12.5.O conhecimento da legislação relativa às máquinas/equipamentos.					
12.6.No curso experimentou o uso de máquinas e equipamentos em diversas situações de trabalho, por isso, passou a desempenhar melhor o seu trabalho diário.					
12.7.Um melhor conhecimento do código de conduta dos manobreadores.					
12.8.A utilização das prescrições mínimas de segurança relativas às máquinas/equipamentos.					
12.9.Uma melhor identificação das componentes de segurança das máquinas.					
12.10.Aumento da produtividade.					
12.11.Uma maior segurança a desempenhar a sua função.					
12.12.Uma consciência mais viva das consequências que pode sofrer por não respeitar as medidas de prevenção de segurança.					
12.13.Utilização correta dos acessórios adequados de proteção.					
12.14.Utilização das luvas.					
12.15.Utilização dos auriculares.					
12.16.Utilização dos cintos.					
12.17.Utilização dos capacetes.					
12.18.Diminuição dos acidentes de trabalho.					
12.19.Maior motivação a desempenhar o seu trabalho.					
12.20.Maior satisfação a desempenhar a função no local de trabalho.					
12.21.Mais rapidez no desempenho da função profissional.					
12.22.Uma experiência pessoal interessante.					
12.23.Maior capacidade para trabalhar com autonomia, sem ter de perguntar aos outros como as máquinas/equipamentos funcionavam e quais as suas funções.					
12.24.A resolução de um problema existente no sector de trabalho.					
12.25.Aumento da sua confiança e autoestima no local de trabalho.					
12.26.Tornou-se mais flexível no trabalho.					
12.27.Uma maior valorização do seu trabalho por parte das chefias/colegas de trabalho.					
12.28.Ao nível dos conhecimentos não adquiriu conhecimentos úteis para a sua vida profissional.					
12.29.Os conteúdos eram interessantes, mas não teve condições para os aplicar dia-a-dia.					
12.30.Tudo o que foi lecionado já sabia.					
12.31.Foi uma formação curta, precisava de mais tempo para aprofundar.					
12.32.Outras razões					

13. Indique o nível ou os níveis em que o curso Máquinas, Equipamentos e Manobreadores ministrado pela XZ Consultores SA, provocou mudanças na sua vida.

13.1. A nível pessoal  13.2. A nível profissional  13.3. A nível de relacionamento com os outros  13.4. Outros \_\_\_\_\_

Justifique \_\_\_\_\_

14. O curso Máquinas, Equipamentos e Manobreadores correspondeu as suas expectativas?

Concordo Totalmente  Concordo  Discordo  Discordo Totalmente  Sem Opinião

Justifique \_\_\_\_\_

#### Grupo IV – Previsão futura das necessidades formativas

15. Atualmente sente necessidade de frequentar alguma(s) formação(ões) que lhe possam ajudar a melhorar o seu desempenho no posto de trabalho, ou mesmo enriquecê-lo a nível pessoal/social?

Sim  Não  Sem opinião

15.1. Indique qual/quais as áreas de formação a privilegiar:

15.1.1. Relações interpessoais <input type="checkbox"/>	15.1.2. Informática <input type="checkbox"/>	15.1.3. Liderança <input type="checkbox"/>
15.1.4. Gestão de conflitos <input type="checkbox"/>	15.1.5. Gestão de Recursos Humanos <input type="checkbox"/>	15.1.6. Legislação Laboral <input type="checkbox"/>
15.1.7. Qualidade <input type="checkbox"/>	15.1.8. Língua estrangeira. Qual? _____ <input type="checkbox"/>	15.1.9. Máquinas e Equipamentos <input type="checkbox"/>
15.1.10. Higiene e Segurança no trabalho <input type="checkbox"/>	15.1.11. Gestão financeira (orçamentos...) <input type="checkbox"/>	15.1.12. Outras, quais? _____ _____ _____

16. Recomendaria a XZ Consultores, SA enquanto entidade formadora a outros colegas?

Sim  Não  Sem opinião

Porquê? \_\_\_\_\_

Obrigado pela sua colaboração

Apêndice 5 – Inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade



Inquérito n° \_\_\_\_\_

**Questionário de avaliação de impacto da formação**  
**[Auditorias Integradas da Qualidade]**

O principal objetivo deste questionário é precisamente conhecer o impacto que a formação organizada pela XZ Consultores, SA teve nos funcionários da empresa.

Os dados destinam-se exclusivamente a um tratamento estatístico para fins académicos. Pedimos a vossa colaboração para o preenchimento deste, pois essa é fundamental para a nossa investigação. Garantimos a confidencialidade dos dados pessoais.

**Instrução:** Assinale com uma cruz (X) a opção correspondente a sua resposta;

No caso de se enganar na resposta, risque e assinale uma nova resposta.

