

**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

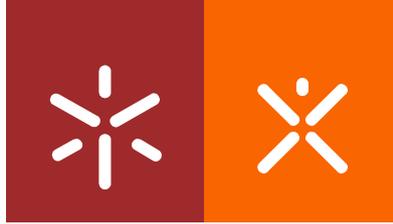
Teresa Patrícia Meireles Araújo

**Cibergestão da formação em contexto  
empresarial: Instrumentos, conceções  
e práticas**

Teresa Patrícia Meireles Araújo **Cibergestão da formação em contexto empresarial: Instrumentos, conceções e práticas**

UMinho | 2019

abril de 2019



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Teresa Patrícia Meireles Araújo

**Cibergestão da formação em contexto  
empresarial: Instrumentos, conceções  
e práticas**

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

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Doutora Maria Custódia Jorge da Rocha**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-Compartilha Igual  
CC BY-SA**

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora científica, Doutora Maria Custódia Jorge Rocha, pela sua disponibilidade, paciência, pelas suas orientações, apoio e ajuda na realização e concretização deste trabalho de investigação. Muito obrigada.

Agradeço à empresa que me acolheu e que fez com que este estágio fosse possível. Foi, sem dúvida, uma passagem muito positiva. Fico igualmente agradecida à minha acompanhante de estágio, pela receptividade, pela abertura e colaboração total para que o projeto fosse exequível. Muito obrigada pelos ótimos conselhos que me deu e por toda a ajuda para a realização da dissertação.

Ao meu namorado, que desde sempre me deu força para terminar este ciclo, pela paciência, pelo apoio e determinação que me passou psicologicamente para não desistir. Obrigada mesmo.

Um sincero agradecimento à minha família que sempre me apoiou e acreditou em mim.

Com dedicação, com esforço e com vontade, tudo se consegue.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# **CIBERGESTÃO DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO EMPRESARIAL: INSTRUMENTOS, CONCEÇÕES E PRÁTICAS**

## **Resumo**

As plataformas digitais, o virtual, a conexão em rede, as novas tecnologias da informação e da comunicação transformaram-se em novas ferramentas e em novas formas de trabalho para muitos profissionais em diferentes áreas e, também, na área da formação (profissional) de recursos humanos.

O trabalho, hoje, e ainda mais num futuro próximo, é completa e radicalmente diferente do trabalho da clássica sociedade industrial, hierarquizada, funcionalizada e de unidade de comando ou de controlo centralizados. Estas inovações de hoje permitem a diferenciação competitiva num contexto de rápida evolução tecnológica. Temos hoje novas estratégias, novos modelos de gestão que se evidenciam por se apoiarem no digital e que, em alguns casos, podem mesmo considerar-se como uma ferramenta obrigatória e essencial para a realização de tarefas e atividades.

Quanto mais digitais forem as tecnologias, mais otimizados e automatizados são os processos, o que limita a suscetibilidade de erro, o que favorece a rapidez, delimita novas relações entre as máquinas e as pessoas e, também, novas interações entre as pessoas, novas relações, nomeadamente de poder, novas formas de socialização.

Neste trabalho de intervenção-investigação reflete-se sobre esta realidade organizacional e sociológica. Feito o enquadramento contextual e a caracterização de uma plataforma, a FAZ, parte-se para o debate. Convocando autores de renome chega-se à cibergestão, o que exige explorar conceitos como: cibernética, plataformas digitais, automação, sociedade cibernética, sociedade da informação, globalização, controlo, poder, interseções, relações, interações, entre outros.

Conclui-se que a FAZ, mais do que um método de trabalho de gestão de informação e de dados de formação, mais do que um instrumento de gestão estratégica da formação de recursos humanos (cibergestão) envolve processos que promovem e estimulam uma maior predisposição, abertura e colaboração para o digital e que possibilitam aos intervenientes atualizarem relações que envolvem “aprendizagens significativas” mutuamente partilhadas.

**Palavras-Chave:** Cibergestão, Cibernética, Plataformas digitais, Recursos Humanos.

# **CYBER TRAINING MANAGEMENT IN BUSINESS CONTEXT: INSTRUMENTS, CONCEPTIONS AND PRACTICES**

## **Abstract**

Digital platforms, virtual platforms, networking, new information and communication technologies have become new tools and new ways of working for many professionals in different areas, as well as in the (professional) training area of human resources.

Work, today, and more in the near future, is completely and radically different from the work of the classical industrial society, hierarchical, functionalized, and centralized in command or control. These innovations today allow competitive differentiation in a context of rapid technological change. Today we have new strategies, new management models that are evidenced by being supported in digital and that, in some cases, can even be considered as a mandatory and essential tool for the accomplishment of tasks and activities.

The more digital the technologies, the more optimized and automated processes are, which limits the susceptibility of error, which favors speed, delimits new relationships between machines and people and also, new interactions between people, new relationships, namely of power.

In this work of intervention-research is reflected on this organizational and sociological reality. Once the contextual framework and the characterization of a platform have been made, the FAZ starts for the debate. From renowned authors to cyber-management, it is necessary to explore concepts such as: cybernetics, digital platforms, automation, cyber society, information society, globalization, control, power, intersections, relationships, interactions, among others.

It is concluded that FAZ, more than a method of work of information management and training data, is more than an instrument of strategic management of the training of human resources (cyber-management) involves processes that promote and stimulate a greater predisposition, openness and collaboration for the digital and that enable the actors to update relationships that involve mutually shared "meaningful learning".

**Keywords:** Cybernetics, Cyber-management, Digital platforms, Human Resources.

## Índice

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Declaração de Integridade .....	iv
Resumo .....	v
Abstract .....	vi
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Anexos – Transcrições de Entrevistas .....	x
Introdução .....	1
Capítulo I – Enquadramento Contextual .....	5
1.1. Caracterização da Organização .....	5
1.2. Justificação do estudo .....	6
1.3. Caracterização do Público-Alvo .....	7
1.4. Motivações e Expetativas .....	10
1.5. Caracterização do Dispositivo de Formação .....	13
1.6. Caracterização da Plataforma FAZ .....	17
1.6.1. Processo de Gestão de Formação através da FAZ.....	19
Capítulo II – Enquadramento Teórico .....	24
2.1. A sociedade da informação – A sociedade do conhecimento .....	24
2.2. A sociedade em rede – A economia do conhecimento .....	25
2.3. A Gestão da Formação.....	28
2.3.1. A formação profissional – algumas perspetivas no contexto atual.....	33
2.4. Plataformas de Formação .....	36
2.5. Cibernética.....	40
2.6. A Ciberburocracia e a Ciberadministração na Gestão .....	42
Capítulo III – Enquadramento Metodológico .....	47
3.1. Metodologia de Investigação .....	47
3.2. Técnicas de Recolha de dados Empíricos .....	50
3.2.1. Entrevista Semiestruturada .....	51
3.2.2. Análise Documental .....	54
3.2.3. Observação Participante Direta .....	55

3.2.4. Análise de Dados .....	56
Capítulo IV - Apresentação das respostas e tratamento dos resultados.....	59
4.1. Caracterização do entrevistado e função desempenhada: .....	59
4.2. Tempo de permanência na entidade: .....	59
4.3. Avaliação da Plataforma FAZ:.....	59
4.4. Contacto com a Plataforma:.....	61
4.5. Quantas horas/dias trabalha nesta plataforma por semana? .....	61
4.6. Opinião sobre a FAZ atualmente: .....	62
4.7. Transcrição das principais vantagens da plataforma FAZ segundo os entrevistados: .....	63
4.8. Transcrição das principais desvantagens da plataforma FAZ segundo os entrevistados: .....	65
4.9. Opinião sobre o constante uso das tecnologias de informação para maximizar a produtividade laboral:.....	66
4.10. Transcrição sobre os pontos de vista dos entrevistados sobre os níveis de permissão existentes no uso da plataforma: .....	68
4.11. O nível de interação com as pessoas e com os colegas de trabalho mudou por trabalhar mais na plataforma? .....	70
4.12. Por ser um processo informatizado torna o procedimento mais controlado, mas igualmente seguro?.....	72
4.13. Em termos de burocracias e formalidades, diminuíram ou aumentaram?.....	74
4.14. Vantagens face ao sistema anterior:.....	76
4.15. Oportunidades de melhoria:.....	78
Capítulo V – Considerações Finais .....	81
5.1. Análise crítica dos resultados e implicação dos mesmos.....	81
5.2. Evidenciação do impacto do estágio: a nível pessoal, a nível institucional e a nível de conhecimento na área de especialização.....	88
Referências bibliográficas.....	90
Webgrafia .....	95

## Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da CYBER (Fonte: Informação interna da entidade organizativa) .....	12
Figura 2 - Organograma do Departamento de Recursos Humanos (Fonte: Informação interna da entidade organizativa) .....	12
<i>Figura 3 - Descrição da Formação Interna da CYBER (Fonte: Informação interna da entidade organizativa).....</i>	<i>14</i>
Figura 4 - Ciclo de processo de Gestão da Formação na Plataforma FAZ (Fonte: Adaptado da Plataforma Faz) .....	19
Figura 5 - Lista Dos Training Requests – FAZ (Fonte: Plataforma Faz) .....	20
Figura 6 - Criar Novo Training Request (Fonte: Plataforma Faz).....	20
Figura 7 - Criar Training Event: Step 1 – Definição da Formação (Fonte: Plataforma Faz) .....	21
Figura 8 – Criar Training Event: Step 2 – Adicionar os formandos na formação (Fonte: Plataforma Faz).....	21
Figura 9 - Registo de Presenças (Fonte: Plataforma Faz).....	22
Figura 10 - Avaliação da Eficácia da Formação (Fonte: Plataforma Faz) .....	23

## **Índice de Anexos**

### **Transcrições das Entrevistas**

Guião de Entrevista (Entrevistado N°1) (Implementador da Plataforma FAZ).....	97
Guião de Entrevista (Entrevistada N°2) (Responsável pelo Desenvolvimento da Formação).....	110
Guião de Entrevista (Entrevistada N°3) (Utilizador da Plataforma FAZ).....	119
Guião de Entrevista (Entrevistada N°4) (Utilizador da Plataforma FAZ).....	124
Guião de Entrevista (Entrevistado N°5) (Utilizador da Plataforma FAZ).....	130
Guião de Entrevista (Entrevistado N°6) (Utilizador da Plataforma FAZ).....	135
Guião de Entrevista (Entrevistada N°7) (Utilizador da Plataforma FAZ).....	143
Guião de Entrevista (Entrevistada N°8) (Utilizador da Plataforma FAZ).....	150
Guião de Entrevista (Entrevistado N°9) (Utilizador da Plataforma FAZ).....	155
Guião de Entrevista (Entrevistado N°10) (Utilizador da Plataforma FAZ).....	164

## **Introdução**

O relatório de estágio enquadra-se na conclusão do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos – 2017/2018. Pretende ser o retrato das atividades desenvolvidas que gerou o estudo do caso - aprofundar e obter conhecimentos na área da gestão da formação e recursos humanos analisando muito particularmente um instrumento de gestão – a plataforma FAZ – assim designada para manter o seu anonimato, e atendendo a conceções e práticas de gestão da formação – o que implica ouvir os intervenientes na ação, neste caso na ação digital.

A escolha do contexto empresarial onde se desenvolveu o estágio está em acordo com o que desde o início da Licenciatura em Educação sempre quisemos fazer: trabalhar num departamento de recursos humanos de uma empresa, desenvolver um trabalho académico, adquirir competências e conhecimentos na área da gestão da formação de recursos humanos. Esta escolha deriva de tendências anteriores: desde o começo da Licenciatura em Educação que concedemos importância às unidades curriculares e às opções ligadas ao trabalho, aos recursos humanos e à formação profissional. No terceiro ano da Licenciatura fizemos um trabalho de intervenção academicamente suportado por um relatório final: durante um ano letivo houve oportunidade de fazer parte do departamento de RH e de estar em ligação com a área da Formação. Existiu a possibilidade de recolher informações, observar, tratar e analisar dados, desenvolver tarefas em contexto empresarial. Foi esta mesma empresa que, no ano letivo 2017-2018, nos possibilitou a realização de um Estágio, um trabalho de investigação-intervenção consubstanciado num relatório académico.

Voltamos, pois, a esta empresa e à continuação da análise das suas dinâmicas, percebendo a importância da mesma para fazer um trabalho de investigação numa organização, a CYBER, que possui um instrumento de gestão, a plataforma FAZ. Neste trabalho fala-se da CYBER e da FAZ como forma de garantia do anonimato empresarial. A CYBER é uma empresa multinacional com um departamento de recursos humanos sólido que aposta em práticas diversificadas no âmbito da gestão da formação e que investe na formação dos colaboradores. Trata-se, pois, de um contexto laboral excelente para fazer um trabalho de intervenção-investigação, percebendo a gestão da formação por via de uma plataforma, a FAZ. Gostávamos de

analisar as implicações da cibergestão (conceito que não deixaremos de explorar) junto dos gestores e dos intervenientes na formação, por via digital, em contexto empresarial.

Diga-se que a relação de proximidade mantida com as pessoas que gerem a formação facilitou a recolha de informação e a própria concretização deste trabalho. A escolha da problemática, “a cibergestão da formação em contexto empresarial” emergiu de diálogos informais com a acompanhante de estágio e com a orientadora científica. Nessa troca de ideias percebemos o interesse na realização de um trabalho em que se ponderasse sobre “a instrumentalização” e a “participação” na gestão da formação de recursos humanos. Trata-se sobretudo de um trabalho que implica conhecer os instrumentos (plataforma) e os propósitos organizacionais e, simultaneamente, a forma como estes se podem coadunar ou não com os objetivos dos intervenientes na formação – gestores e colaboradores.

Realizar um estágio curricular no departamento de recursos humanos implica que os objetivos do mesmo (digamos os objetivos da investigação-intervenção) passem, muito particularmente, pela análise dos propósitos organizacionais. Atendendo a práticas, instrumentos, técnicas e procedimentos, e atendendo à operacionalização dos mesmos, percebemos o quão a gestão da formação de recursos humanos é determinante para consolidar estratégias de mudança, neste caso por via de ferramentas digitais.

No departamento de recursos humanos da CYBER houve espaço e tempo para a orientação e acompanhamento, o que nos permitiu atualizar capacidades, competências, conhecimentos e desenvolver “aprendizagens significativas”, como forma de complemento da qualificação de base, mas sobretudo como forma de “educação ao longo da vida”.

Os objetivos deste estágio, em concreto, assentaram na análise, na exploração e descrição de uma nova plataforma digital, a FAZ, na empresa CYBER. Procura-se sobretudo analisar em que medida a introdução da FAZ se converteu numa ferramenta apropriada para a gestão de recursos humanos e para todas as áreas integradas da empresa, incluindo a formação. Pretende-se analisar operacionalmente as funcionalidades, vantagens e desvantagens da FAZ. A descoberta e identificação de possíveis lacunas também não são descuradas neste trabalho. Derivado da especificidade de uma formação de base, procurou-se averiguar e perceber, lado a lado com os colaboradores envolvidos na investigação, a intenção subjacente à construção e à implementação da plataforma assim como se pretendeu entender as relações que se dão entre os utilizadores da FAZ na CYBER.

A análise pretende atingir um nível crítico, sociológico e educacional. Percebeu-se, porque se experienciou que a atuação da CYBER parte do princípio de que a utilização da tecnologia pode propiciar uma cultura que se pretende colaborativa, sem deixar de ser aberta e livre. A colaboração tem limites, contudo, a internet e as tecnologias permitem criar canais de comunicação e mantê-los sempre abertos. Um dos canais de comunicação mais utilizados são as intranets, que são ferramentas muitas vezes criadas com aparência igual a das redes sociais e que se encontram sempre em funcionamento.

Perante o exposto, coloca-se uma pergunta de partida: poderá o uso de plataformas digitais facilitar, tornar mais frequente ou melhorar a comunicação na empresa no que às problemáticas da formação e gestão de recursos humanos diz respeito?

Esta pergunta de partida faz-se apoiar por outras perguntas de partida, subsidiárias:

1. O que se entende por cibergestão da formação?
2. O que são plataformas de formação?
3. Que relação se pode estabelecer entre cibergestão da formação (plataforma FAZ) e gestão de recursos humanos?
4. Que relação se pode estabelecer entre a cibergestão da formação (plataforma FAZ) e a participação dos intervenientes na formação?
5. Que propósitos/interesses estão inerentes à cibergestão da formação?
6. Que conceções, representações e práticas sustentam a cibergestão da formação?