**Grupo I - Identificação**

1. Idade: [20 - 29]  [30 - 39]   
[40 - 49]  [50 - 59]  [60 - 69]
2. Estado Civil: Casado  Solteiro  Divorciado  Viúvo  União de facto

3. **Indique** a opção correspondente às suas habilitações literárias:

- Não sabe ler nem escrever  4ºano  6ºano  9ºano   
Ensino Secundário  Licenciatura  Bacharelato  Mestrado   
Doutoramento  Outros \_\_\_\_\_

4. Função desempenhada na empresa atualmente: \_\_\_\_\_

5. Antiguidade na empresa (senão tem a certeza responda aproximadamente):

5.1. Número de anos no desempenho da função atual: \_\_\_\_\_ anos

5.2. Número de anos de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ anos

**Grupo II – Representação da formação**

6. Quantas formações frequentou até ao momento?

6.1. Dentro do contexto da empresa/proporcionadas pela empresa:

- [1 - 2 Formações]  [3 - 4 Formações]  [5 - 10 formações]  Mais de 10 Formações

6.2. Fora do contexto da empresa:

- Nenhuma  [1 - 2 Formações]  [3 - 4 Formações]  [5 - 10 formações]   
Mais de 10 Formações

7. As formações frequentadas por si até ao momento foram:

- Financiadas  Não-Financiadas  Financiadas e não-financiadas

8. Com que frequência recorre a formações por sua iniciativa?

Sempre  Muitas vezes  Às vezes  Raramente  Nunca

Justifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Grupo III – Avaliação de impacto da formação prestada pela XZ – Consultores, SA**

9. A iniciativa de frequentar o curso Auditorias Integradas da Qualidade que foi organizado pela XZ Consultores, SA deveu-se a:

9.1. Uma proposta da empresa  9.2. Iniciativa própria  9.3. Uma sugestão de colegas   
9.4. Uma sugestão do chefe  9.5. Uma sugestão de familiares  9.6. Outros \_\_\_\_\_

10. O que o motivou a frequentar o curso Auditorias Integradas da Qualidade organizado pela XZ Consultores, SA?

**Legenda:**

CT = Concordo Totalmente      C = Concordo      D = Discordo      DT = Discordo Totalmente      SO = Sem Opinião

	CT 1	C 2	D 3	DT 4	SO 5
10.1. Necessidade de atualizar/aperfeiçoar os conhecimentos sobre auditoria.					
10.2. Necessidade de aprender a planear e programar auditorias mais eficazmente.					
10.3. Forma de progredir na carreira.					
10.4. Necessidade de aperfeiçoar a forma como elabora o relatório final de auditoria.					
10.5. O curso seria uma boa oportunidade de aprofundar formações anteriores.					
10.6. Uma forma de melhorar os Sistemas de Gestão da Qualidade, Segurança e Ambiente existentes na empresa.					
10.7. Só frequentou o curso porque foi obrigado.					
10.8. Foi uma sugestão do seu responsável dentro da empresa, por isso decidiu frequentar o curso.					
10.9. Uma forma de alterar a sua função dentro da empresa.					
10.10. Outras razões _____					

11. Gostou do curso Auditorias Integradas da Qualidade que frequentou, prestado pela XZ Consultores, SA?

Gostou Muito  Gostou  Gostou Pouco  Não gostou  Sem Opinião

12.O curso Auditorias Integradas da Qualidade desenvolvido pela XZ Consultores, SA frequentado por si possibilitou ou não:

**Legenda:**

CT = Concordo Totalmente

C = Concordo

D = Discordo

DT = Discordo Totalmente

SO = Sem Opinião

	CT 1	C 2	D 3	DT 4	SO 5
12.1.Uma atualização/aperfeiçoamento dos conhecimentos sobre auditoria (exemplo: as fases de realização de uma auditoria, conceito de auditoria...).					
12.2.Um aumento do conhecimento sobre os principais referenciais das normas (ISO 9001, ISO 14001. NP 4397).					
12.3.Capacidades para planear e realizar auditorias aos sistemas de gestão da qualidade, segurança e ambiente.					
12.4.O aumento da sua confiança e autoestima no local de trabalho.					
12.5.Uma experiência pessoal interessante.					
12.6.A resolução de um problema existente no sector de trabalho.					
12.7.Uma maior capacidade para elaborar o relatório de auditoria.					
12.8.Uma maior segurança no local de trabalho.					
12.9.Conhecimentos úteis sobre a norma SA 8000.					
12.10.Conhecimentos úteis sobre a norma referente ao processo de auditoria (ISO 19011).					
12.11.Uma perceção mais clara do comportamento do auditor.					
12.12.Uma visão atualizada das técnicas utilizadas pelos auditores para recolha de informação.					
12.13.O desenrolar de ações necessárias para melhorar o desempenho da empresa (sistemas implementados).					
12.14.Um conjunto de conhecimentos que lhes permitiram adquirir e desenvolver capacidades sobre os métodos e técnicas de condução de Auditorias da Qualidade, Segurança e Ambiente.					
12.15.Uma maior valorização do seu trabalho por parte das chefias/colégas de trabalho.					
12.16.Uma obtenção de conteúdos interessantes sobre auditoria mas não teve condições para os aplicar no seu dia-a-dia.					
12.17.Uma aprendizagem em que não adquiriu conhecimentos úteis para a sua vida profissional.					
12.18.Tudo o que foi lecionado já sabia.					
12.19.Foi uma formação curta, precisava de mais tempo para aprofundar.					
12.20.Outras razões					

13.Indique o nível ou os níveis em que o curso Auditorias Integradas da Qualidade organizado pela XZ Consultores SA, provocou mudanças na sua vida.

13.1.A nível pessoal

13.2.A nível profissional

13.3.A nível de relacionamento com os outros

13.4.Outros \_\_\_\_\_

Justifique \_\_\_\_\_

14. O curso Auditorias Integradas da Qualidade correspondeu as suas expectativas?

Concordo Totalmente       Concordo       Discordo       Discordo Totalmente       Sem Opinião

Justifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### **Grupo IV – Previsão futura das necessidades formativas**

15. Atualmente sente necessidade de frequentar alguma(s) formação(ões) que lhe possam ajudar a melhorar o seu desempenho no posto de trabalho, ou mesmo enriquecê-lo a nível pessoal/social?

Sim       Não       Sem opinião

15.1. Indique qual/quais as áreas de formação a privilegiar:

15.1.1. Relações interpessoais <input type="checkbox"/>	15.1.2. Informática <input type="checkbox"/>	15.1.3. Liderança <input type="checkbox"/>
15.1.4. Gestão de conflitos <input type="checkbox"/>	15.1.5. Gestão de Recursos Humanos <input type="checkbox"/>	15.1.6. Legislação Laboral <input type="checkbox"/>
15.1.7. Qualidade <input type="checkbox"/>	15.1.8. Língua estrangeira. Qual? _____ <input type="checkbox"/>	15.1.9. Máquinas e Equipamentos <input type="checkbox"/>
15.1.10. Higiene e Segurança no trabalho <input type="checkbox"/>	15.1.11. Gestão financeira (orçamentos...) <input type="checkbox"/>	15.1.12. Outras, quais? _____ _____ _____ <input type="checkbox"/>

16. Recomendaria a XZ Consultores, SA enquanto entidade formadora a outros colegas?

Sim       Não       Sem opinião

Porquê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Obrigado pela sua colaboração

Apêndice 6 – Transcrição da entrevista realizada à responsável de recursos humanos

## Transcrição da entrevista (feita à responsável de recursos humanos )

### I- Identificação

#### 1. Antiguidade da empresa. Historial da empresa

- Tipo de empresa
- Número de trabalhadores
- Ano de fundação da empresa
- Evolução da empresa (a nível social, económico e técnico)
- Secções/ Departamentos
- Principais objetivos da empresa
- Principais problemas da empresa face ao mercado
- Políticas sociais da empresa (médico, creche...)

**Resposta:** Sobre o tipo de empresa é uma empresa de média dimensão; uma empresa de Construção Civil e Obras Públicas.

Número de trabalhadores a trabalhar em Portugal teremos à volta de 150 colaboradores. Depois temos nos outros países, nas outras empresas do grupo, nos outros países temos mais cerca de 150 portugueses a trabalhar ao serviço do grupo noutros países; desde Angola, Moçambique, Argélia e Guiné Conacri. Em cada desses países pois tem os nacionais que isso eu não sei precisar o número de colaboradores.

O grupo A, que é a empresa mãe, foi fundada se não estou em erro em 1998.

Quanto à evolução da empresa julgo que tem sido uma evolução muito rápida, tem sido sempre em crescente até a data, agora aqui em Portugal estamos numa mais numa de estabilizar porque as coisas não estão fáceis, (não é?) a nível de obras públicas a nossa área tem mais vias de comunicação, não há muitas obras portanto neste momento aqui em Portugal a nossa atuação tende a estabilizar, enquanto que nos outros países temos estado em crescimento. Julgo que temos vindo a melhorar até entrar (não é?) quer a nível de recursos humanos quer a nível de intervenção que a empresa tem não só no interior mas voltada para o exterior; aqui nível social participar em campanhas natalícias, contribuir com algumas instituições anualmente é feito sempre esse trabalho; a nível económico também tem sido sempre em crescimento, também já fomos mais trabalhadores, neste momento somos à volta de 150 aqui em Portugal, mas se for à dois anos atrás se calhar andamos perto dos 200, portanto, ou seja, neste momento já decrescemos foi um bocadinho nestes últimos tempos.

Acho que a evolução da empresa que não é bem da empresa mas do grupo, neste momento, passa mais pelo exterior, Moçambique, Angola; Angola já estamos a trabalhar à cerca de 5/6 anos, a dimensão da empresa lá já não tem nada a ver com a nossa, só para ter uma ideia, apesar de não saber o número concreto de trabalhadores nacionais mas no total os patriados e os nacionais já devem ser a volta de 700/800 funcionários. Portanto, nada comparado enquanto aqui em Portugal nós temos a Empresa - A que é a empresa de vias de comunicação, depois temos uma outra empresa que é a Empresa - B de construção de parques escolares, pavilhões desportivos, coloca aqueles pisos sintéticos. Em Angola nós temos uma empresa de vias de comunicação, temos pedreiras próprias, temos centrais próprias, centrais betuminoso, temos uma empresa de aluguer de equipamentos, temos uma empresa de sinalização das estradas, ou seja, uma vez que construímos as estradas temos uma empresa própria que faz a colocação de sinalização quer horizontal, que é a marcação das estradas, quer a vertical, que é a colocação da sinalização que nos temos nas nossas estradas e uma empresa na área de eletricidade. Nada comparado já aqui com Portugal. Portanto, o futuro passa pelo exterior e não tanto aqui por Portugal. Em Portugal passa por manter o que existe pelo menos.