Colocadas as perguntas, diga-se que os objetivos que se desejam atingir estão articulados com as mesmas. As perguntas de partida são sustentadoras de todo o processo de intervenção-investigação. Relembre-se que para que uma pesquisa investigativa decorra através de linhas orientadas, com sustentação e de uma maneira mais linear possível, deve-se suportar o conteúdo sob perguntas de partida, que permitem expressar o objeto de estudo de forma mais específica possível. As perguntas de partida devem assumir-se de uma forma muito clara, realista, devem ser pertinentes e exequíveis e afastar o máximo possível opiniões prévias (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Os objetivos gerais e específicos derivam das perguntas de partida e toda a investigação está em acordo com os objetivos delineados. Os objetivos de pesquisa dividem-se em gerais e específicos. Os objetivos gerais descrevem a direção, o sentido e/ou rumo que qualquer

investigador quer ver a investigação a levar dentro de parâmetros academicamente definidos. Os objetivos específicos direcionam-se para a expressão dos resultados que se pretendem alcançar no final da investigação. São, desta maneira, a descrição dos objetivos gerais através da prática e da sua operacionalização (Guerra, 2002).

A nossa problemática de investigação é a cibergestão da formação, isto é, neste trabalho discute-se a utilização de plataformas digitais, neste caso a FAZ, à luz de conceitos como formação, participação, acesso, controlo, poder, colaboração, comunicação.

Quanto aos objetivos:

**Objetivo Geral:**

- Analisar o processo de gestão da formação da CYBER através da Plataforma FAZ.

**Objetivos específicos:**

- Caracterizar a Plataforma FAZ enquanto instrumento de gestão da formação;
- Analisar as relações, comunicações dos intervenientes com acesso à FAZ;
- Detetar efeitos, contributos, vantagens e desvantagens na utilização da FAZ – funcionalidades e relações entre utilizadores.

## **Capítulo I**

### **Enquadramento Contextual**

No primeiro capítulo explicita-se o contexto onde foi desenvolvido o trabalho, base de um estágio curricular durante o ano letivo 2017/2018. Também aqui se justificam as razões de escolha do contexto, da problemática, do público-alvo. Os objetivos são relembrados.

#### **1.1. Caracterização da Organização**

A empresa mãe da CYBER é uma empresa multinacional americana de alta tecnologia, ligada ao setor do ramo automóvel e um dos maiores fornecedores de produtos e componentes automotivos mundiais.

Os principais objetivos da organização passam pela liderança de/no mercado obtendo melhores desempenhos e resultados para responder aos grandes desafios dos clientes e da sociedade, uma sociedade em que, por via da tecnologia, não haja acidentes, lesões, ferimentos. O negócio da empresa é dirigido para o mercado mundial, cada vez mais inovador e tecnológico, o que implica a criação constante de produtos inovadores conectados ao condutor (informação fornecida pela empresa, 2017).

A CYBER mãe rege-se por ideais na indústria que se ligam à segurança, à natureza e à conectividade. Possui sede principal nos Estados Unidos da América existindo ao todo 40 fábricas em toda a Europa, 20 na Europa Ocidental, 14 na Europa Central e de Este, 3 na Turquia e 3 em Marrocos. Só em Portugal existem 3 fábricas e 1 Centro de Desenvolvimento. Esta intervenção-investigação é feita na CYBER, numa das fábricas de Portugal, que contempla uma equipa de investigadores que, em parceria com outros espalhados pela Europa, produz, cria e desenvolve novas soluções e produtos de mobilidade inovadoras para o futuro. A CYBER traz para o mundo mais inovação e potencia a competitividade e o reforço do crescimento produtivo.

A história da CYBER começou após o final da Segunda Guerra Mundial. Na década de 60, a CYBER (nesta altura com uma outra designação) era a maior fabricante de equipamentos do ramo automóvel da Europa. Quando, nos anos 90, o mercado se encontrava em crise, por falta de clientes, a CYBER obteve os seus piores resultados em vendas. Nesses mesmos anos, viu-se perante a necessidade de redefinir as suas estratégias, concentrando-se mais no mercado

européu, alterando os seus produtos, deixando de lado a antiga produção de equipamentos para entrar nas tecnologias e seus usos versáteis. O enorme sucesso fez com que esta se tornasse uma das empresas pioneiras e uma referência no mundo em desenvolvimento e consumo de tecnologia eletrónica.

Em Portugal, a empresa encontra-se dividida por várias cidades. As divisões operacionais da CYBER são compostas por Unidades de Negócios de Produtos (PBUs). Quase todo o volume de produção é exportado para o mercado europeu. A CYBER, hoje, representa o conhecimento, a adaptabilidade e a motivação em projetar e tornar o futuro real isto devido ao contexto atual em que vivemos, às enormes mudanças tecnológicas existentes, às pressões económicas e às exigências da mobilidade.

Por questões estratégicas, o grupo de administradores da empresa decidiu proceder a uma separação de setores produtivos, como uma espécie de *spin-off* ou empresa derivada, isto é, a CYBER dividiu-se em dois fortes setores que fazem com que ela seja uma empresa global de tecnologia que desenvolve soluções mais seguras, mais ecológicas e mais conectadas e que possibilita o futuro da mobilidade.

A essência da CYBER centra-se no desenvolvimento do *software* e do conhecimento com o intuito de avançar tecnologicamente, de se focar em novas soluções que permitam a autonomia, a segurança, a conectividade. São produzidos pela CYBER sistemas de navegação e multimédia integrados numa grande variedade de dispositivos que cumprem com altos níveis de qualidade e eficiência.

No presente e nos próximos anos futuros, a CYBER irá trazer recursos incomparáveis para resolver os complexos desafios associados aos seus ideais ligados à segurança, à natureza e à conectividade.

Relativamente a dados fundamentais que contextualizam a empresa, como por exemplo informações relativamente a dados internos e pessoais de colaboradores, informações essas que dariam mais riqueza e conteúdo ao relatório, não foram possíveis de divulgar por restrições colocadas pela empresa, ao nível da proteção de dados pessoais e da empresa.

## **1.2. Justificação do estudo**

O objetivo principal da investigação centra-se no estudo sobre a plataforma interna da empresa CYBER, denominada FAZ. Este estudo sobre a plataforma visa primeiramente descrever

as principais funcionalidades e especificidades desta plataforma ao nível da gestão da formação, como também se pretende retratar o método de gestão para se processar, gerir e avaliar a formação desenvolvida. Em última instância pretende-se analisar a importância da introdução e utilização desta tecnologia para a melhoria dos processos da empresa e do dia-a-dia dos colaboradores que utilizam a plataforma.

Para além de fazer uma descrição dos processos, das técnicas e métodos para se desenvolver, criar e processar todas as fases da formação, tentar-se-á interpretar e retirar conclusões a partir do que se pretende estudar: o processo de gestão da formação por via da plataforma FAZ. Haverá que perceber quem são os principais utilizadores da plataforma, de que maneira eles interagem com a plataforma, que perceções é que os utilizadores têm em relação à introdução da plataforma digital, quais são para eles as vantagens e desvantagens no uso da plataforma no âmbito da gestão da formação e da gestão interna da empresa, quais são as principais dificuldades sentidas, que relações se estabelecem entre os utilizadores. Estas questões serão apuradas por via de uma entrevista feita a alguns dos utilizadores, como por exemplo, a *managers* das áreas, chefias de equipas, ao criador da plataforma, aos colaboradores do departamento de recursos humanos e também a colaboradores que apenas acedem à plataforma para visualizar dados e informação.

Por se pretender investigar e explorar um tema recente, não só relacionado com a gestão da formação, mas com a gestão da formação por via digital e por via de plataformas (Cibergestão da formação), abordam-se neste trabalho conceitos relevantes como os que se encontram no enquadramento teórico deste trabalho.

### **1.3. Caracterização do Público-Alvo**

O público-alvo integrado na investigação é um público interveniente na ação. Este público foi auscultado através da técnica da entrevista. Perante o estudo da problemática, em termos empíricos, houve a necessidade de ouvir estes intervenientes para perceber em que medida a Plataforma FAZ se traduz numa ferramenta digital apropriada e fundamental para a gestão da formação profissional. Também se quis conseguir entender que efeitos tem a cibergestão na vida profissional, social e pessoal dos sujeitos-atores. Desta forma, o público-alvo da investigação são os colaboradores da CYBER, melhor dizendo não são todos os colaboradores, mas apenas um grupo de colaboradores – o grupo que utiliza a plataforma FAZ.

Para a recolha de dados para esta investigação foram selecionados participantes que se encaixavam intencionalmente dentro de um conjunto de critérios e características específicas, de modo a que as suas respostas durante a realização das entrevistas se revelassem úteis e pertinentes para a pretendida recolha de dados-discursos e sua posterior análise.

Muitas vezes numa investigação do tipo qualitativo nem sempre conseguimos prever qual a quantidade e o tipo de participantes que teremos. Não raras vezes, a escolha dos indivíduos revela-se no decorrer da investigação (Lincoln & Guba, 1985). O público-alvo caracteriza-se como a totalidade dos indivíduos que se escolhe para analisar, observar, ou seja, é o conjunto de indivíduos sobre quem recai toda a nossa investigação.

Explicitando: o público-alvo desta investigação abrange intervenientes do sexo masculino e feminino que trabalham e exercem funções internamente na CYBER e que têm acesso à plataforma FAZ. A aplicação de entrevistas individuais ao grupo dos intervenientes permitiu recolher dados e assim analisar resultados para conseqüente problematização. O público-alvo é constituído por uma amostra de 10 colaboradores, 5 do sexo feminino e 5 do sexo masculino, todos eles já possuem alguns anos de casa, apresentam um nível elevado de experiência e, alguns, ocupam um cargo importante dentro da empresa. Em relação às habilitações literárias dos intervenientes, presume-se que a amostra do público escolhida possui no mínimo a escolaridade obrigatória, a maioria com licenciatura concluída, outros com pós-graduação e mestrado. Não foi possível relatar outros dados pois não foi considerada pela empresa que seriam dados relevantes para o estudo e conseqüentemente para proteger a privacidade e informações pessoais.

Começa-se por entrevistar o criador da plataforma, depois três colaboradores que fazem parte do departamento dos recursos humanos: um dos intervenientes é a pessoa responsável por todo o processo de formação. Também se incluiu duas chefias de áreas diferentes: o gestor do departamento financeiro e a chefia do departamento de plásticos. Para além das duas chefias, integrei dois chefes de equipas que recorrem à plataforma FAZ para inserir avaliações de trabalho e, por último, dois colaboradores da empresa que utilizam a plataforma como ferramenta de consulta de informações e conteúdos.

Este é um grupo restrito que tem distintos acessos às diferentes funcionalidades da plataforma, mais propriamente consoante se trate da área da formação ou da área de funções dos colaboradores. Estes são, pois, os indivíduos que mais vezes trabalham com esta ferramenta e melhor podem descrever e explicar os processos inerentes à gestão da formação e à sua avaliação.

Pretende-se auscultar opiniões-percepções sobre a transição de um método anterior para este novo método digital – a plataforma FAZ, criada internamente e resultante do conhecimento organizacional. As opiniões, os significados, as perspectivas de cada um(a) permitem conhecer o que pensam sobre a evolução da gestão da formação para uma cibergestão da formação. Em suma, qual a importância da FAZ e qual a sua influência na vida de cada um/a.

Foi fundamental proceder a uma entrevista ao implementador da plataforma, isto porque é importante sabermos o processo da sua realização, a “necessidade” evocada para criar e desenvolver esta ferramenta digital, ou seja, saber, a partir do próprio, quais foram os princípios e os motivos para a conceção e implementação da FAZ, instrumento digital interno de gestão da formação.

Para além deste interveniente, há um grupo de 5 sujeitos que exercem funções inerentes ao processo formativo mais no âmbito da gestão e avaliação da formação. Este grupo tem acesso para realizar novos pedidos de formação, para inserir dados no sistema de gestão da formação realizada no posto de trabalho e, conseqüentemente, para fazer a avaliação dos formandos. Os TMT são os chefes de cada área. Estes são intervenientes importantes para entrevistar porque são quem está em maior contacto com os colaboradores da produção e quem melhor pode pronunciar-se sobre a participação e o contacto direto que esses colaboradores têm com as chefias no sentido, por exemplo, de apresentar “necessidades de formação”, de propor ideias novas, de mostrar que se importam ou não com o que se passa na empresa, de mostrar que são participativos no processo de gestão da formação.

Foram desenvolvidos três exemplos de entrevistas. Isto vai permitir saber como o processo de formação era tratado anteriormente, como também se poderão captar percepções a partir dos pontos de vista sobre a empresa, sobre as necessidades sentidas, em suma: como era e é feito o diagnóstico de formação? O que justificou a necessária transição para a FAZ? De que forma a gestora da formação vê este sistema de gestão, agora e no futuro próximo? Numa outra versão da entrevista engloba-se um conjunto de questões mais abrangentes em torno do que se pretende estudar e que vai ao encontro das perguntas de partida deste trabalho: Trata-se de questões sobre: o que se entende por cibergestão da formação? E o que são plataformas de formação? Que relação se pode estabelecer entre a cibergestão da formação (plataforma FAZ) e a gestão de recursos humanos? Que relação se pode estabelecer entre a cibergestão da formação (plataforma FAZ) e a participação dos intervenientes na formação? Que propósitos/interesses estão inerentes à

cibergestão da formação? Que concepções e representações e práticas sustentam a cibergestão da formação?

#### **1.4. Motivações e Expetativas**

A escolha da problemática de estudo – cibergestão da formação – para além dos pontos acima referidos, permite entrar no âmbito do diagnóstico de formação, um âmbito, aliás, bastante recente para a empresa. Esta apresenta como um ponto de melhoria interno, perante a exigência de avaliação da empresa por parte de auditores internos e externos, a revisão das “necessidades de formação”. Esta “necessidade” empresarial não deixou de ser tida em conta neste estudo investigativo quando se pensou na realização de uma avaliação diagnóstica da formação (Pereira, 2015), um diagnóstico realizado junto dos *managers* (gestores) e do administrador sem excluir os demais colaboradores.

De qualquer forma é a FAZ que sobressai neste estudo. É uma ferramenta que foi utilizada diariamente durante o período de estágio, o que dá alguma vantagem em termos de domínio de uso, de autonomia e de explicação a outros. A intervenção situa-se sobretudo a este nível. Perceber a plataforma FAZ e como poderá ajudar a perceber o diagnóstico de formação. A plataforma surge por se considerar a necessidade de melhorias ao nível das tecnologias de gestão da informação em todas as áreas de trabalho. A melhoria e a iniciativa abrangem toda a informação interna, sendo que assim os colaboradores podem rapidamente aceder a documentos e fazer a gestão correta. Anteriormente, esta plataforma de gestão não se encontrava implementada na empresa e, desse modo, os colaboradores não tinham possibilidade de visualizar documentação, procedimentos, formulários. Ou seja, antes da FAZ ainda existia um certo controlo na gestão e as informações não se apresentavam totalmente abertas e visíveis para quem as quisesse consultar. Auditorias externas, como já foi dito, vieram sinalizar a necessidade de melhoria, vieram, em suma, ditar o futuro da CYBER em termos de ciberformação.

A nova realidade tecnológica é conhecida por todos, não existe nenhuma entidade empresarial que sobreviva sem a implementação e a utilização de tecnologias para desempenhar o seu trabalho. Esta necessidade crescente de desenvolvimento tecnológico é um motivo para as empresas entrarem em competição entre si, pois uma empresa que não se desenvolva tecnologicamente perde capacidades e fica atrás de outras, que estão mais digitalizadas, mais avançadas, mais rápidas.

O facto de a empresa CYBER ser uma empresa de tecnologia implica estar à frente do seu tempo, isto quer dizer que este ramo se encontra constantemente em acelerado crescimento tecnológico. Este aspeto faz com que a CYBER precise de implementar mecanismos e integre no seu processo produtivo máquinas mais tecnológicas para poder competir com outras empresas e outras máquinas. O processo produtivo (e de formação) ao ser mais robotizado, computadorizado faz com que as máquinas passem a substituir os humanos e desempenhar funções que os humanos desempenham. Esta é uma realidade que confere ao trabalho novos contornos.

Neste sentido, desde o ano de 2008 até 2017, foi pensado, desenhado e desenvolvido pela empresa um *software* de gestão de informação. Esta criação foi implementada para permitir aos colaboradores se conectarem à Intranet da empresa, para rapidamente e facilmente puderem aceder a toda a informação disponível. Este domínio informático e digital fez com que a partilha e procura de informação se tornasse mais rápida, mais aberta a todos, como também permitiu agilizar de uma forma mais eficaz a totalidade dos processos administrativos e de processos de formação. A iniciativa de integrar a intranet veio demonstrar a preocupação de se pretender manter tudo informatizado e atualizado para que, como já se disse, toda a documentação e informação ficasse disponível. Esta medida faz com que se consiga coordenar, gerir e apresentar de uma forma rápida, transparente e, sobretudo, de uma forma mais eficiente, quer o armazenamento quer a consulta.

A introdução da ferramenta digital de gestão como é o caso da plataforma FAZ revelou-se em termos técnicos e pedagógicos uma vantagem, o uso de plataformas de gestão de informação como a Intranet, é de conhecimento geral por parte dos colaboradores. A informatização crescente não é uma novidade para os recursos humanos da empresa e que, por isso, já demonstravam alguma facilidade de adaptação.

Esta necessidade crescente de desenvolvimento tecnológico é um motivo para as empresas entrarem em competição entre si, pois uma empresa que não se desenvolva tecnologicamente perde capacidades e fica atrás de outras, que estão mais digitalizadas, mais avançadas, mais rápidas.

Esta proposta de investigação no âmbito do estágio, na minha perspetiva e das minhas orientadoras, apresentou-se muito adequada tanto para os objetivos curriculares como para a entidade, de modo a se conseguir agilizar, gerir, aceder e conectar melhor os processos de gestão e de formação, com o intuito de otimizar tarefas e processos internos de todas as áreas e mais

incisivamente dentro da formação. Também não deixará de se dizer que a FAZ foi pensada por um, destinando-se a alguns, excluindo outros.

Apresento de seguida, o organograma da entidade Cyber e o organograma do departamento de Recursos Humanos.

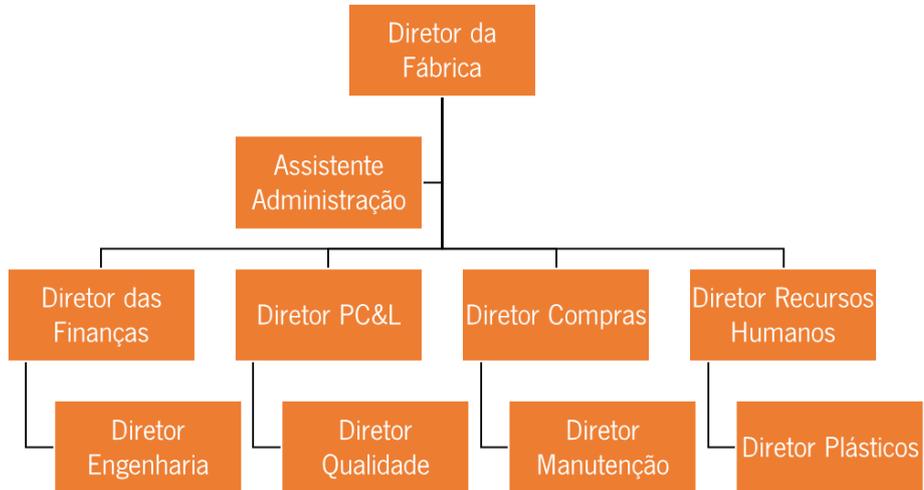


Figura 1 - Organograma da CYBER (Fonte: Informação interna da entidade organizativa)

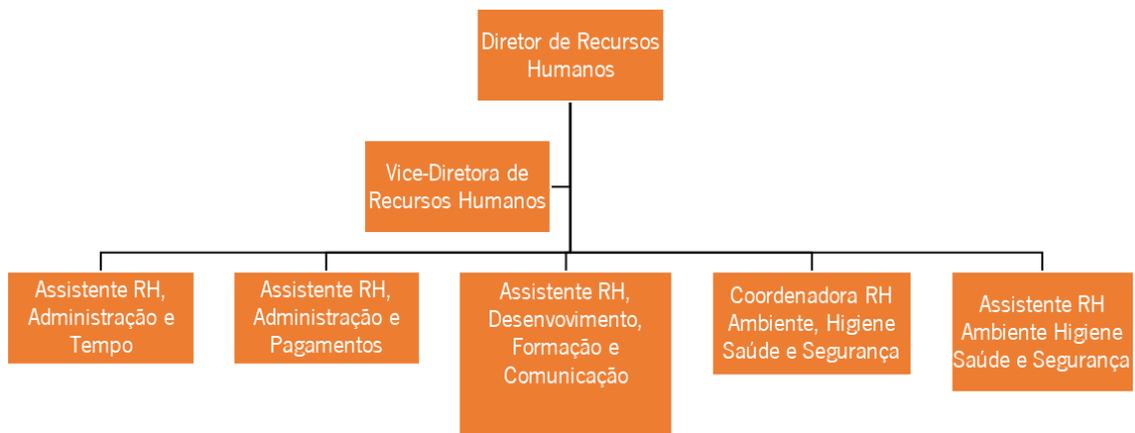


Figura 2 - Organograma do Departamento de Recursos Humanos (Fonte: Informação interna da entidade organizativa)

## **1.5. Caracterização do Dispositivo de Formação**

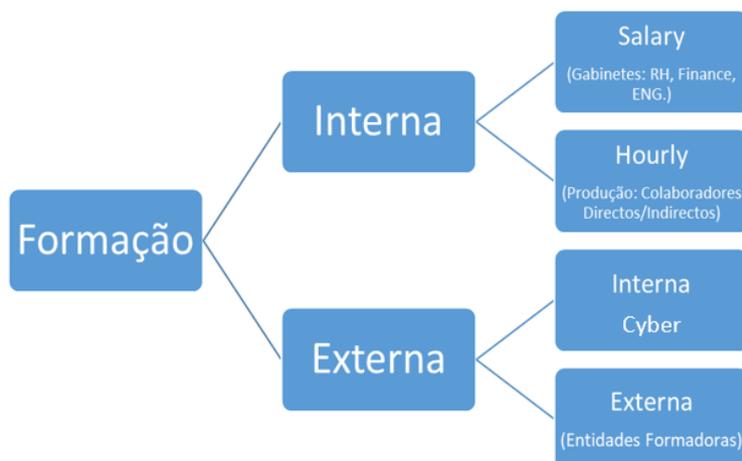
Perante a existência de um crescimento acelerado nas médias e grandes empresas e com a consequente criação de emprego e novos postos de trabalho é fundamental que se reconheça a pertinência de implementar melhorias de processos para o crescimento interno e externo. Trata-se de projetar canais que privilegiem a existência da formação profissional e laboral como meio de mudança e de crescimento por via das tecnologias.

A CYBER como empresa multinacional de tecnologia avançada encontra-se diariamente pressionada para uma constante evolução rápida das tecnologias para conseguir manter no nível necessário de competitividade. As empresas precisam de conseguir criar e desenvolver tanto novos produtos como novos processos mais sofisticados como precisam de integrar nas suas equipas indivíduos altamente capazes tecnicamente nas suas funções específicas.

Sendo a Formação uma área bastante importante e valorizada por todas as empresas, também a CYBER pretende ser uma instância de conhecimento, um conhecimento propiciado aos colaboradores por via da formação. O departamento de recursos humanos da CYBER trabalha constantemente em parceria com os diversos departamentos ligados a todas as áreas dentro da empresa e que podem estar a beneficiar de formação.

A CYBER consta com um departamento de Recursos Humanos qualificado e consciente de que a criação de valor se concretiza com e através das Pessoas e que, perante o diagnóstico de formação técnica, de conhecimentos e capacidades de colaboradores, nomeadamente os que não possuem estudos, se torna fulcral apostar fortemente na formação nomeadamente através da criação e gestão de formação interna, sobretudo no posto de trabalho.

Segundo dados fornecidos através de conversas pontuais com a acompanhante de estágio sobre como se gere toda a formação realizada internamente na CYBER, podemos explicitar o processo através do seguinte gráfico elucidativo:



*Figura 3 - Descrição da Formação Interna da CYBER (Fonte: Informação interna da entidade organizativa)*

Na figura acima é possível interpretar a existência de dois tipos de formações que são realizadas: formação interna que é a formação exclusivamente dada nas instalações internas da CYBER e lecionadas por colaboradores internos com qualificações para dar formação. Neste tipo de formação é necessário descrever e distinguir o tipo de colaboradores que fazem parte deste grupo: a formação interna está dirigida para todos os novos colaboradores que ingressem na empresa, os colaboradores são divididos por duas categorias os Salary e os Hourly, em relação aos Salary, são todos os colaboradores e estagiários que desempenhem funções nos departamentos e gabinetes, tais como os departamentos de Recursos Humanos, Finanças, Engenharia, Logística, Compras, Internacionais e Manutenção. Os colaboradores Hourly referem-se aos colaboradores categorizados como Diretos e Indiretos – os colaboradores Diretos são todos os que possuem contrato via empresa, um contrato CYBER e que exercem funções nas Linhas de Montagem ditas como área da Produção e também na área de Manutenção ou Apoio de Produção. Já os Indiretos são também colaboradores CYBER, mas não possuem um contrato via empresa, são os chamados colaboradores Subcontratados, ou seja, são funcionários que trabalham dentro da empresa diariamente, mas que possuem um contrato com a empresa externa que fornece serviços à CYBER. Estes colaboradores trabalham sob as condições da empresa externa.

As empresas subcontratadas que trabalham via CYBER são empresas de limpeza e manutenção de espaços, empresa de segurança interna e externa, empresa de fornecimento de alimentos para cantinas e bar.

Dentro das formações que são realizadas internamente agruparam-se 5 formações iniciais que todos os novos colaboradores Salary e estagiários têm obrigatoriamente que fazer – são as chamadas Formações de Acolhimento: Técnica, Comportamental, Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho e Qualidade. Durante um dia completo, desde as 09h00 da manhã até às 17h00 da tarde, o grupo que entra na empresa frequenta em sala de formação as cinco formações, cada uma dada por um formador diferente que é especializado na área. A primeira formação dada é a Comportamental, neste módulo - Manual de Acolhimento é apresentada a empresa, os seus objetivos, regras, comportamentos a ter durante o trabalho, horários de funcionamento dos vários serviços internos como todas as questões relacionadas com Recursos Humanos. A segunda formação é a de Higiene e Segurança, neste módulo são discutidos regras e aspetos ambientais mais importantes a destacar para a Higiene e Ambiente dentro e fora da empresa e da importância da Segurança em todas as atividades. Na terceira formação, dentro da área Técnica, temos o módulo ESD que retrata o que é e eletricidade estática, os seus efeitos nos aparelhos eletrónicos e as regras a cumprir. A penúltima formação vem a da Qualidade e por último aparece a quinta formação, sobre 5'S e Housekeeping, onde explicam a importância da organização e limpeza de um posto de trabalho para aumento da produtividade e eficiência.

Depois de frequentarem as 5 formações de acolhimento são marcadas várias formações de integração apenas para colaboradores Salary com contrato CYBER e estagiários. As formações de integração são ações que decorrem durante 2 ou 3 dias e visam dar a conhecer as diferentes áreas de trabalho e departamentos, explicando o trabalho a desenvolver por cada departamento. Estas são fundamentais para se poder ter a perceção do que é realizado em cada função.

Ainda dentro das formações internas, mas para os chamados colaboradores diretos e indiretos existe um planeamento de formação diferente. Esta formação intitula-se como Formação no Posto de Trabalho. Trata-se de uma Formação totalmente prática, fora de salas de formações, realizada apenas no posto de trabalho para adquirir conhecimentos, técnicas e ferramentas importantes para executar a função. As formações no Posto de Trabalho são imensas e bastante diferentes entre elas. Por isso, são divididas consoante a área de trabalho ou chamado Centro de Custo.

Para cada área de trabalho ou centro de custo diferente existe uma pessoa encarregada na empresa chamado chefe da área (chefia direta), cada uma das chefias controla a sua área e

secção e deteta todos os colaboradores que precisam fazer formação no posto de trabalho consoante a sua função específica.

Aos colaboradores subcontratados ou indiretos não são realizadas formações constantes como aos colaboradores diretos, a estes introduzem-se obrigatoriamente uma formação de acolhimento dada pelos Recursos Humanos, outra de Higiene e Segurança no Trabalho. Sem estas duas formações iniciais os colaboradores subcontratados não ficam autorizados a desempenhar funções na empresa.

Também se disponibilizam diferentes tipos de formações externas integradas e fundamentais para a CYBER. Especificamente, as formações internas correspondem às formações desenvolvidas dentro da própria empresa, mas onde a identidade formadora externa recorre às instalações da CYBER para dar formação. Podem frequentar este tipo de formação os que sejam colaboradores Salary e os estagiários, consoante pedido e verificação de necessidade de formação em determinada área. A identidade externa desenvolve as sessões nas salas de formação e entrega no final o certificado de participação e a avaliação. As formações externas incluem as formações realizadas fora da CYBER, quer no seu local geográfico ou outro, em Portugal, e também no estrangeiro. Apenas os colaboradores Salary têm possibilidade de realizar as formações externas. Isto acontece porque diferentes tipos de formação não podem ser dadas na empresa por serem de entidades, cidades e zonas diferentes e porque a maior parte se realiza em outros países da Europa.

Existe ainda na empresa um outro diferente tipo de formação. Trata-se de uma formação interna, realizada digitalmente, em formato B-LEARNING ou E-LEARNING, disponível para todos os colaboradores Salary e Estagiários com NETID que consigam fazer login na página virtual CYBER University. A formação é disponibilizada numa plataforma em formato Web. O trabalho é realizado via computador e ainda *online*. Compreende formações em várias áreas de trabalho: recursos humanos, qualidade, engenharia, ambiente, saúde e segurança, finanças, logística, administração.

Neste formato não são criados momentos ou estipuladas datas para a realização das sessões de formação, apenas se escolhe a formação pretendida consoante a área de trabalho, sendo que é permitido realizar outro tipo de formação diferente da sua área específica, se assim se pretender. Depois de escolher a formação iniciam-se os módulos, são todos dados via vídeo ou através de recursos textuais como PDF ou Power Points em que existe a opção de guardar ou imprimir os documentos. Não existem formadores presenciais, são formações de curta duração

apenas com informação e módulos específicos das áreas criadas exclusivamente para colaboradores da CYBER.

Como podemos constatar através desta apresentação, a CYBER é uma empresa que vem cultivando uma cultura digital. Fá-lo em vários setores incluindo o setor da gestão dos recursos humanos e da formação dos mesmos. A ciberformação (quicá a par da hiperburocracia) tem vindo a constituir uma configuração relevante nesta empresa. Poderíamos aqui falar de formação e de relações de poder, mas optamos por desenvolver essa reflexão em pontos posteriores deste trabalho.

### **1.6. Caracterização da Plataforma FAZ**

A FAZ destina-se à gestão operacional da fábrica de acordo com os requisitos enumerados pelos vários departamentos. É por esta razão, que a FAZ se encontra dividida em módulos funcionais que interagem entre si. O processo foi gradual e passou por uma versão anterior da mesma, também ela criada para agilizar o processamento da informação.

Esta é uma plataforma digital interna que permite aos colaboradores com *NET ID* da empresa e com as devidas permissões, quer seja na área administrativa, financeira, relações internacionais, recursos humanos e engenharia, verificarem, inserirem e atualizarem dados e informações sobre colaboradores, processos e atividades existentes na empresa. Nem todos os colaboradores possuem autorizações máximas para poder trabalhar livremente na plataforma, pois consoante a função/posição na empresa é que são dadas permissões para realizar alterações e para editar. Quem apenas tiver permissões mínimas só pode consultar e visualizar informações.

Este modelo serve igualmente para identificar, organizar e distribuir a informação pertinente de uma forma que seja útil para toda a empresa. Obviamente que permissões e acessos significam diferentes relações de poder.

Antes de mais, a plataforma está disponível somente em inglês para permitir o acesso, visualização e análise de dados a qualquer indivíduo que esteja ligado à rede da CYBER, quer seja a nível local como nacional ou internacional. De uma forma tradicional, a FAZ inclui toda a informação de rastreabilidade dos produtos manufaturados desde a receção até ao processo de envio para clientes. Estas são as suas principais características. Outras caraterísticas e funcionalidades ligam-se à gestão de material, falta de material, visão de BOMs (Bills-Of-Material),

receção/etiquetagem de materiais e lançamentos de produção/movimentação automática de materiais sem necessidade de intervenção por parte do ser humano. Também a área da qualidade é considerada: gestão de contenções e processo de arranque de novos produtos, bloqueio de produtos dentro da cadeia de fornecimento, gestão de produtos retornados pelos clientes.