Temos vários departamentos, posso referir alguns, temos a área administrativa e financeira, temos área de recursos humanos, temos a área de produção, temos a parte técnica (os técnicos por sua vez que dão apoio a parte de execução de obras, temos a área de orçamentação (ou seja, um departamento de orçamentação), um departamento de aprovisionamentos, um departamento de recursos humanos, mais ou menos será isto...

Os principais objetivos: manter esta empresa e esta empresa poder dar apoio às empresas que estão no exterior, ou seja, até poderá passar imagine por reduzir aqui a produção em Portugal mas manter uma estrutura que dê apoio as empresas que estão no exterior.

Políticas sociais: Temos apenas a parte de Medicina do Trabalho, o médico vem cá todos os meses, quer realizar exames que estão marcados ou mesmo efetuar consultas a pessoas que assim o pretendem, sabem de antemão quando eles vêm cá e podem se assim o quiserem efetuar uma consulta com o médico de trabalho.

Pois, políticas sociais, anualmente pelo menos uma vez por ano, na altura do natal a empresa seleciona sempre uma instituição em que dá apoio; neste natal, não sei dizer agora o nome mas depois posso-lhe dizer; foi uma instituição que tem a ver com crianças que têm paralisia cerebral aqui de Guimarães e foi doado um equipamento para essa instituição; também já no âmbito de um programa que o Banco M<sup>43</sup>. fez, uma divulgação do Banco M. de oferecer um LCD ao IPO, tem participado assim em algumas campanhas pelo menos uma vez por ano, na altura do natal seleciona-se logo uma instituição e é sempre doado um valor para um fim qualquer, compra de equipamento, melhoria das instalações, depois posso-

---

<sup>43</sup> Retirámos a verdadeira designação do banco, por uma questão de ética.

lhe ver com pormenor, temos umas revistas semestrais que saem com essas notícias e faculto-lhe essa informação.

2.Hierarquia. Organograma – estrutura (breve caracterização)

## II- Representação da Formação

3.A partir de quando a empresa começou a dar formação aos seus trabalhadores?

3.1.A partir daí sempre deu formação?

**Resposta:** Eu tenho ideia que já, deixe-me cá pensar à 5/6 anos que temos estado constantemente todos os anos a dar formação.

Sim, sempre no âmbito de financiamentos públicos (POPH), mas todos os anos temos; quer dizer, em 2010 não foi aprovado mas ainda tínhamos muitas horas de 2009 que não tinham sido dadas e foram dadas em 2010. Para o ano 2012 estamos a espera de aprovação, também da candidatura que foi submetida, vamos aguardar mas julgo que mesmo que não seja aprovado a empresa irá apostar noutra forma de poder continuar a dar formação aos seus colaboradores.

4.Como foi feito o Levantamento de Necessidades de formação na empresa para o plano de formação concebido e desenvolvido pela XZ Consultores, SA? Os trabalhadores participaram neste processo de levantamento de necessidades de formação? Como? (exemplo: caixa de sugestões, pré-inscrições dos trabalhadores...)?

**Resposta:** O Levantamento das Necessidades de Formação é efetuado pelos diferentes departamentos, ou seja, temos um modelo próprio que é entregue aos responsáveis de cada departamento que por si tem que avaliar com os seus colaboradores quais são as áreas que eles possam ter interesse ou que o próprio responsável acha que é necessário o seu colaborador ter formação, preenchem o modelo e devolvem-nos, muitas das vezes facultamos a algumas pessoas os tratamentos, nem sabem muito bem que formação é que hão-de solicitar há formação específica para o trabalho para outros departamentos a nível de produção muitas vezes não sabem o que solicitar então nos também já temos uma lista predefinida com alguns cursos podem-se orientar por essa lista ou então sugerir novos cursos.

5.Quais os critérios que foram utilizados na seleção dos trabalhadores para formação? Porquê utilizaram esses critérios e não outros?



**Resposta:** São os superiores que determinam que querem o colaborador A, B e C frequentem formação x. Ou então pode acontecer, vai iniciar uma ação de formação e divulgar aos restantes colaboradores que não estão sequer inscritos nessa ação de formação se querem participar a partir daí frequentam também esta ação de formação.

6. Incluiram todos os trabalhadores nas formações? Ou deixaram alguns sem formação? Justifique.

**Resposta:** Nós deixámos sempre essa responsabilidade para os responsáveis das áreas, para os superiores hierárquicos, mas partimos do princípio que eles analisam as necessidades, não é por estar aqui nesta ou naquela função, em 2010 tivemos a formação de Máquinas, Equipamentos e Manobreadores todos os manobreadores foram incluídos para essa ação de formação, Informática Geral definiu-se que seria para encarregados, todos os encarregados foram convidados para participarem nesta ação de formação.

7. Qual a sua visão sobre a formação (esta é para si um custo, um investimento, uma excelente ferramenta de competitividade, de adaptabilidade a certos equipamentos...)?