A FAZ permite ainda a realização de uma gestão com workflow embebido da documentação da empresa ligado com as várias etapas do processo, permite a gestão de competências de colaboradores e gestão de formações e certificações, sem esquecer operações que se ligam à rastreabilidade de produtos com análise paramétrica de dados e respetivos estados de produção e a inscrição de indicadores de qualidade de operações. Permite também a análise de tempos de ciclo de produção.

Toda a documentação quer sejam procedimentos e formulários sobre as áreas de Administração, Financeira, Contabilidade, Compras, Clientes, Engenharia, Produção e também Recursos Humanos encontram-se inseridas nesta plataforma. Anteriormente, os conteúdos relacionados com documentação interna e procedimentos estavam disponíveis, fora da plataforma FAZ, armazenados numa pasta chamada DOC.

Embora o conceito fosse anterior, a FAZ começou a ser desenvolvida nos anos 2000 com um único módulo de rastreabilidade e coleta de dados paramétricos – resultados de valores de teste de produtos. Os restantes módulos foram criados posteriormente em 2016 e em 2017. Diga-se que esta é uma plataforma exclusiva para uso de colaboradores da CYBER. A Plataforma FAZ foi criada pelo responsável da área da satisfação do cliente, no departamento da qualidade e é de autoria nacional. Foi desenhada e desenvolvida com o intuito de melhorar a transmissão interna quer de informações quer de armazenamento e de visualização. É uma plataforma em circuito rede, isto quer dizer que a rede está acessível para quem trabalha na empresa, através da introdução de um *NET ID* e de uma *password*.

Esta é uma plataforma bastante útil e eficaz em termos da gestão de recursos humanos. Todas as informações pessoais dos colaboradores, ou seja, informações que correspondem ao tipo de função, números internos, os turnos, as áreas e centros de custo, alterações de *NET ID* e email são trabalhadas pelos administrativos de recursos humanos. Todas as informações e alterações a fazer sobre os colaboradores são também aqui realizadas.

A operacionalização via digital de tudo o que seja relacionado com a formação profissional ainda se encontra numa fase de mudanças e alterações, pois ainda é utilizado paralelamente outro

sistema para inserir e gerir a formação. A FAZ entra aqui para se poder mudar o sistema de gestão por completo. A área da formação vai ser integrada exclusivamente na FAZ. Aos poucos é feita esta transição-mudança que será simples e irá tornar todo o processo de gestão e comunicação mais eficaz em termos instrumentais.

### 1.6.1. Processo de Gestão de Formação através da FAZ

Este trabalho de intervenção-investigação incidiu sobretudo na área colaboradores e recursos humanos. Nesta área existem 4 processos ligados à Formação que se podem explorar:



Figura 4 - Ciclo de processo de Gestão da Formação na Plataforma FAZ (Fonte: Adaptado da Plataforma Faz)

Para realizar um Request ou Pedido de Formação apenas os Area Managers têm permissões para o fazer. No momento em que existe um levantamento de necessidades de formação por departamentos, o *Manager* realiza os Pedidos de Formação que achar relevantes para a sua área. Como os colaboradores não têm permissão para fazer um request, é necessário o colaborador conversar com a sua chefia e fazer o pedido em relação à formação pretendida, ou seja, cada um, pode propor novas formações que ache pertinente para executar mais eficazmente o seu trabalho. O *Manager* avalia a necessidade e, se concordar, insere a ação no plano de formação. Depois, o mesmo faz um request e esse pedido chega primeiro aos Recursos Humanos que, mediante análise, o aceita e, finalmente, tudo isto passa pela aprovação final do administrador.

Neste trabalho, à medida que se explorava e utilizava a FAZ, foram detetadas algumas situações com possíveis propostas de melhorias em relação às funções autorizadas. Assim,

quando um *Manager* entende que precisa de passar algum trabalho para gerir e controlar a plataforma, pode-o fazer, através da delegação de funções. Este mecanismo permite ao *Manager* da sua área indicar uma pessoa responsável, da sua confiança, para ter autorização para mexer na plataforma na sua totalidade, como se todos os passos fossem realizados pelo *Manager*, até porque o nome desse responsável não aparece como a pessoa que tenha realizado as operações, aparece sim como o *Manager*.

Scope	Requested Quarter	Location	Duration (Hours)	Request Type	Requester	Amount Trainees	Request Date	Actions
DCC	Q1/2018	Internal	1	Employee		13	2018-01-30	
Practical Problem Solving (PPS)	Q1/2018	Internal	12	Employee		35	2018-04-05	
Improve ability with MS Excel	Q2/2018	Undefined	15	Employee		6	2018-04-11	
Novo Regulamento de Proteção de Dados	Q2/2018	Internal	7	Employee		15	2018-04-12	
Montagem de FFC/ZIF/LIF	Q2/2018	Internal	1	Employee		50	2018-05-30	
IPC Recertificação	Q2/2018	External	16	Employee		2	2018-03-30	
Regulação do Sono	Q2/2018	Internal	1	Employee		110	2018-02-05	
Condução Segura de Empilhadores	Q2/2018	External	4	Employee		68	2018-02-05	
Espaços Confinados/Restritos	Q2/2018	External	1	Employee		5	2018-02-05	
IPC A610F	Q2/2018	Internal	4	Employee		3	2018-01-19	
Trabalhos em altura	Q2/2018	External	1	Employee		5	2018-02-05	
IPC A610	Q2/2018	Internal	8	Employee		10	2018-02-12	
Gestão de Recursos Humanos	Q2/2018	External	32	Employee		1	2018-03-12	
CAR	Q3/2018	Internal	0	Employee		1	2018-03-29	
Procedimento LOTO	Q3/2018	Internal	1	Employee		1	2018-02-05	
Ergonomia	Q3/2018	Internal	1	Employee		1	2018-02-05	
Cumprimento de funções	Q3/2018	Internal	8	Employee		6	2017-10-04	
IPC 7711/7721 (Certificação)	Q3/2018	External	7	Employee		4	2017-10-24	
Gestão do Risco e a Norma ISO 9001:2015	Q3/2018	External	7	Employee		2	2018-01-18	
Radiologia Industrial	Q3/2018	Internal	1	Employee		1	2018-02-05	
Plano de Segurança Interno	Q3/2018	Internal	2	Employee		1	2018-02-05	
Suporte Básico de Vida	Q3/2018	External	2	Employee		1	2018-02-05	
Uso de desfibrilhador	Q3/2018	External	4	Employee		1	2018-02-05	
Combate de incêndios	Q3/2018	External	4	Employee		1	2018-02-05	
Exposição do Chumbo	Q4/2018	Internal	1	Employee		1	2018-02-05	

Figura 5 - Lista Dos Training Requests – FAZ (Fonte: Plataforma Faz)

Figura 6 - Criar Novo Training Request (Fonte: Plataforma Faz)

O passo seguinte ao pedido de uma nova formação intitula-se como “Training Event”, traduzido para português como “Evento de Formação: após a aceitação do pedido criamos o Evento de Formação, inserimos os formadores, os colaboradores que irão participar na formação, o horário e o local. Quando todos os dados estiverem inseridos, é enviado um *email* para todos os que foram colocados nesse evento para terem conhecimento da formação em que irão participar.

Figura 7 - Criar Training Event: Step 1 – Definição da Formação (Fonte: Plataforma Faz)

Scope	Requested Quarter	Duration (Hours)	Requester	Amount Trainees	Request Date	Select
Ergonomia	Q3/2018	1		1	2018-02-05	✓
Exposição do Chumbo	Q4/2018	1		1	2018-02-05	✓
Combate de incêndios	Q3/2018	4		1	2018-02-05	✓

Int N°	Employee Name	Cost Center	Evaluation Employee
30010614		633171	- Exam By Training Organizer -
30010712		633321	- Exam By Training Organizer -
30010713		633379	- Exam By Training Organizer -

Figura 8 – Criar Training Event: Step 2 – Adicionar os formandos na formação (Fonte: Plataforma Faz)

Após a frequência da formação e organização do arquivo da documentação e folhas de registo de participação, é preenchido o campo seguinte – Employees Attendance on Training Event

(Participação dos Colaboradores na Formação). Neste ponto são gravados os colaboradores que participaram na formação em que estavam inseridos.

Train Matrix By Area Employees Employee Certification Functions & Skills Trainings Emp Resources

**Open Training Events For Attendance Registration**

Amount of records listed: 8

Scope	Training Type	Start Date	Duration	Training Entity	Location	Creation Date	Select	View
Montagem de FFC/ZIF/LIF	Qualidade	2018-05-05	1			2018-05-30	<input checked="" type="checkbox"/>	
NX CAD training	Técnica	2018-06-05	32			2018-05-29	<input checked="" type="checkbox"/>	
Legislação Laboral	Técnica	2018-06-27	18			2018-05-22	<input checked="" type="checkbox"/>	
Thermal Management of Electronic Systems	Técnica	2018-06-28	16			2018-05-15	<input checked="" type="checkbox"/>	
CCP de Formador	Técnica	2018-04-17	120			2018-04-12	<input checked="" type="checkbox"/>	
Norma Gestão Segurança e Saúde Trabalho ISO 45001	Higiene e Segurança	2018-05-17	16			2018-04-12	<input checked="" type="checkbox"/>	
Logística - Gestão de Armazéns e Transportes	Técnica	2018-04-11	24			2018-04-09	<input checked="" type="checkbox"/>	
Empilhadores	Técnica	2018-04-14	4			2018-03-29	<input checked="" type="checkbox"/>	

Employees for Attendance Registration

Check All Uncheck All

Int Nr	Employee Name	Cost Center	Evaluation Employee	
30010614		633171	- Exam By Training Organizer -	<input type="checkbox"/>
30010712		633321	- Exam By Training Organizer -	<input type="checkbox"/>
30010713		633379	- Exam By Training Organizer -	<input type="checkbox"/>

Mark Employees as ATTENDED

Figura 9 - Registo de Presenças (Fonte: Plataforma Faz)

O último passo está relacionado com a Avaliação dos Colaboradores na Formação – aqui se inscreve se passaram ou reprovaram na ação, acrescentando, se necessário, um feedback ou comentários. Se a formação for do tipo interna a avaliação da eficácia é feita pela chefia de cada centro de custo; se a formação for feita por entidades externas, fica à gestão da formação de recursos humanos responsável pelo processo de avaliação consoante a nota final indicada nos certificados de participação.

Train Matrix By Area Employees Employee Certification Functions & Skills Trainings Emp Resources

**Training Events Pending For Effectiveness Evaluation**

Amount of records listed: 2

Scope	Training Type	Start Date	Duration	Training Entity	Location	Creation Date	Select	View
Rend Alerts (Plano de Reação a defeitos)	Qualidade	2018-05-21	3			2018-05-28	<input checked="" type="checkbox"/>	
Empilhadores	Técnica	2018-04-14	4			2018-03-29	<input checked="" type="checkbox"/>	

Employees for Effectiveness Feedback

Amount of records listed: 28

Check All Uncheck All

Int Nr	Employee Name	Cost Center	Evaluation Employee	
30091411		633331		<input type="checkbox"/>
30091586		633331		<input type="checkbox"/>
30010814		633331		<input type="checkbox"/>
30010790		633331		<input type="checkbox"/>
30010742		633331		<input type="checkbox"/>
30010794		633331		<input type="checkbox"/>
30091728		633331		<input type="checkbox"/>
30091591		633341		<input type="checkbox"/>
30007972		633341		<input type="checkbox"/>
30091995		633341		<input type="checkbox"/>
30091642		633341		<input type="checkbox"/>
30010818		633341		<input type="checkbox"/>
30010653		633341		<input type="checkbox"/>
30091691		633341		<input type="checkbox"/>
30010745		633341		<input type="checkbox"/>
30010743		633341		<input type="checkbox"/>
30010821		633341		<input type="checkbox"/>
30091809		633341		<input type="checkbox"/>
30091631		633341		<input type="checkbox"/>
30091866		633341		<input type="checkbox"/>
30006672		633341		<input type="checkbox"/>
30007094		633341		<input type="checkbox"/>
30008254		633341		<input type="checkbox"/>

*Figura 10 - Avaliação da Eficácia da Formação (Fonte: Plataforma Faz)*

## **Capítulo II**

### **Enquadramento Teórico**

No presente capítulo, centramos a análise na problemática da cibergestão da formação através da apresentação de um enquadramento teórico sustentado por algumas conceções que fundamentam, também elas, esta investigação. Este capítulo apresenta uma síntese teórica acerca de conceitos básicos sobre a área da cibergestão e da formação. Esta síntese teórica tem como objetivo sistematizar perspetivas teóricas sobre o campo da formação dando relevância às ideias dos autores sobre estes temas.

Faz-se referência a conceções teóricas associadas à sociedade da informação e do conhecimento, à sociedade em rede e economia do conhecimento, à gestão da formação, às plataformas digitais e de formação, à cibernética e ciberburocracia.

#### **2.1. A sociedade da informação – A sociedade do conhecimento**

A expressão sociedade da informação surgiu no século XX, no momento em que as tecnologias tiveram um grande avanço, ou num tempo chamado “boom” das tecnologias da informação. Estas conquistaram importância em todo o mundo, pois desempenhavam um papel cada vez mais central e forte no sistema económico, político, social, cultural. A tecnologia tornou-se incontornável.

A expressão sociedade da informação abrange vários conceitos que explicam ou tentam explicar o mundo de hoje, de como é o nosso mundo contemporâneo. Sociedade do conhecimento, da informação, qualificação ou aprendizagem, são termos presentes na vida das pessoas em geral, e nos contextos de trabalho em particular (Bernardes, 2008: 61).

Sociedade da informação, sociedade do conhecimento são expressões que se impõem. Contudo, há que distinguir. A sociedade da informação diz respeito a algo de carácter informativo, externamente, pois a informação é obtida através de recursos manuais ou tecnológicos. A sociedade do conhecimento, para alguns estudiosos, refere-se a um conhecimento interno e não à superfície. Este é um conhecimento que tende à medida do tempo a crescer e não é apenas um conhecimento acumulado, automático. Só faz sentido falar de sociedade do conhecimento se a informação qualquer que seja o seu tipo e conteúdo e acedida por diferentes canais, métodos de

pesquisa e de comunicação, resultar em novos conhecimentos e aprendizagens. Ora, nem toda a sociedade tem acesso às tecnologias como motores de buscar informação e nem todos conseguem através de alguma informação lida e analisada, produzir conhecimento, inovação e aprendizagens (Castells, 1999).

Pese embora todos os constrangimentos, desde logo a inclusão de uns e a exclusão de outros, estamos perante um processo de mudança. Este processo de mudança deve ser considerado, desde logo no centro do trabalho, isto porque, nas sociedades dos países desenvolvidos apenas conseguem aceder a bons empregos e ter uma carreira profissional aqueles que chegam a estudar, aqueles que tiram um curso superior. Esta ideia é defendida por quem considera que hoje desempenhamos sobretudo um trabalho intelectual, criando a rutura com o passado de um trabalho industrial. Esta é a maior mudança: “é a transformação da sociedade industrial na sociedade da informação e do conhecimento” (Rascão, 2012: 22).

Por via das tecnologias tem-se mudado a indústria e tem-se mudado a sociedade, esta última mudança é mais visível, nomeadamente, ao nível social e de estilos de vida (Lyon, 1992). As tecnologias, sobretudo as informáticas, e a difusão dos recursos, quer sejam os computadores ou telemóveis, têm impactos nas relações entre as gerações comunicativas. Um novo tipo de sociedade está em aparecimento tal como explica Castells (1999). Trata-se da sociedade em rede.

## **2.2. A sociedade em rede – A economia do conhecimento**

No pensamento de Castells (1999) o ser humano na era da informação e no seio de uma sociedade informacional privilegia a comunicação mediada pelos computadores. Passamos a era da indústria e estamos na era da tecnologia e na era da globalização.

Por via da tecnologia fazem-se convergir os sistemas de informação através de redes integradas globalmente. O predomínio da integração de tecnologias digitais e interativas numa esfera profissional-social desenvolve um modelo de comunicação em rede, multidirecional, com base numa lógica participativa (Trivinho, 2017).

A “sociedade em rede” constitui o processo básico de organização da comunicação empresarial, um processo que fez emergir uma nova organização, um novo regime dos saberes, em rede (Cardoso *et al.*, 2005).

Mas, o impacto desta sociedade que, mesmo sendo partilhada, global, se pode tornar excludente e hierarquizada, já que assenta nas relações entre quem produz, entre quem tem

acesso e quem não tem acesso – novas configurações de relações de poder se podem aqui vislumbrar. Defende Castells (1999: 565):

“Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura. [...] Eu afirmaria que essa lógica de redes gera uma determinação social em nível mais alto que a dos interesses sociais específicos expressos por meio das redes: o poder dos fluxos é mais importante que os fluxos do poder. A presença na rede ou a ausência dela e a dinâmica de cada rede em relação às outras são fontes cruciais de dominação e transformação de nossa sociedade: uma sociedade que, portanto, podemos apropriadamente chamar de sociedade em rede, caracterizada pela primazia da morfologia social sobre a ação social”.

A revolução das novas tecnologias de informação propiciou mudanças internas na economia e na vida humana, de um momento para o outro criou-se como uma nova fonte de energia, onde a geração, o processamento e transmissão de informação é alimentado por esta nova realidade do uso de dispositivos. A intenção é aumentar o poder e a produtividade (Castells, 1999). Essas mudanças internas e externas têm vindo a transformar a sociedade da informação e do conhecimento numa economia do conhecimento (Rocha, 2009).

Fortes impactos na sociedade se fizeram sentir a nível mundial. Com as tecnologias introduziram-se novos aparelhos de comunicação, novas formas de comunicar, pesquisar, partilhar, construir conhecimento, arrecadar informação. As redes informáticas, as telecomunicações, os computadores e outras tecnologias muito contribuíram para que se começasse a falar em novas configurações de poder nas organizações, no mundo e nas sociedades.

O rápido aceleração destes cenários tecnológicos e das informações comprova o quanto os humanos buscam pelo conhecimento e o quanto a economia mundial se relaciona com os avanços tecnológicos. Pois só existe evolução e avanços quando surge necessidade, procura e consumo extremo das ferramentas tecnológicas. Isto só comprova como hoje a nossa sociedade vive numa altura em que as revoluções tecnológicas estão em força, em alta, mas este desenvolvimento, esta evolução precisa de um propósito. Será necessário averiguar se todo este leque infinito de tecnologias, de informações sem limite de espaço e tempo, contribui para a acumulação de conhecimentos e aprendizagens significativas (Ausubel, 1982, cit. por Coutinho & Lisbôa, 2011). Será que o homem tecnológico (e a mulher ou qualquer outra categoria de género) adquire conhecimento significativo só porque consegue ter acesso à informação? Esta é uma

questão colocada (Pellicer, 1997 cit. por Coutinho & Lisbôa, 2011). Que tipo de identidades aprendentes são potenciadas pelas novas tecnologias? Esta é uma outra questão já colocada em outras investigações (Rocha e Silva, 2015).

Em boa verdade, e como já aqui foi dito, o conhecimento é muito mais que a aquisição de informações, o conhecimento claro só é conseguido através da capacidade do ser humano de “diante da informação, desenvolver uma competência reflexiva, relacionando os seus múltiplos aspetos em função de um determinado tempo e espaço, com a possibilidade de estabelecer conexões com outros conhecimentos e de utilizá-los na sua vida quotidiana” (Pelizzari *et al.*, 2002, cit. por Coutinho & Lisbôa, 2011: 9).

Se ter conhecimento é ter poder, ter Informação é também ter poder, ou seja, toda a sociedade Informada é uma sociedade com poder, com voz e em desenvolvimento. Para que todas as sociedades estejam informadas cada vez mais se precisa de estar informatizado, isto significa, que se precisa estar “conectado” aos aparelhos tecnológicos, implica que se saiba utilizar, manusear e trabalhar com estas ferramentas, pois só desta maneira é possível acompanhar a mudança. Veja-se que:

“De um dia para o outro, tornou-se impossível alcançar o sucesso, em praticamente qualquer campo, sem recorrer às tecnologias da informação”. Apenas existe um caminho possível para o sucesso quer seja individual, social ou profissional, esse caminho passa pela “aprendizagem dos processos de manipulação, transmissão, armazenamento e obtenção da informação” (Lyon, 1992: 1).

A aprendizagem, a formação e as competências tecnológicas sugerem inúmeras possibilidades de inovar e de a sociedade se tornar numa sociedade de informação e, conseqüentemente, de conhecimento. É totalmente imprescindível obter competências tecnológicas, saber navegar na Internet ou então dominar habilidades no manuseio de algum *software*, mas, sobretudo, deve possuir-se competências pedagógicas para fazer uma leitura crítica das informações. A sociedade da informação deve converter-se numa sociedade do conhecimento (Coutinho & Lisbôa, 2011: 10).

Autores de renome (Giddens, 2002; Hargreaves 2003), cit. por Rocha, 2017) referem como num contexto máximo de globalização económica, a designada sociedade do conhecimento, prioriza o conhecimento proveniente da educação e da formação como recurso económico básico da sociedade mundial. A economia do conhecimento não se dá em países com menos recursos

ou chamados países do Terceiro Mundo, ela é sobretudo visível onde há investimentos tecnológicos tal como em países como os EUA, Japão, China, Europa Ocidental.

Devemos então estar mais conscientes dos desafios futuros que a sociedade da informação e do conhecimento nos colocam. Há algumas situações de preocupação sobretudo ao nível de perdas. Trata-se, por exemplo, de:

“perda de qualificação, associada à automação, e desemprego; de comunicação interpessoal e grupal, transformada pelas novas tecnologias ou mesmo destruída por elas; de privacidade, pela invasão de nosso espaço individual e efeitos da violência visual e poluição acústica; de controle sobre a vida pessoal e o mundo circundante; e do sentido da identidade, associado à profunda intimidação pela crescente complexidade tecnológica.” (Leal, 1996, cit. por Werthein, 2000: 75).

Outra questão igualmente importante se pode colocar nesta discussão. Trata-se de uma questão de ética. Esta questão coloca-se sobretudo quando sabemos que na nossa sociedade muitas das populações não se encontram em pé de igualdade com as sociedades mais favorecidas e avantajadas em termos tecnológicos e económicos. Assim surgem desigualdades sociais que se formam sobre o eixo do acesso à informação. É notório, o contraste no acesso à informação pelas populações de países industrializados e em desenvolvimento em relação a certas situações, infelizmente um número bastante significativo, que revelam baixo acesso à educação formal avançada e à tecnologia da informação, tanto a convencional quanto a atual. (Werthein, 2000).

Reais mudanças advindas de desafios e diferenças populacionais e geracionais se dão num mundo mais globalizado e por vezes mais excludente. Por isso, a importância passa pela criação de futuras ações que desenvolvam e promovam o acesso global e universal quer aos equipamentos e tecnologias como aos serviços de informação a preços mais aceitáveis, para que toda a população seja capaz de poder obter informação e conhecimento global e justo. (Werthein, 2000: 76).

### **2.3. A Gestão da Formação**

Atualmente assiste-se ao aumento continuado das qualificações como estratégia impulsionadora para o desenvolvimento económico e social do país. Este aumento é condição essencial para que o país possa evoluir e desenvolver-se, tornando-se a ação de formar um objetivo e estratégia central nas políticas de educação e formação nacional.

Segundo o Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras (2017) da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA), unidade orgânica da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), Portugal apresenta dois grandes desafios ao nível da formação profissional: o acesso dos cidadãos à formação inicial e contínua apresenta-se baixo, sendo necessário aumentar o acesso a qualificações e aprendizagens ao longo da vida e existe igualmente a necessidade de assegurar mais investimento em formação relevante e de qualidade para as empresas, concentrando-se criticamente nas reais necessidades de empregabilidade e formativas das mesmas.

A definição de estratégias e medidas educacionais e formativas com o intuito de aumentar as qualificações educacionais dos portugueses e de promover prioridades na qualidade da formação, constitui-se como estratégia principal com vista ao cumprimento dos objetivos propostos, visando facilitar o acesso e estimular a procura de formação.

A formação profissional é fator crucial para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores das empresas e é uma medida obrigatória no processo interno de gestão de recursos humanos. Quando não existe departamento de formação, cabe ao departamento de gestão de recursos humanos reforçar a qualidade da formação profissional da entidade empregadora dirigindo-a aos colaboradores. Para concretizar esse objetivo exige-se um sistema de levantamento de necessidades de formação (que preferimos apelar de diagnóstico de formação) e um reconhecimento das competências e das capacidades técnicas fundamentais, quer daquelas que os colaboradores já possuem, quer daquelas que se pretende que eles adquiram por via da formação. Espera-se assim atingir os resultados esperados pelas empresas a partir de uma promoção de formação de qualidade, tanto diferenciadora como competitiva, para que a empresa consiga tornar-se reconhecida no mercado.

Para atingir os objetivos organizacionais (que nem sempre são os objetivos dos colaboradores), os diversos gestores devem determinar as áreas de formação dos seus recursos humanos facilitando aos colaboradores formação sobre procedimentos operacionais e técnicos, bem como formação que promova o desenvolvimento de técnicas futuras associadas ao seu posto de trabalho e às suas ditas necessidades de formação. Neste processo, passa a ser necessário o contributo dos recursos humanos especializados para o aumento da qualidade da formação: inicialmente é fundamental garantir um conjunto de recursos para a atuação em cada fase do ciclo

formativo nas áreas em causa, como uma eficaz identificação e levantamento de “necessidades”, como a planificação da atividade formativa.

Não menos importante se torna a estimulação e orientação de práticas para se chegar aos resultados, isto é, o incentivo para a promoção de melhorias contínuas e condutas mais profissionais. A formação profissional contínua é um trunfo estratégico e sempre um ponto influenciador para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Mas é necessário que as empresas saibam como utilizar a formação e de que modo podem jogar com este e aquele requisito para criar valor estratégico (Meignant, 1999).

Todos os procedimentos inerentes à gestão da formação resultam de um bom e eficiente investimento e tratamento que os responsáveis dos recursos humanos fazem pela adequação e integração da formação necessária e obrigatória nas suas empresas. No Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras (2017) da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA), unidade orgânica da Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), é apresentado um conjunto de elementos que são essenciais para se concretizar todo o processo formativo inicial, desenvolvimento e avaliação, quer ao nível operativo na gestão dos recursos e nas atividades a desenvolver, quer ao nível pedagógico considerando instrumentos, técnicas, metodologias fundamentais a desenvolver em cada projeto e fase do ciclo formativo.

A qualidade em todos os níveis na concretização do processo formativo constitui um requisito obrigatório, desde a estrutura e organização interna dos recursos humanos, equipamentos e espaços, nos processos de gestão e desenvolvimento da atividade formativa, quer na planificação, na conceção, desenvolvimento e organização da formação. Também se mostra fundamental apresentar qualidade nos resultados finais e em processos de melhoria contínua (em análises e acompanhamento regulares durante a formação e avaliação da pós-formação).

A concretização de requisitos de qualidade no âmbito da gestão da formação é da responsabilidade do departamento de Recursos Humanos. O papel que é incumbido aos gestores exige que estes sejam elementos técnicos com formação e competências específicas nesta área, pois só assim será desenvolvida formação de qualidade e os objetivos empresariais serão concretizados. Incluir uma estrutura formativa estável nas organizações é, sem dúvida, uma preocupação essencial pelo que se exige que a empresa disponha de um número adequado de colaboradores que assegurem funções vinculadas à atividade formativa (funções centrais de

gestão e execução), que evidenciem intenção no desenvolvimento, expansão e diversificação do número de formações em diferentes áreas de educação e formação.

A criação dos objetivos de formação quer ela seja profissional, prática ou teórica, no posto trabalho ou na sala de aula desenvolvem-se num limite de tempo curto, ou a curto prazo, isto porque todos os dias existe a necessidade de os colaboradores se aperfeiçoarem na sua posição atual, individual ou coletiva (Meignant, 1999).

A busca pelo aperfeiçoamento contínuo de conhecimentos parte de entidades capazes de assegurar que cada colaborador demonstre um perfil de competências adequado às suas funções. Para isso acontecer são necessárias organizações cada vez mais competitivas e sujeitas a mudanças, são organizações que definem as suas práticas a partir da identificação de competências e de conhecimentos dos colaboradores, que têm em conta as “necessidades formativas” presentes e futuras para o crescimento e desenvolvimento da organização. Estas organizações constroem ou adaptam planos de formação e desenvolvimento e proporcionam condições para a participação em ações de atualização técnica, garantindo que o desenvolvimento de competências pedagógicas seja potenciado.

A modernização, o melhoramento das técnicas, das competências surge no topo das prioridades laborais. Para tal, as empresas precisam de investir em formação e em desenvolvimento do potencial humano que sirva para criar valor significativo. Contudo, este potencial não é um “dado” imediato. *“as situações de trabalho é que são formadoras”* (Meignant, 1999: 66).

Olhando para um mundo cada vez mais global e para cenários totalmente cibernéticos no que diz respeito a suporte interno de empresas que se regem por várias políticas de gestão da formação, colocam-se questões totalmente pertinentes. Por exemplo: pode a formação ser criadora de potenciais aprendizagens? Uma forte gestão interna, liderança e organização encontra-se diretamente relacionada com as mudanças, quer a nível profissional como também social e pessoal? (Rocha, 2017).

No final de uma reflexão aprofundada sobre estes tópicos, através da integração de opiniões e bibliografia ligada à área das organizações e da gestão da formação, entendemos como a educação/formação é um propósito consciente na vida do ser humano. Aprender é uma “condição antropológica da existência” (Charlot, 2000, cit. por Rocha, 2017, p. 3). Os saberes, os conhecimentos, as práticas, são tudo aprendizagens e são ações do dia-a-dia que, sendo

significantes, progressivamente transportam o ser humano ao nível mais alto de “liberdade, autonomia e responsabilidade” (Quintanilha, 2016, cit. por Rocha, 2017).

Encarando a formação como um “investimento consentido” pela formação se opera à construção de “identidades de diferenciação, afirmação, aquisição” (Barbier, 1996, p. 22) para o trabalho, ou seja, no final são criados significados positivos em termos profissionais. A criação de conhecimentos chave e enriquecedores, quer sejam sobretudo num processo de aquisição de saberes e desenvolvimento de competências profissionais, vão sempre estar correlacionadas com a importância e as finalidades da formação. Por isso, pode-se afirmar que a formação é um mecanismo potenciador para o “desenvolvimento de saberes, saberes-fazer e atitudes previamente definidas e necessárias aos tipos de comportamento requeridos para o desempenho de uma função e para um bom exercício profissional” (Rocha, 2017, p. 3, a partir de Berbaum, 1993; De ketele *et. al.*, 1994; Estrela e Estrela, 2006).

Aprender a conhecer e aprender a fazer implica o domínio e aquisição de instrumentos próprios de conhecimento, de qualificação profissional e de competências. Desta forma, a formação torna-se a principal ferramenta e instrumento de criação desses próprios conhecimentos e competências. Não é por acaso que as empresas incluem na sua gestão um processo tecnicista que é a formação profissional, ao serviço de lógicas profissionais, economicistas (Canário, 2000; Lima, 2007, cit. por Rocha, 2017). Este pensamento, em relação ao propósito da educação e sobretudo da formação, nas vias empresariais, liga-se a uma lógica “instrumental, assente no propósito de formar para o trabalho” (Rocha, 2017). As opiniões em torno desta temática tornam o discurso coerente quando dizemos que ações de formação laboral geram competências e melhoram o desempenho das funções com o intuito de propiciar aumentos ao nível da produtividade e competitividade. O investimento em formação implica retornos positivos para a empresa, podendo assistir-se a uma hipervalorização do impacto da formação sobre a produtividade e o emprego, podendo por vezes falar-se de uma lógica de racionalidade instrumental subjacente aos contextos de ação (Rocha, 2017). O agir formativo e educacional nos setores empresariais rege-se sistematicamente pelas influências de um agir performativo e pelo desenvolvimento profissional perdendo-se o potencial da formação na construção de outras aprendizagens que sejam significativas para os colaboradores, aprendizagens que, eventualmente, contribuam para a construção de identidades aprendentes (Rocha & Silva, 2015).

### **2.3.1. A formação profissional – algumas perspectivas no contexto atual**

O pensamento que domina hoje em dia na sociedade em geral rege-se pela ideia de que não se pode ter uma visão redutora e analítica sobre o trabalho e sobre os conhecimentos, o mundo muda todos os dias, a conjuntura económica e as mudanças tecnológicas da/na era global fazem-nos mudar e pensar por outro prisma. O modo de trabalho mudou por consequência do desenvolvimento das tecnologias, algumas formas de trabalho desapareceram e evoluíram para outros patamares, isto faz-nos mudar o nosso modo de viver, de pensar sobre a nossa vida, reconhecemos hoje que necessitamos de mais capacidades e conhecimentos para enfrentar as mudanças (Rascão, 2012).