**Resposta:** Para mim, eu encaro como um investimento e como uma melhoria quer para a empresa como é óbvio porque os colaboradores irão ter mais formação, mas para os próprios se hoje ou amanhã saírem da empresa a formação não fica cá vai com eles, e vai para onde eles forem, temos tido bastante dificuldade muita mesma dificuldade em que as pessoas levem esta questão da formação a sério, muitas vezes não encaram como uma mais-valia, como um motivo de crescimento da empresa, mas como uma perda de tempo – lá tenho eu que ir a formação – infelizmente é assim.

8. E qual é a representação que os trabalhadores têm da formação?

9. Normalmente, os trabalhadores da empresa pedem formação ou têm resistência a formação? (Como foi a adesão dos funcionários à formação desenvolvida, acolheram bem, demonstraram desinteresse....)

**Resposta:** Alguns resistem.

10. A formação dos seus trabalhadores é uma preocupação fundamental para a empresa? Porquê?

11.Quando a empresa solicita formação para os trabalhadores, fá-lo com que objetivos/interesses? (exemplo: para aumentar competitividade, para adaptar os trabalhadores a mudanças ocorridas no local de trabalho...)

**Resposta:** Na expectativa que possam melhorar a sua rentabilidade, a sua produtividade, aperfeiçoarem técnicas que não tem para poderem desempenhar as suas funções, vai concentrado para as funções que a pessoa tem no momento e que achamos que traria alguma mais valia frequentar essa formação, porque com certeza que irá ter um maior resultado no seu trabalho, tentamos sempre ir por aí, não quer dizer que não hajam outras formações que as próprias pessoas, pode não ter nada a ver com as suas funções, ou com o seu trabalho mas ate gostavam, vamos imaginar, alguém que não tem que lidar com a área internacional mas gostava de formação de línguas, então pode-se inscrever numa formação de inglês ou francês.

12.Tendo em conta as habilitações literárias dos trabalhadores considera que existe alguma relação destes com o facto de resistirem ou de aderirem a formação? Qual o grau de satisfação dos trabalhadores face à formação ministrada pela XZ Consultores, SA? (os trabalhadores com menos habilitações mostram-se menos interessados em frequentar formações, ou vê uma maior adesão dos trabalhadores com habilitações mais elevadas)

**Resposta:** Não tem a ver com habilitações literárias. Porque encontro pessoas que demonstram resistências quer em pessoas que tenham o 1º ciclo, quer licenciados, quer quadros técnicos. Pelo contrário, se calhar até posso remete-la noutra área, principalmente a nível de encarregados que demonstram muito mais interesse em frequentar as ações de formação do que propriamente os técnicos, as pessoas com habilitações superiores.

### III - Avaliação de Impacto da Formação prestada pela XZ Consultores, SA

13.Verificou alguma mudança nos trabalhadores após a aplicabilidade das formações? Se sim, quais são as mudanças mais visíveis verificadas nos trabalhadores da empresa após a frequência da(s) formação(ões) (exemplo: mudanças comportamentais/técnicas)? Pode exemplificar?

- Nível pessoal (ex. autoestima)
- Nível profissional (ex. aumento da produtividade)
- Nível social (ex. diminuição dos conflitos)

**Resposta:** Trabalho em equipa teve o objetivo de os colaboradores entre os diferentes departamentos puderem relacionar-se de forma melhor. Enfim, às vezes, nem sempre a formação decorre de uma forma em conta as expectativas que a gente tem no início da formação, e tivemos aqui se calhar algum azar,

entre aspas, com alguns formadores que tivemos a ministrar algumas ações de formação, no entanto, de forma geral eu noto, que as pessoas saem apesar de, as vezes, até puderem ir contrariadas com a noção de que aprenderam alguma coisa e que aquilo vai-lhes ser útil no futuro, mas nem sempre isso acontece. Por exemplo, temos a formação de medições e desenho técnico em que não foi uma formação muito bem-sucedida, em que os formandos não se adaptaram ao formador, ou o formador não se adaptou aos formandos apesar de termos abordado o formador e do género, a XZ falou com o formador, ele até mudou um bocadinho a sua estratégia durante as ações, durante uns tempos, mas depois chegado a uma determinada altura que já voltava a sua postura inicial e os formandos não conseguiram acompanhar a formação como eles próprios pretendiam porque era uma formação muito prática que eles iam utilizar no seu dia-a-dia. Se eu solicitar para eles frequentarem novamente eles vão mostrar alguma resistência - outra vez Medições e Desenho Técnico - mas por outro lado acredito que eles sabem que não tiveram se calhar o proveito que gostavam. A nível de Francês – Técnico as pessoas adquiriram alguns conhecimentos, o que se passa é que depois não foi posto em prática tal como nós esperávamos, alguns dos nossos mercados fala-se a língua francesa, temos a Argélia, a Guiné, e no entanto as pessoas que frequentaram não tiveram necessidade de colocar em prática o francês e é uma língua se não se pratica acaba por cair no esquecimento. Mas acho que esta formação apesar de tudo mesmo a nível pessoal para cada um dos colaboradores foi uma mais-valia.