Nos tempos que correm, a formação profissional contínua é um trunfo estratégico para as empresas (Meignant, 1999), trunfo esse de que as empresas se socorrem para estar à altura dos desafios constantes. A necessidade de um profissionalismo por parte dos gestores de recursos humanos e da qualidade de formação levam a que utilizem métodos indispensáveis, operacionais, claros e criadores de melhoria contínua.

Esta estratégia tem adquirido uma importância cada vez maior no meio da nossa sociedade capitalista, sendo que este processo, que é um dos mais importantes na gestão de recursos humanos, se torna num investimento bastante positivo. A formação tem grandes impactos e contributos vantajosos na execução de atividades e na aquisição de competências. O contributo reconhecido na implementação de ações de formação é visível através de resultados, de valor acrescentado, de mais e melhores desempenhos. Implementar mecanismos de formação profissional contínuos, investindo nas capacidades e competências dos trabalhadores, mostra que, atualmente, as empresas que formam trabalhadores e os tornam mais qualificados e ajustados às suas funções profissionais, “podem tornar-se mais competitivas e produtivas, por isso, estas procuram dar consecutivamente formação aos seus trabalhadores.” (Maia, 2012: 35)

A associação entre conceitos de formação e trabalho é, hoje em dia, uma associação lógica e real dentro do seio do mundo laboral e social. Embora, a definição de formação mais geral e abrangente nos diga que esta é uma formação ao longo da vida, uma aprendizagem ao longo da vida, a formação contínua caracteriza-se como sendo o processo potenciador de sucesso das empresas e do aumento dos desempenhos a nível de posto de trabalho. Como nos refere Caetano (cit. por Maia, 2012, p. 36) “A formação, enquanto fator crítico para o desenvolvimento das

competências, constitui uma alavanca fundamental para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego”.

Assim, as empresas atualmente gastam mais tempo e usam mais os recursos técnicos, isto é, investem financeiramente, sobretudo na formação profissional dos seus colaboradores. A formação ao invés do seu carácter abrangente (ao longo da vida) reduz-se aqui a uma técnica estratégica de desenvolvimento de recursos humanos capaz de modificar comportamentos, criar conhecimentos e desenvolver competências necessárias ao desempenho de uma função. Desta feita, “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” (Munch (1994: 7, cit. por Maia, 2012: 36).

Num mundo cada vez mais competitivo e globalizado, qualquer que seja a organização e o seu propósito, importa então que se erga uma estratégia de aumento e produção de qualidade dos seus recursos valiosos, que são hoje em dia os recursos humanos. Na sequência da mesma linha de ideias, uma crescente preocupação em torno do desenvolvimento contínuo dos trabalhadores faz com que a formação esteja nos requisitos principais de uma organização no contributo de produtividade individual e organizacional. Isto explica, em grande parte, a importância que a formação profissional tem ganho nas empresas (Caetano (coord.), 2007, cit. por Maia, 2012).

Esta dimensão laboral afeta à gestão da formação e de recursos humanos engloba uma constante preocupação com a formação profissional até porque esta “promove a eficiência” dos trabalhadores e “aumenta as capacidades de saber”, em suma, o termo formação sempre compreende normalmente mudanças ao nível profissional. (Bernardes, 2008: 58).

Trata-se de uma formação de tipo *funcionalista*, isto é um tipo de formação contínua dos trabalhadores que permite o desenvolvimento e a capacitação para exercer corretamente uma profissão, uma função e as tarefas exigidas para o posto de trabalho (Buckley & Caple, 1991; Pineda, 1995, cit. por Bernardes, 2008). Por outro lado, se interpretarmos a formação como um meio de produzir mudanças no trabalhador que *a posteriori* se irão repercutir no posto de trabalho e fora dele obtemos uma outra visão mais aprofundada e completa sobre a formação.

Em vez de uma formação *racionalista*, que abrange várias aquisições de saber e contém uma referência aos resultados esperados (Bernardes, 2008) vemos “a formação é definida como a aquisição sistemática de competências, regras, conceitos ou atitudes que conduz à melhoria da

performance nouro ambiente” (Goldstein, 1993:3, cit. por Bernardes, 2008, p. 59) que não só no ambiente de trabalho.

Formação e produtividade estão, contudo, diretamente correlacionadas porque se considera que as aprendizagens no âmbito de formações contribuem para o desenvolvimento económico das empresas e dos países. A OCDE (1994, cit.por Bernardes, 2008, p. 60) divulgou num estudo que os países que mais investem em formação e que têm os seus sistemas de educação e de formação mais desenvolvidos são os que se mantêm mais competitivos na economia global. Há, contudo, que considerar que nem todo este papel da formação deve estar relacionado apenas com prioridades relacionadas com emprego, com o aumento da adaptação dos trabalhadores e das empresas. Veja-se que “hoje, a formação das pessoas encontra-se prisioneira da aprendizagem para ganhar, e é moldada pela necessidade de fazer lucros” (Bernardes, 2008: 60).

Outro ponto para reflexão: quando retratamos as perspetivas atuais da formação no mundo económico temos de perceber quais as estratégias adotadas na gestão da formação: As estratégias que são pensadas valorizam o aumento das competências a curto prazo ou o aumento das qualificações dos profissionais a longo prazo? Devemos pensar numa formação específica face aos desafios da empresa e do atual posto de trabalho ou face aos desafios de emancipação dos trabalhadores? (Bernardes, 2008).

Muitas das estratégias e pensamentos de como se deve conceber uma gestão mais vantajosa, quer seja para a organização quer seja para os recursos humanos devem passar pela

“responsabilidade de proporcionar uma formação mais ampla que contribua para o enriquecimento da pessoa, como um todo. Ao englobar todo o sentido geral da formação, os benefícios surgirão para a organização, mas também para o indivíduo e para a sociedade em geral.” (Bernardes, 2008, p. 61).

Daí a necessidade de se estabelecer critérios base no processo de conceção e execução da formação. A planificação da atividade formativa deve obedecer a algumas opções estratégicas em função do seu contexto de atuação. Segundo o Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras (2017) da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA), unidade orgânica da Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), uma entidade deve considerar as seguintes questões no seu processo de conceção e planificação da formação:

- Qual a nossa vocação?
- Qual a nossa estratégia de desenvolvimento para os próximos anos?
- Em que áreas vamos apostar?
- Quais as necessidades do nosso público-alvo a que pretendemos responder?
- Quais os objetivos que consideramos estratégicos para a nossa atividade? (ex. aumentar significativamente a satisfação dos nossos formandos; dotar todos os colaboradores com competências de gestão de projetos; aumentar a capacidade de autofinanciamento da atividade...)
- Quais os objetivos operacionais e metas que nos propomos alcançar este ano?
- Que resultados queremos atingir?

Pode-se concluir que na maioria das empresas nos encontramos numa “era resultadista”. O conceito e a operacionalização da formação são uma das estratégias da empresa para obter mais lucro. Outras empresas, contudo, já se diferenciam e vêm como devem gerir e perspetivar um tipo de formação mais impulsionador, mais influente em termos profissionais, sociais e pessoais, ou seja, não se limitam em criar conteúdos segundo processos e critérios economicistas. Atendem às pessoas. Nesta perspetiva há uma tendência que se verifica, por exemplo, na partilha de responsabilidades da e na formação e na atenção concedida ao desenvolvimento humano (Bernardes, 2008).

#### **2.4. Plataformas de Formação**

Ao longo da investigação-intervenção: aborda-se a problemática das tecnologias e das sociedades de informação na sua relação com perspetivas sobre a formação. Vista a relação, atrevemo-nos a falar em cibergestão até porque o estudo prolonga-se às plataformas digitais como meios/instrumentos de gestão da formação de recursos humanos numa empresa.

As tecnologias, os computadores e as plataformas têm vindo a desempenhar um papel central de rapidez, de evolução e de conhecimento para as empresas. Como já foi referido, a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação acompanham a evolução tecnológica, política e económica das empresas e das sociedades e são consideradas parte integrante das sociedades humanas (Alves, 2013).

Isso é visível quando abordamos fatores de estratégia numa gestão organizacional e nos deparamos com a velocidade cada vez maior quer nas mudanças sociais quer nas mudanças que se sucedem na forma de trabalhar. Os gestores têm de mudar se quiserem acompanhar as mudanças. Para isso, é preciso olhar para uma sociedade integrada no processo atendendo a responsabilidades acrescidas. Exige-se aos gestores que tomem decisões estratégicas para aumentar a eficácia sobretudo em torno de resultados e de inovação (Rascão, 2012).

A determinação de qual o tipo de sistema de informação a utilizar numa empresa é muito importante, assim como os seus subsistemas e domínios. É muito mais vantajoso e eficaz utilizar um sistema, que permita “realizar uma gestão correta, e que permita que o negócio seja suficientemente competitivo para que se possa manter e obter resultados que permitam uma sobrevivência correta e generosa.” (Rascão, 2012: 15).

Quando nos referimos a novas formas de organização e gestão de informação, no âmbito do nosso tema - a formação profissional, as novas plataformas informáticas com as quais se gere e organiza a informação são essenciais para que procedimentos, formulários, ações, avaliações sejam sujeitos à uniformização (Sepúlveda, 2013).

Como parte da nossa atualidade, as tecnologias avançadas e cada vez mais evoluídas fazem parte do crescimento empresarial. As “máquinas” operam lado a lado com as pessoas em setores empresariais. Estas plataformas programadas proporcionam funcionalidades específicas para cada setor de atividade da empresa e, sobretudo, para “ultrapassar limitações e otimizar as relações entre os agentes participantes na organização de um processo formativo” (Sepúlveda, 2013: 5).

Como podemos descrever e definir o que se entende por plataformas informáticas? São desenhos, esquemas estudados para desenvolver e criar posteriormente um *software* de gestão útil para cada empresa. Usar sistemas informatizados para capturar e analisar informação pode ter um impacto significativo na performance de uma empresa sobretudo quando esta se vê sujeita a avaliação externa.

Pode-se dizer que as plataformas são sobretudo formas tecnológicas para armazenar, proteger, processar, transmitir, receber e enviar informação. Como referido num primeiro momento, na caracterização da Plataforma em estudo, a Plataforma FAZ é uma plataforma que trabalha lado a lado com todos os departamentos de modo a facilitar e descomplicar diversas

informações e procedimentos: A FAZ pode ser bem caracterizada se atendermos ao conteúdo abaixo:

“In the apparel Industry, the administrative internal organizations have been cooperated between departments as following - Human Resource Department, Marketing Department, Financial Department, Purchasing Department, Store Department, Research and Development Department and Production Department. Production Department consists of Cutting, Printing, Embroidery, Sewing, Washing, Finishing and Shipping etc. (Rashed et.al., 2011, p. 146).”

As políticas atinentes às tecnologias da informação (Rocha, 2009), ao apostar numa população informada e numa sociedade altamente tecnológica, todos os dias nos colocam à prova e exigem a frequente atualização de conhecimentos e novas aprendizagens no seio da informática e das tecnologias. Esta aprendizagem exige que sintamos vontade de aprender, mais e mais. As instituições laborais e as empresas pretendem e necessitam de intensificar os processos de inovação e conceção da formação. Desse modo, é preciso que exista a disponibilidade de utilização de ferramentas e plataformas capazes de responder rapidamente, à distância de um clique, e adequadamente, às exigências da ciberformação.

Conceitos como formação, gestão, cibernética, tecnologias de informação e comunicação, conhecimento e mudança estão doravante associados. Pois:

“Em paralelo com a disponibilidade e acessibilidade a ferramentas globais de comunicação, cresce e desenvolve-se, por um lado, uma oferta crescente de meios e ferramentas de comunicação e informação e, por outro, determina-se a procura pelas empresas de efetivos humanos que exibam novos conhecimentos e novas aptidões, por forma a operar de modo eficaz sob novas configurações organizacionais de trabalho e com recurso a novas ferramentas” (Lencastre et.al., 2007, p. 7).

Em todos os sectores económicos em Portugal, sobretudo nas áreas da informática, tecnológica e automotivo, se busca por soluções rápidas e eficientes para levar a formação ao formando nas várias condições em que este, a título profissional, se encontra. Feita uma “análise de funções”, é preciso atualizar e melhorar sobretudo os desempenhos, as *performances*. Para tal, exigem-se modalidades de aprendizagem com características adequadas à dispersão e

mobilidade geográfica e à transportabilidade e acessibilidade aos conteúdos formativos. A formação deve chegar a todos, obrigatoriamente.

Na política educativa e nas práticas organizacionais, a sociedade de Informação interliga-se com plataformas de informação e não “sobrevive” sem utilizar a internet. As redes de comunicação, as plataformas e métodos laborais são visíveis em cada posição, função, nas diferentes áreas de trabalho, em qualquer situação profissional. Existe uma permanente e incessante busca de formação mais objetiva, de qualidade e eficaz, através da internet.

“O conceito base da Sociedade da Informação é a conectividade – sobre a qual se colocam aplicações, conteúdos e serviços úteis aos cidadãos e empresas. Sendo a Internet o coração da conectividade a estratégia definida aposta, essencialmente, na massificação do acesso e da utilização da Internet, sempre que possível em Banda Larga” (Lencastre et.al., 2007, p. 13).

A promoção da formação de todos os colaboradores assenta sobre tecnologias de informação e comunicação (TIC) e na integração das TIC nos sistemas de formação. Este pilar assenta, acima de tudo, na promoção de uma cultura digital. É uma política, uma estratégia abrangente que envolve habilitar todos os cidadãos de uma forma geral, quer sejam trabalhadores do sector privado ou do sector público, para os desafios presentes da competitividade nas empresas e da modernização do sector público. Em boa verdade:

“The effective management of information requires information technology and that technology is therefore crucial to organizational success. Using IT systems to capture and analyze information can have a significant impact on a firm’s performance” (Rashed et.al., 2011, p. 140).

Conclui-se que a partir de vários critérios, processos e ferramentas tornou-se fundamental, “desenvolver plataformas de gestão e armazenamento da informação” através da “implementação das tecnologias da informação e da comunicação na sociedade atual” (Sepúlveda, 2013:5).

Não podemos continuar este texto sem perceber o que é a cibergestão até porque ela integra o título do nosso trabalho: “Cibergestão da formação em contexto empresarial: instrumentos, conceções e práticas”. A cibergestão é um meio digital pelo qual se uniformizam processos relativos à gestão da formação de recursos humanos. Exige métodos, procedimentos, autenticação. É uma forma de legitimação da formação, feita internamente. Esta ideia não pode

ser bem esclarecida sem refletir um pouco mais sobre a associação da cibernética à gestão e à formação.

## **2.5. Cibernética**

A designação cibernética evoca um certo pensamento e um ponto de vista que faz associar este termo a uma forma plena de realização informacional por meio da internet. A reorganização da população comunicacional e a realização do indivíduo pelo conceito da cibernética passa por uma utilização contínua de máquinas e especialmente de máquinas informáticas. O conceito de cibernética abrange um sistema, uma exploração tecnológica para se criar e transmitir informação. O computador surge como um instrumento decisivo na criação de interações e transmissão de informação entre seres humanos, mas igualmente suscetível de criar tensões entre a liberdade e controlo ou entre a autonomia e automatização (Wiener, 1948).

Uma nova relação com o mundo deflagrou, onde os computadores são levados a desempenhar um papel central, essa relação chegou ao alcance de todos os indivíduos, com a criação da internet, mas a internet criou uma reviravolta no que se trata de comunicação, toda a comunicação humana é agora medida por um computador. Uma nova dimensão tecnológica é o que caracteriza a sociedade mundial, fruto da adesão massiva dos seres humanos às tecnologias de informação e comunicação (Rascão, 2012).

Vivemos numa fase muito provocada pelo excesso de informação e os impactos que as novas tecnologias de informação e comunicação provocam numa sociedade materialista são muito discutidas: as pessoas, hoje, têm acesso a qualquer tipo de informação quer via de meios digitais e físicos (computadores, rádios, televisões, telemóveis, jornais, revistas, etc.), com isto, a informação acaba por se dispersar, por ser de livre acesso a todos, em qualquer lugar e hora. Trata-se de uma “informação *transacional*”, uma informação que não tem mais fronteiras. Graças às novas tecnologias de informação e comunicação, o fluxo de palavras e conversas entre comunidades pode ser feito em qualquer parte do mundo sem necessidade de deslocação física, sem sair de casa (Rascão, 2012: 104).