**14.**Qual o seu grau de satisfação em relação às formações desenvolvidas pela XZ Consultores, SA?

**Resposta:** O meu grau de satisfação gostaria que fosse maior, no sentido, que gostaria de ver os colaboradores a valorizarem mais a formação e a sentirem-se mais realizados após as ações de formação.

**14.1.**Genericamente, há algum aspeto negativo/positivo das formações prestadas pela XZ Consultores, SA que gostasse de destacar?

**Resposta:** Assim de repente, tivemos algumas situações com um ou outro formador que não correspondeu as necessidades da empresa, por exemplo o de medições, o de legislação laboral que não foi de em conta ao que inicialmente tínhamos planeado, mas...

**14.2.**Gostaria de fazer alguma sugestão de melhoria relativa às formações da XZ Consultores, SA.

**15.**Como classifica os serviços prestados pela XZ Consultores, SA. (Sugestões)

V – Previsão Futura

**16.**Quais as principais dificuldades que neste momento verifica que estão a ser vividas quotidianamente pelos trabalhadores da empresa? (tipo análise SWOT - pontos fracos/pontos fortes/oportunidades/fraquezas)

**17.**A seu ver essas dificuldades sentidas pelos trabalhadores poderiam ser resolvidas através de formações? Se sim, quais?

Apêndice 7 – Perguntas “informais” realizadas à técnica de formação da XZ – Consultores responsável pelo plano e execução das ações de formação da empresa alvo de avaliação de impacto

**Perguntas “informais” realizadas à técnica da XZ - Consultores, SA responsável pela candidatura do plano e pela execução dos cursos da empresa alvo de avaliação de impacto**

1. Como foi feito o levantamento de necessidades de formação na empresa? Por quem?

**Resposta:** O levantamento de necessidades foi feito pela empresa (Diretora de Recursos Humanos) e por mim.

A empresa passa a nível interno um inquérito de seleção e eu como já conheço a empresa e a formação ministrada fui sugerindo alguns cursos que considerava que correspondiam as necessidades carenciadas pela empresa.

2. Houveram resistências a formação?

**Resposta:** Sim, há sempre resistências principalmente nos públicos mais baixos. (porque têm outras atividades para fazerem ex. ir buscar filhos a escola, e muitas vezes os iletrados têm medo a formação).

3. Perceções que tiveste sobre a avaliação feita, se realmente os inquéritos espelham aquilo que as pessoas acham?

**Resposta:** As pessoas dizem aquilo que pensam. Se tiverem que dizer mal da formação dizem, sem problema nenhum.

4. Visão da empresa.

**Resposta:** É das empresas que dá muita importância à formação; esta faz formação financiada e se sentir necessidade também faz formação não financiada. Pois é uma empresa que está a tentar a internacionalização daí isso poder ser uma das causas de dar importância a formação.

Apêndice 8 – Justificações das questões abertas dos inquéritos por questionário de avaliação de impacto aplicados

Justificações da questão 9 (inquérito de avaliação de impacto geral) - (Com que frequência recorre a formações por sua iniciativa? Justifique.)

		Com que frequência recorre a formações por sua iniciativa					
		Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre	Total
Falta de disponibilidade.	N	2	5	1	0	0	8
	%	40,0%	71,4%	11,1%	,0%	,0%	30,8%
	% Total	7,7%	19,2%	3,8%	,0%	,0%	30,8%
As obrigatórias para o posto de trabalho.	N	1	1	1	0	0	3
	%	20,0%	14,3%	11,1%	,0%	,0%	11,5%
	% Total	3,8%	3,8%	3,8%	,0%	,0%	11,5%
Em função da disponibilidade.	N	0	0	1	0	0	1
	%	,0%	,0%	11,1%	,0%	,0%	3,8%
	% Total	,0%	,0%	3,8%	,0%	,0%	3,8%
Não há necessidade de frequentar formações.	N	1	0	0	0	0	1
	%	20,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
	% Total	3,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
Quando sente necessidade.	N	0	1	1	0	0	2
	%	,0%	14,3%	11,1%	,0%	,0%	7,7%
	% Total	,0%	3,8%	3,8%	,0%	,0%	7,7%
Necessidade de atualizar conhecimentos/adquirir novas competências a nível profissional.	N	0	0	1	3	0	4
	%	,0%	,0%	11,1%	75,0%	,0%	15,4%
	% Total	,0%	,0%	3,8%	11,5%	,0%	15,4%
Sempre que existem formações adequadas a área de desempenho profissional.	N	0	0	0	1	0	1
	%	,0%	,0%	,0%	25,0%	,0%	3,8%
	% Total	,0%	,0%	,0%	3,8%	,0%	3,8%
Gosto de estar informado/atualizado/reciclado.	N	0	0	0	0	1	1
	%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	3,8%
	% Total	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%	3,8%
Sempre que existe formação(ões) numa área de interesse, que esta o possa valorizar. pessoal e profissionalmente	N	0	0	2	0	0	2
	%	,0%	,0%	22,2%	,0%	,0%	7,7%
	% Total	,0%	,0%	7,7%	,0%	,0%	7,7%
Não tem conhecimento da existência de formações.	N	1	0	0	0	0	1
	%	20,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
	% Total	3,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
Já frequentou cursos por iniciativa própria.	N	0	0	2	0	0	2
	%	,0%	,0%	22,2%	,0%	,0%	7,7%
	% Total	,0%	,0%	7,7%	,0%	,0%	7,7%
Total	N	5	7	9	4	1	26
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Total	19,2%	26,9%	34,6%	15,4%	3,8%	100,0%