As tecnologias informáticas e a internet têm condicionantes já muito evocados na literatura organizacional. A internet é a derradeira máquina cibernética, o computador, pelo outro lado, é uma máquina que executa programas, é a máquina que deixa executar a internet e a cibernética (Rascão, 2012). A *web* só aparentemente se mostra como um instrumento de liberdade, na

verdade, as redes informáticas e a globalização da internet colocam sérias questões a nível do controlo (Rascão, 2012). A imposição racional que se coloca na produção de informação e no processamento de dados pelas organizações é hoje em dia exercício diário e fulcral para as estratégias de controlo das organizações. Não raras vezes, as organizações utilizam os dados que possuem para controlar os outros, em vez de produzirem informação relevante para ajudar nas tomadas de decisão (Rascão, 2012). Não são apenas os gestores de topo, que se baseiam na circulação e difusão da informação e do conhecimento, os gestores intermediários e os operacionais, os que garantem o funcionamento do trabalho diário, todos os gestores de uma organização precisam de saber gerir a informação e de produzir conteúdo e significado e não apenas gerir a informação numa perspetiva tradicional de *comando-e-controle* (Rascão, 2012: 102).

A análise da conceção, implementação e operacionalização de uma plataforma de gestão, a FAZ, permite pensar numa configuração organizacional onde a autonomia no trabalho, a comunicação, a troca de ideias e o feedback individual e coletivo são consideradas, mas também implica que se aluda às relações de poder nas redes da sociedade cibernética (Rascão, 2012).

Algumas questões se colocam, algumas são questões de ética. Uma organização que faça a sua própria gestão da informação precisa de agir segundo a ética da cibernética (Vieira, 2006), isto é, integrar a sua equipa na tomada de decisões e permitir que haja contributo através de opiniões, para que se crie significados relevantes e se consiga atingir objetivos em conjunto. Importa referir que os objetivos devem ser claros e comuns para todos, mas também específicos e detalhados para cada uma das áreas e unidades de negócio. A informação e o conhecimento precisam de se difundir, de ser fluídos e de acesso livre (Vieira, 2006).

Tudo isto exige mudanças. Por via das tecnologias e das comunicações criam-se novas realidades – as mudanças originam uma nova sociedade, uma sociedade que introduz na sua comunicação as altas tecnologias, uma sociedade que faz coexistir o físico com o virtual, através “da substituição das pesadas estruturas tecnológicas da modernidade industrial pelas leves, portáteis e ágeis tecnologias eletrónicas, capazes de reduzir distância e tempo aos comandos instantâneos uma sociedade cibernética”. Nesta sociedade o ciberespaço-tempo caracteriza as comunicações passando por movimentos digitalizados e pela transmissão da informação, podendo ser descrito como “uma configuração onde se processam as diferentes formas de intercomunicação, em sistemas de redes” (Vieira, 2006: 1).

A realidade virtual numa sociedade cibernética é, nos dias de hoje, uma realidade que se amplia todos os dias cada vez mais rápido e sem limites, quer no número, quer na diversidade de ferramentas tecnológicas. O tempo-espaço não pressupõem condicionamentos nas comunicações diárias, já não existem barreiras físicas nem temporais. Daí surgem informações instantâneas que propiciam conhecimentos tanto no plano da individualidade como no da coletividade (Vieira, 2006).

A forma de comunicação humana foi se desenvolvendo ao longo dos tempos, desde os sinais de fumo, depois a escrita e oralidade até aos dias de hoje com a utilização da televisão, do telefone, da internet. O que se encontra imanente a esta evolução comunicacional é a vontade e a necessidade de continuamente a raça humana querer comunicar de forma mais rápida e sem fronteiras (Nogueira, 2001). Algumas questões se colocam a par das que já neste trabalho se colocaram: Que força inovadora, inaugural, terá então a cibernética trazido para o conhecimento humano?" (Nogueira, 2001, p. 3). A resposta é a de que a cibernética, as tecnologias da informação, principalmente os computadores, auxiliam os processamentos, pois há a capacidade de recolher e processar informação, o que permite explorar as realidades e adquirir conhecimento. Desta feita, assiste-se a um regime de aperfeiçoamento nas formas de comunicação, de tratamento, de armazenamento e de difusão da informação (Nogueira, 2001).

As próprias ferramentas tecnológicas e de disseminação da informação pelo uso da Internet não são mais meros instrumentos, tornaram-se, sim, meios úteis no quotidiano pessoal e profissional. O capital humano encontra-se hoje numa relação de dependência mútua com a Internet e com a tecnologia prática. Estes dois espaços, o real e o digital são hoje evoluções que se organizam em conjunto, os dois coexistem para trabalhar de modo a que um complemente o outro. Há assim uma maior conectividade e proximidade entre o emissor e o recetor entre o real e o digital, novas formas de comunicação incontornáveis num mundo mais tecnológico e cibernético (Nogueira, 2001). Com a sociedade cibernética, em termos tecnológicos, sociais e económicos, nada consegue permanecer no seu lugar por muito tempo (Vieira, 2006).

## **2.6. A Ciberburocracia e a Ciberadministração na Gestão**

A introdução das novas tecnologias, de plataformas eletrónicas de administração dá-se em quase todos os setores desde a educação, saúde, empresarial, públicos e privados. Há assim uma nova gestão na administração que despoletou uma nova sociedade administrativa

influenciada e dependente do uso das tecnologias de suporte. Hoje, a sociedade está consciente de que as tecnologias e as plataformas tecnológicas são fundamentais para o exercício do seu trabalho, por isso ocorre uma credível dependência na utilização de técnicas informáticas. A introdução das TIC trouxe a certeza de que as tecnologias proporcionam “uma resposta definitiva para a simplificação, desburocratização, melhoria da qualidade e da segurança de qualquer serviço, seja ele de que natureza for” (Pereira, 2009: 9).

É certo afirmar que as tecnologias e os seus avanços diários trazem potencialidades para a administração e gestão das organizações, sobretudo um apoio revelante na gestão das atividades, dos recursos, na comunicação e na circulação de informação. Estes elementos modernizados são propulsores de um maior controlo, racionalidade e de progresso para a gestão, podendo definir-se estas práticas como meios caracterizadores da “ciberadministração” (Pereira, 2009) muito em acordo, aliás, com os critérios de uma “pós-democracia gestonária” (Lima, 2014: 1067).

Apesar de assim ser, os contínuos discursos de apoio a uma necessidade das tecnologias como fator de progresso, de modernismo e de eficácia e eficiência é entendido como uma obsessão atual por parte de todas as sociedades mundiais. Esta necessidade excessiva no uso das tecnologias de informação e comunicação conseguiu transformar a ideia de que a optimização, o melhoramento técnico é sinal imperativo de superioridade e crescimento, mas este pensamento objetivo não cria a oportunidade de liberdade e de discussão de informações, antes cria um controlo de comunicação e de utilização centralizado em todos os utilizadores que constituem as organizações (Pereira, 2009).

Sob este ponto de vista, a burocracia e o controlo laboral são hoje pontenciados pelo crescimento da (re)emergência das tecnologias de informação e de gestão. Uma organização que suporta o seu lema sob uma busca incessante de eficácia e de concretização de objetivos acredita que a utilização de meios fiscalizadores e de parametrização potenciam ao aumento de lucro e de eficiência. As organizações tornam-se instituições examinadoras onde o “instrumento burocrático de poder e de controlo (é) capaz de produzir fenómenos de objetividade e individualização na avaliação.” Esta crítica fundamentada materializa-se na crítica a ideia de que todo o “Homem é calculável, objeto suscetível de ser descrito e analisado” (Foucault, 1988, cit. por Lima, 2016: 92).

As organizações são produtoras de pessoas quantificáveis e controláveis. Acredita-se que, dessa forma, se consegue potenciar e observar instituições ordenadas, centralizadas, confiáveis,

à luz do sentido da burocracia weberiana que uns defendem, que outros criticam. A teoria burocrática de Max Weber mostra uma organização baseada na racionalidade em que os meios e as relações humanas são estabelecidos de maneira totalmente formal e impessoal, a fim de alcançarem fins pretendidos. Na teoria burocrática dá-se grande ênfase à eficiência das estruturas organizacionais caracterizadas por regras e procedimentos explícitos e regularizados com uma divisão de responsabilidades e especialização do trabalho, hierarquias e relações impessoais. Normalmente, o termo “burocracia” pode estar subjacente a qualquer tipo de organização – empresas privadas, públicas, sociais, com ou sem fins lucrativos (Mandel, 1992).

Weber concebe a burocracia como tipo-ideal. Isolar a burocracia dos fenómenos de poder representa uma rutura com o referencial teórico que está na base da sua constituição enquanto teoria” (Rocha, 2005, p. 219). Contudo, no senso comum, a burocracia é vista geralmente sob uma ótica pejorativa, sendo apontados vários defeitos que tendem a incidir sobre “a papelada”, “a mora”, a impessoalidade nas relações, é o chamado burocratismo a não confundir com teoria da burocracia.

Uma das consequências no excesso de burocracia acontece quando existem muitos níveis de aprovação que são controlados, ou seja, quando uma decisão precisa de passar por vários intervenientes para ser aprovada, falamos de um tipo de burocracia em que a necessidade de aprovações acaba por penalizar o fluxo das ideias e medidas pensadas, prejudicando colaboradores e empresa. Muitos graus e níveis de processos podem retardar a dinâmica de uma empresa, ao ponto de os colaboradores, os clientes e fornecedores se sentirem prejudicados.

Quando numa empresa a maioria das decisões internas passa por uma cadeia de pessoas e das suas aprovações isto vai sobrecarregar a empresa daí que seja importante atenuar o excesso de burocracia, por exemplo delegando tarefas para pessoas de confiança, criando deste modo mais autonomia e eficiência na execução dos processos.

A burocracia tem vindo a redundar em formas de ciberburocracia (nomeadamente por via da construção e implementação de plataformas de gestão) e em formas de hiperburocracia (Lima, 2016), o que traz a lume a discussão sobre possíveis dinâmicas de poder que são desencadeadas pela implementação das tecnologias da informação e da comunicação nas organizações e que proporcionam uma forte ascendência sobre as relações entre a administração, a gestão e os utilizadores. Coloca-se a hipótese, analisada por vários autores, de que as novas tecnologias

possam ser interpretadas como elementos catalisadores para a existência de um processo de desconstrução/reconstrução das identidades sociais.

Os efeitos mais visíveis e que importam ser analisados e discutidos são as eventuais consequências que as mudanças tecnológicas podem impulsionar em termos de relações sociais, no trabalho, na escola e em contexto familiar. Como se socializa na era dos computadores e das ferramentas digitais? Como se comunica? Como se dá a livre troca de informações, ideias, pensamentos? As interações sociais, o contacto direto (cara-a-cara), espontâneo é conseguido, ou as plataformas informáticas ofuscam essa atitude por ser mais útil, eficaz e rápido conversar ou escrever no computador?

Estas questões fazem-nos pensar no modo como relacionamos as tecnologias com o nosso dia-a-dia e com o nosso trabalho e como podemos qualificar formas de interação que são mediadas por tecnologias de informação, comunicação e de gestão. Sabe-se que a evolução tecnológica que estamos a experienciar veio proporcionar novas funcionalidades com o intuito de ultrapassar limitações mais técnicas como por exemplo, na gestão, na organização, no processamento e também na otimização e rapidez nas relações entre os agentes participantes na organização, mas não se sabe que efeitos concretos é que isso tem nas pessoas.

Os meios tecnológicos são fundamentais para as empresas, para as organizações e não existem dúvidas sobre a funcionalidade, a eficácia e a utilidade positiva na utilização quer da internet, do computador e dos telefones, pois as tecnologias de informação e comunicação criam estruturas de maior proximidade, bem como de maior facilidade de contactos e interações entre as pessoas, nomeadamente no trabalho (Cardoso, 2005). Mas por outro lado, de forma menos positiva, estes meios de comunicação e de informação podem-se transformar num mecanismo de controlo como em alguns estudos se tem vindo a dizer (Qianwei, 2010).

O mecanismo de controlo laboral surge por se encontrar intrinsecamente ligado a uma burocracia administrativa dentro das empresas. Este sistema técnico e social que é chamado de burocracia (Max Weber, cit por. Qianwei, 2010, p. 1124) incorpora elementos tanto positivos como: a precisão, a rapidez, a eficiência, a profissionalização do pessoal, e a gestão impessoal, mas também tem elementos negativos: a rigidez, o seguimento de práticas anteriores, o conservadorismo, e a ofensa á personalidade (Qianwei, 2010: 1124).

Tanto a rigidez como o controlo imposto, em contextos de trabalho, podem ser interpretados de várias maneiras: o controlo pode ser imperativo, ou seja, nas organizações é

visível um uso de controlo quando se pretende obter poder sob pessoas ou sob coisas. O uso do poder refere-se à capacidade de alguém impor a outrem uma determinada concepção da realidade, podemos associar o poder a uma certa imposição de ideias, de atividades, ou ordens que influenciam os nossos atos e pensamentos. Um uso de poder, qualquer que seja o seu tipo, implica a existência de graus de hierarquia (Pereira, 2009; Qianwei, 2010).

## **Capítulo III**

### **Enquadramento Metodológico**

Neste presente capítulo procede-se à constituição do enquadramento metodológico onde se incluem a apresentação e fundamentação metodológica escolhida e utilizada durante todo o processo de investigação, nomeadamente, o paradigma, a metodologia, os métodos e técnicas de investigação-intervenção e avaliação.

A realização deste trabalho investigativo implicou salvaguardar a identidade da organização e de todos os intervenientes, o anonimato foi garantido em todos os capítulos bem como a apresentação dos resultados e as transcrições das entrevistas realizadas que foram apenas utilizadas para fins académicos.

#### **3.1. Metodologia de Investigação**

A investigação desenvolvida ao longo do estágio baseia-se nos pressupostos da metodologia qualitativa. O trabalho empírico permitiu obter dados descritivos e qualificáveis, tendo sempre como objeto de estudo a cibergestão da formação, isto é a utilização da plataforma digital FAZ como meio de gestão da formação em contexto empresarial e as relações intra e inter dos utilizadores.

Existem vários paradigmas de investigação (Casa-Nova, 2009). Com o paradigma compreensivo-interpretativo entra-se diretamente na metodologia qualitativa. A ideia é a de que o conhecimento se forma a partir das interpretações que o investigador faz com base nas perceções e representações dos participantes sobre acontecimentos e comportamentos. Esta abordagem dá ênfase às perspetivas e expressões de cada um dos sujeitos-atores, os dados são recolhidos sobretudo em forma de entrevistas, contendo transcrições e respetivas narrativas, respeitando assim a riqueza das palavras e opiniões de cada um (Bogdan & Biklen, 1994).

A investigação de natureza qualitativa, permitindo a criação de conhecimento, tem por objetivo essencial compreender os significados que os atores atribuem a acontecimentos e comportamentos, ou seja, é característico na investigação qualitativa que o investigador se mostre interessado pelas várias perspetivas dos participantes, nunca deixando para segundo plano as

experiências vividas e sentidas, nem mesmo os significados atribuídos pelos participantes sobre determinado fenómeno (Erickson, 1986).

Assim, é importante realçar o modo como os investigadores de ordem qualitativa privilegiam a compreensão de complexas interações sobre tudo o que existe, para, se poder fazer uma interpretação dos dados. Em suma, o investigador qualitativo “procura a formulação de conceitos, teorias ou modelos com base num conjunto de hipóteses que podem surgir quer no decurso, quer no final da investigação” (Guerra, 2002, p. 23). Portanto, “as questões, as hipóteses, as variáveis ou as categorias de observação normalmente não estão totalmente formuladas ou predeterminadas no início de uma pesquisa” (Hébert, Goyette & Boutin, 2008, p. 102). Por norma, surgem “categorias emergentes”.

Quando se investiga na base da metodologia qualitativa é preciso ter sempre muita mais atenção ao processo do que apenas ao produto. Ou seja, quando utilizamos esta metodologia e qual quer que seja o tema de estudo e o objeto que se quer investigar, irá valorizar-se acima de tudo a complexidade da vida humana depositando uma grande importância às representações e aos significados que os participantes atribuem à ação. Os intervenientes devem sentir-se ouvidos na investigação de carácter qualitativo. O “significado” que as pessoas atribuem às coisas e à sua vida são focos de atenção especial em termos qualitativos (Lüdke & André, 1986; Bogdan & Biklen, 1994).

No que diz respeito a métodos de análise, privilegiamos, aqui, o estudo de caso que se inscreve numa abordagem qualitativa e que “consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 89). É esta abordagem qualitativa que se convoca quando o investigador “aborda o seu campo de investigação a partir do interior. A sua atitude compreensiva pressupõe uma participação ativa na vida dos sujeitos observados e uma análise em profundidade do tipo introspetivo” (Lessard-Hébert *et al.*, 1990: 169).