**Justificações da questão 8 (inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade) - (Com que frequência recorre a formações por sua iniciativa? Justifique.)**

		Com que frequência recorre a formações por sua iniciativa	
		às vezes	muitas vezes
Em função da disponibilidade	N	1	0
	%	100,0%	,0%
	%	100,0%	,0%
	% Total	33,3%	,0%
Necessidade de atualizar conhecimentos	N	0	1
	%	,0%	100,0%
	%	,0%	50,0%
	% Total	,0%	33,3%
Evoluir a nível pessoal e aumentar os conhecimentos profissionais	N	0	1
	%	,0%	100,0%
	%	,0%	50,0%
	% Total	,0%	33,3%
Total	N	1	2
	%	33,3%	66,7%
	%	100,0%	100,0%
	% Total	33,3%	66,7%

**Justificações da questão 8 (inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores) - (Com que frequência recorre a formações por sua iniciativa? Justifique.)**

		Com que frequência recorre a formações por sua iniciativa			Total
		Nunca	Às vezes	Sempre	
Gosto de estar informado/atualizado/reciclado	N	0	0	1	1
	%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	%	,0%	,0%	50,0%	20,0%
	%Total	,0%	,0%	20,0%	20,0%
Sempre que tem disponibilidade	N	0	0	1	1
	%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	%	,0%	,0%	50,0%	20,0%
	%Total	,0%	,0%	20,0%	20,0%
Necessidade de atualizar conhecimentos/adquirir novas competências a nível profissional.	N	0	1	0	1
	%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	%	,0%	100,0%	,0%	20,0%
	%Total	,0%	20,0%	,0%	20,0%
Não tem conhecimento da existência de formações	N	1	0	0	1
	%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	%	50,0%	,0%	,0%	20,0%
	%Total	20,0%	,0%	,0%	20,0%
Já frequentou cursos por iniciativa própria	N	1	0	0	1
	%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	%	50,0%	,0%	,0%	20,0%
	%Total	20,0%	,0%	,0%	20,0%

Total	N	2	1	2	5
	%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	%Total	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%

**Justificações da questão 14 (inquérito de avaliação de impacto geral) – (Indique o nível ou os níveis em que a(s) formação(ões) organizada(s) pela XZ Consultores SA, provocou(aram) mudanças na sua vida. Justifique.)**

	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>% Válida</i>
Não provocou mudanças	2	4,5	8,3
Melhoria/aumento dos conhecimentos a nível informático	2	4,5	8,3
Aprendizagem de métodos de trabalho muito úteis para desenvolver as tarefas diárias	1	2,3	4,2
Poder exercer outras atividades ou apoiar outros ramos	1	2,3	4,2
Obtenção de novos conhecimentos na área de primeiros socorros	1	2,3	4,2
Aumento da autoestima	1	2,3	4,2
Formadores com muitas dúvidas e poucas certezas (informática avançada e comportamento e postura)	1	2,3	4,2
A(s) formação(ões) permitiu(aram) uma melhoria no relacionamento com os outros	3	6,8	12,5
Ajudaram a saber comunicar, a saber ouvir, a saber perguntar, a saber competir e colaborar	1	2,3	4,2
(Atualização) Obtenção de novos conhecimentos / competências / sabedoria	10	22,7	41,7
A formação que assistiu não se adequa a função desempenhada na empresa	1	2,3	4,2
<i>Total</i>	24	54,5	100,0
Omissos	20	45,5	
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	

**Justificações da questão 13 (inquérito de avaliação de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade) - (Indique o nível ou os níveis em que a(s) formação(ões) organizada(s) pela XZ Consultores SA, provocou(aram) mudanças na sua vida. Justifique.)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não provocou mudanças	1	12,5	33,3	33,3
	Atualização de conhecimentos	2	25,0	66,7	100,0

Total	3	37,5	100,0
Missing System	5	62,5	
Total	8	100,0	

**Justificações da questão 13 (inquérito de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores) - (Indique o nível ou os níveis em que a(s) formação(ões) organizada(s) pela XZ Consultores SA, provocou(aram) mudanças na sua vida. Justifique.)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aumento de conhecimentos	3	33,3	60,0	60,0
	Ficou mais apto para trabalhar como manobrador de máquinas	1	11,1	20,0	80,0
	Uma maior segurança a trabalhar com máquinas	1	11,1	20,0	100,0
	Total	5	55,6	100,0	
Missing System		4	44,4		
Total		9	100,0		

**Justificações da questão 15 (inquérito de avaliação de impacto geral) - (A(s) formação(ões) frequentada(s) por si proporcionada(s) pela XZ Consultores, SA correspondeu(aram) as suas expectativas? Justifique.)**

	N	%	% Válida
Como não se tratou de uma formação requerida por iniciativa própria, não faz sentido "falar" em expectativas	1	2,3	7,7
Precisava de mais tempo para aprofundar os temas tratados	1	2,3	7,7
Formadores à quem das expectativas e conteúdos programáticos abordados em contexto mais teórico que prático	1	2,3	7,7
Formação(ões) possibilitou(aram) aumento dos conhecimentos, esclarecimento de muitas dúvidas (uma aprendizagem)	4	9,1	30,8
A(s) formação(ões) foi(ram) bem lecionada(s)/ não esperavam mais desta(s)/ foi(aram) benéfica(s)	4	9,1	30,8
Por vezes, os nomes dos temas não eram os mais adequados	1	2,3	7,7
Concordo, é necessário continuar-se a investir em formações	1	2,3	7,7
Total	13	29,5	100,0

Omissos	31	70,5
Total	44	100,0

**Justificações da questão 14 (inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade) - (A(s) formação(ões) frequentada(s) por si proporcionada(s) pela XZ Consultores, SA correspondeu(aram) as suas expectativas? Justifique.)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aumento dos conhecimentos a nível profissional	3	33,3	100,0	100,0
Missing	System	6	66,7		
Total		9	100,0		

**Justificações da questão 14 (inquérito de avaliação de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores) - (A(s) formação(ões) frequentada(s) por si proporcionada(s) pela XZ Consultores, SA correspondeu(aram) as suas expectativas? Justifique.)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Foram atualizados/aprofundados conhecimentos	3	37,5	100,0	100,0
Missing	System	5	62,5		
Total		8	100,0		

**Justificações da questão 16.8 (inquérito de avaliação de impacto geral) - (Indique qual/quais as áreas de formação a privilegiar)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inglês	6	13,6	46,2	46,2
	Inglês/Espanhol	4	9,1	30,8	76,9
	Inglês/Francês	1	2,3	7,7	84,6
	Espanhol	2	4,5	15,4	100,0
	Total	13	29,5	100,0	
Missing	System	31	70,5		
Total		44	100,0		

**Justificações da questão 16.1.13 (inquérito de avaliação de impacto geral) - (Outras?Quais?)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Técnicas associadas à área de engenharia civil	1	2,3	10,0	10,0
	Autocad	1	2,3	10,0	20,0
	Tacografia	2	4,5	20,0	40,0
	Windows Server 2008	1	2,3	10,0	50,0
	No domínio da hidráulica marítima	1	2,3	10,0	60,0
	A.D.R.	1	2,3	10,0	70,0
	Qualidade e Ambiente	1	2,3	10,0	80,0
	Técnicas de negociação/Administração de contratos	2	4,5	20,0	100,0
	Total	10	22,7	100,0	
Missing	System	34	77,3		
Total		44	100,0		

**Justificações da questão 15.8 (inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade) - (Indique qual/quais as áreas de formação a privilegiar)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inglês	3	37,5	60,0	60,0
	Inglês/Francês	2	25,0	40,0	100,0
	Total	4	50,0	100,0	
Missing	System	4	50,0		
Total		8	100,0		

**Justificações da questão 15.13 (inquérito de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade) - (Indique qual/quais as áreas de formação a privilegiar)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Coordenação de segurança em obra	1	12,5	33,3	33,3
	Técnicas de negociação	2	25,0	66,7	100,0

Total	3	37,5	100,0
Missing System	5	62,5	
Total	8	100,0	

**Justificações da questão 17 (inquérito de avaliação de impacto geral) - (Recomendaria a XZ Consultores, SA enquanto entidade formadora a outros colegas?)**

	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>% Válida</i>
Avalia positivamente o(s) formador(es)	10	22,7	55,6
Os serviços formativos da XZ – Consultores, SA são ótimos/eficazes (eficientes)/têm qualidade	3	6,8	16,7
Os serviços formativos da XZ – Consultores, SA tentam satisfazer as necessidades formativas sentidas	1	2,3	5,6
Tornou-se mais enriquecido pessoal e profissionalmente	1	2,3	5,6
O nível do programa não esteve homogêneo entre as pessoas	1	2,3	5,6
Gostou da formação organizada pela XZ – Consultores, SA	1	2,3	5,6
Não tem opinião, porque só frequentou um número reduzido de formações, o que não dá para formular uma opinião	1	2,3	5,6
<i>Total</i>	18	40,9	100,0
Omissos	26	59,1	
Total	44	100,0	

**Justificações da pergunta 16 (inquérito de avaliação de avaliação de impacto do curso de auditorias integradas da qualidade) - (Recomendaria a XZ Consultores, SA enquanto entidade formadora a outros colegas?)**

		<b>Porquê?</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entidade com credibilidade, competência e eficiência	2	25,0	66,7	66,7
	A formação foi resumida mas muito bem estruturada	1	12,5	33,3	100,0
	Total	3	37,5	100,0	
Missing	System	5	62,5		
Total		8	100,0		

Justificações da pergunta 16 (inquérito de avaliação de avaliação de impacto do curso de máquinas, equipamentos e manobreadores) - (Recomendaria a XZ Consultores, SA enquanto entidade formadora a outros colegas?)

		Porquê			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	São profissionais excelentes	1	11,1	100,0	100,0
Missing	System	8	88,9		
Total		9	100,0		