Este trabalho de investigação-intervenção realiza-se, em termos empíricos, a partir do interior, dentro de uma empresa, perante um instrumento interno, uma plataforma digital, a FAZ. A análise de conteúdo temática incide sobre os instrumentos, procedimentos, práticas, conceções, representações dos intervenientes-utilizadores. A investigação-intervenção exigiu um contato direto, um contato próximo com os intervenientes e utilizadores da FAZ. Ao longo deste estágio

fomos participantes ativos privilegiados com acesso à plataforma de gestão FAZ. Esta possibilidade foi-nos propiciada pela CYBER.

O estudo de caso revelou-se na estratégia investigativa primordial por propiciar a adoção de uma postura de maior interação entre os intervenientes que, de antemão, sabiam que o estudo estava a ser realizado tendo por base conceções e práticas no âmbito da educação, da formação, das plataformas de gestão, dos processos e das práticas profissionais. Os participantes sabiam que estávamos em processo de estágio, na área da educação, formação, trabalho e recursos humanos da Universidade do Minho.

Desde logo fomos percebendo que a investigação-intervenção a realizar não poderia excluir os princípios de uma sociologia crítica da formação (Estêvão, 2001) que pode ser potenciada quando se convoca uma metodologia qualitativa, que considera a participação dos intervenientes, que apela a formas de contato direto, que procurar incentivar os participantes do estudo a estarem mais envolvidos no projeto para conhecer as suas opiniões, dar-lhes voz. Trata-se de um estudo em que apesar de se analisar instrumentos e números não deixa de se perceber e interpretar os discursos dos próprios atores intervenientes – FAZ.

O estudo de caso como método e estratégia de pesquisa social considera como fundamental a perspetiva de procurar interpretar, descrever, compreender o problema na sua totalidade, em contexto real sem nenhum controlo de fenómenos, de modo a que se consiga refletir, avaliar e transformar. Com o estudo de caso surgem novas ideias, novos pensamentos sobre a problemática (Morgado, 2012, p. 63). O estudo de caso constitui um método válido para esta investigação-intervenção até porque, como consta na literatura, proporciona densas descrições da realidade em estudo, ou seja, consiste num exame detalhado de uma situação, sujeito ou acontecimento. Aqui “a preocupação central não é a de saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados” (Bogdan & Bicklen, 1994: 52).

Neste trabalho, o método do estudo de caso foi apoiado pela convocação de técnicas de investigação tais como entrevistas detalhadas e profundas com os sujeitos sob investigação, observações minuciosas e prolongadas das suas atividades. Este estudo de caso consubstancia-se numa análise de conteúdo de tipo temática, uma análise que se faz a partir a partir de dados quantitativos, mas sobretudo a partir de unidades de registo qualitativas. Com esta análise de

conteúdo, tal como já é tradição, visa-se obter um distanciamento crítico na interpretação dos dados e o favorecimento da validade e da objetividade da investigação (Bardin, 2009).

Ao longo do estágio tivemos contacto direto com o público-alvo em questão, houve interação, de modo a que fosse possível apresentar resultados mais interpretativos. No âmbito da educação, a vertente sociológica, educacional e crítica deve prevalecer sobre a vertente meramente instrumental da formação. Estar com os outros, ouvi-los, perceber sentimentos, emoções, pensamentos, perspetivas e ações é uma dinâmica específica e importante numa investigação educacional.

Como a interligação do sujeito-objeto (interveniente-instrumento), as relações instrumentos e pessoas e vice-versa são fundamentais neste estudo, pretendeu-se relacionar o uso diário e direto das plataformas e tecnologias no dia-a-dia de trabalho (a parte da ação) com as vivências (pessoais e relacionais) dos atores em estudo. A ideia é tentar conseguir perceber se os processos tecnológicos são vantajosos ou não, quando se consideram relações de comunicação que nos permitam estar com os outros. Há que compreender se comportamentos tecnicistas e objetivistas vão potenciar ou não as relações humanas, se nas relações há possibilidade de se confrontar ideias, pensamentos e observações com vista a melhorias sem que isso implique controlo sobre tudo o que se faça, diga, pensa. Há então aqui a possibilidade de se interpretar a problemática, sustentando essa compreensão de forma empírica, com o intuito de trazer novos contributos para o enriquecimento do conhecimento sobre os modos de gestão de recursos humanos informatizados.

No sentido de operacionalizar todos os objetivos pensados para esta investigação, foram utilizadas as seguintes técnicas de recolha de dados: entrevista semiestruturada, a observação participante direta, a análise documental e a análise de dados.

### **3.2. Técnicas de Recolha de dados Empíricos**

Uma investigação qualitativa implica que se recorra ao uso de uma grande variedade de técnicas de recolha de informação como análise documental (materiais empíricos), entrevistas, observação. A escolha e seleção das técnicas a utilizar durante o processo de pesquisa constitui uma etapa que o investigador não pode minimizar, pois destas depende para concretização dos objetivos do trabalho de campo.

De entre o extenso leque de técnicas quantitativas e qualitativas que se podem utilizar para recolher dados pertinentes, as que nesta investigação-intervenção se utilizam são, na sequência da problematização metodológica anterior, técnicas qualitativas: Recorremos a entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante direta.

As técnicas de recolha de informação predominantemente utilizadas na metodologia qualitativa agrupam-se em dois grandes blocos: técnicas diretas ou interativas e técnicas indiretas ou não-interativas. Assim, temos: técnicas diretas ou interativas (observação participante; entrevistas qualitativas; histórias de vida) e técnicas indiretas ou não-interativas (documentos oficiais: registos, documentos internos, dossiers, estatutos, registos pessoais) (Colás, 1992, cit. por Aires, 2015).

A utilização das técnicas de entrevista semiestruturada, análise documental e a análise de dados neste trabalho esteve dependente das estratégias, métodos e materiais empíricos disponíveis. A seleção das práticas de pesquisa foi realizada em função das questões levantadas e estas, por sua vez, surgiram do contexto em análise. Na investigação qualitativa é de grande importância a escolha correta dos instrumentos para a recolha de dados, esta é uma etapa decisiva do estudo de caso. Há que escolher e construir instrumentos com os quais se seja capaz de ir ao encontro dos objetivos da investigação (Coutinho, 2001).

### **3.2.1. Entrevista Semiestruturada**

A entrevista é uma das técnicas mais comuns e importantes no estudo e compreensão do ser humano. Nasce da necessidade que o investigador tem de conhecer o sentido que os sujeitos dão aos seus atos. É uma técnica de investigação de cariz qualitativo, que visa a recolha de informações através de “conversas orais, individuais ou de grupos, a fim de obter informações sobre factos ou representações cujo grau de pertinência, validade, fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos de recolha de informações” (De Ketele & Roegiers, 1999: 22).

As entrevistas são instrumentos de recolha de dados fundamentais quando pensamos em pesquisas de terrenos. Recolher as opiniões, os acontecimentos, as experiências e também significados transmitidos pelos entrevistados em relação aos temas em causa faz com que o conhecimento seja mais aprofundado e abrangente (Guerra, 2006).

Sendo a entrevista, um instrumento de recolha de dados que possibilita uma interação entre o investigador e o entrevistado, engloba em si um carácter mais exploratório e reflexivo,

exigindo dessa forma que o contacto seja direto, provocando um aglomerado de informações que os participantes vão fornecendo com o decorrer da entrevista, para que as questões mais subjetivas prevaleçam, como as atitudes, motivações, comportamentos, sentimentos (Kvale, 1996).

Por ser um instrumento tanto qualitativo como descritivo de recolha de dados, é necessário pensarmos em questões de ordem sobretudo interpretativa para que, no decorrer da entrevista, consigamos recolher informações mais particulares dos entrevistados. Para isso, a entrevista baseia-se num guião de perguntas já pensadas, sobre temas pré-estabelecidos pelo investigador, no sentido de ir ao encontro do que se pretende estudar e aprofundar e para que a finalidade do estudo seja alcançada (Boni & Quaresma, 2005; Kvale, 1996).

Para recolher a informação pertinente para investigar o problema privilegiamos as entrevistas semiestruturadas que, dada a sua natureza qualitativa, desenvolvem-se de acordo com os objetivos definidos, sob controlo e direção do entrevistador, embora tal não implique qualquer rigidez quanto ao conteúdo ou à forma como se dão as respostas, pois através desta técnica o entrevistador tem a possibilidade de formular perguntas totalmente fechadas ou abertas, quando as considerar necessárias. Igualmente pode interromper a conversa, no momento que achar mais oportuno para poder fazer perguntas adicionais ou clarificar questões que não ficaram tão claras (Boni e Quaresma, 2005).

As entrevistas semiestruturadas combinam e possibilitam formular perguntas totalmente abertas e fechadas, sempre que o entrevistador considerar necessário. No momento que se inicia uma entrevista, deve-se seguir o conjunto de questões previamente definidas, mas o pesquisador tem a liberdade de poder realizá-las sob um contexto semelhante ao de uma conversa informal. Existem, assim, algumas vantagens na utilização desta técnica. As entrevistas semiestruturadas são eficazes para se poder investigar e recolher informação pertinente junto da população de interesse. Sob o formato de perguntas abertas e também fechadas, existe a possibilidade de se colocar novas questões que inicialmente não constavam no guião, e desse modo, poder criar mais conteúdo relevante para o estudo, informação útil e diferente para a investigação que no início da entrevista não se contava recolher (Boni e Quaresma, 2005).

As entrevistas semiestruturadas permitem abertura e maior liberdade de espaço, uma vantagem que se manifesta na possibilidade de o entrevistador questionar sobre vários temas, e poder levantar uma amplitude de tópicos, mesmo quando, exista um guião com perguntas

definidas. É possível criar um leque de respostas e de temas que possam fugir um pouco ao que estava primeiramente pensado, porque o entrevistador possui a liberdade de levar o entrevistado a abordar e a explorar pormenorizadamente esses temas e áreas de interesse para o seu estudo, através de perguntas novas e inesperadas (perguntas abertas) (Bogdan & Biklen, 1994).

Uma outra vantagem liga-se à durabilidade das entrevistas, estas podem ter uma duração mais prolongada, o que faz com que o entrevistador possua muito mais tempo para poder realizar questões extra e também para conseguir aprofundar temas que possa considerar oportunos, permitindo uma cobertura mais aprofundada sobre os assuntos. A elasticidade do tempo é muito vantajosa, não só para se poder investigar mais profundamente e conversar sobre o tema de estudo, mas também porque dá a possibilidade de conseguir esclarecer as questões que se colocam para que o entrevistado entenda o conteúdo e a finalidade das questões e para que possa colaborar da melhor forma possível e igualmente responder com toda a certeza e mais objetivamente ao que é perguntado. Uma outra vantagem diz respeito à dificuldade que muitas pessoas têm de responder por escrito. Com as entrevistas, essa dificuldade é anulada, pode-se até entrevistar pessoas que não sabem ler nem escrever. Diga-se, também, que as entrevistas possibilitam a correção de enganos dos informantes, enganos que muitas vezes não poderão ser corrigidos no caso da utilização do questionário escrito (Boni & Quaresma, 2005).

Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece respostas espontâneas. Elas também são possibilitadoras de uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, o que permite ao entrevistador tocar em assuntos mais complexos e delicados, ou seja, quanto menos estruturada for a entrevista maior será o favorecimento de uma troca mais afetiva entre as duas partes. Desse modo, as entrevistas colaboram muito na investigação dos aspetos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos. As respostas espontâneas que surgem dos entrevistados quando se conseguem aprofundar temas mais pessoais, favorecem maior entrega, mais à vontade, maior liberdade na interação entre as duas partes. As questões-respostas, as relações investigador-investigado, muitas vezes de carácter inesperado, podem ser de grande utilidade na investigação empírica pela sua quantidade acrescida e, sobretudo, pela sua qualidade (Kvale, 1996).

No momento da escolha dos participantes, ao realizar um estudo sobre o meu possível público-alvo, este era, inicialmente, bastante abrangente quer em número quer em diferenças de

funções-cargos de trabalho. Foi então necessário limitar o número de entrevistas e apenas escolher os sujeitos principais para se conseguir maior objetividade de informação para o estudo. Para isso, foi conversado com a minha orientadora de estágio na empresa, quais seriam os participantes mais importantes e vantajosos para a investigação. Foram escolhidos 10 sujeitos que, de igual modo, nos pareceram os mais indicados, também por uma questão de proximidade e de possível abertura para conversação atendendo ao tempo disponível. Os escolhidos foram contactados, segundo os valores éticos que exigem uma investigação e tal foi feito, depois de um consentimento do diretor dos recursos humanos e da sua autorização para enviar um pedido formal solicitando a realização da entrevista. Primeiro houve o envio de um *email* e posteriormente deu-se uma conversa pessoal.

Os valores éticos aquando da realização da entrevista foram colocados aos participantes, referindo a possibilidade de escolha do anonimato e a utilização de gravação de voz para uma posterior transcrição. Em suma, foi devidamente esclarecida a questão da confidencialidade das respostas (Bogdan & Biklen, 1994).

Inicialmente, elaborou-se um guião de entrevista semiestruturada que foi aplicado após correção por parte da orientadora científica. O guião foi constituído por várias perguntas semiestruturadas, pensadas com uma ordem que fosse adequada de forma a ir ao encontro da finalidade da investigação (Carmo & Ferreira, 1998). Contudo, a aplicação do mesmo apresentou uma flexibilidade no rumo que seguia, adaptando-se a cada um dos entrevistados em questão. (Kvale, 1996).

No momento da entrevista foi garantida a total confidencialidade e anonimato dos participantes, como já se disse, mas apesar da confidencialidade dada a cada um, foram solicitados alguns elementos informativos relacionados com a caracterização da população participante, tais como, a função laboral e o departamento.

### **3.2.2. Análise Documental**

A análise documental consiste num trabalho de investigação baseado na análise de documentos, sendo um método de pesquisa qualitativa. É uma das técnicas de investigação mais utilizadas, pois permite acesso a informações, dados de fontes muito pertinentes para o estudo. Utiliza-se a informação disponível em fontes escritas e não-escritas que fornecem um conhecimento do objeto a estudar. Assim, “a pesquisa documental apresenta-se como um método

de recolha e de verificação de dados: visa o acesso às fontes pertinentes, escritas ou não” (Albarelo et.al., 1997: 30).

A análise documental como uma técnica indireta de investigação pode desempenhar funções diversas: apoiar os métodos diretos de recolha de informação, “validar” e contrastar a informação obtida, reconstituir acontecimentos importantes para as pessoas ou grupos sociais em análise, gerar hipóteses, etc.

Podem destacar-se para uma análise documental rigorosa dois tipos de documentos os oficiais e pessoais: Os *documentos oficiais* (internos e externos) proporcionam informação sobre as organizações, a aplicação da autoridade, o poder das instituições educativas, estilos de liderança, forma de comunicação com os diferentes atores da comunidade educativa, etc. Os *documentos pessoais* integram as narrações produzidas pelos sujeitos que descrevem as suas próprias ações, experiências, crenças, etc. (Colás, 1998, cit. por Aires, 2015: 42).

Sendo a documentação interna e os documentos oficiais muito importantes para uma entidade e todos aqueles que integram um nível alto de importância e confidencialidade, a sua análise e recolha de informações é por vezes negada por serem documentos privados. Por isso, “muito do que chamamos *documentos oficiais* está facilmente disponível para o investigador, embora alguns estejam protegidos por serem privados ou secretos” (Bogdan & Biklen, 1994:180).

### **3.2.3. Observação Participante Direta**

No sentido de apurar mais informações e dados para a concretização dos objetivos propostos elegemos a observação participante que, aliás, se tornou a técnica mais forte e influente em todo este trabalho.

Sendo este um relatório de estágio e partindo da ideia que se trata de um estudo de caso inserido num contexto empresarial foi fundamental incorporar a técnica de observação participante direta, de forma a confrontar no terreno as potencialidades, fragilidades da respetiva plataforma. Para isso, o estágio foi fundamental para explorar todas as funcionalidades em contexto real, através da integração no processo de prática diária, de interação e participação constante entre os intervenientes do meu estudo, interpretando-as sob o papel de utilizador-investigador. A interação participativa existente para este projeto, recaiu sobretudo na necessidade que foi surgindo ao longo dos meses ao ser necessário obter mais conhecimentos sobre a plataforma e também para tirar dúvidas de como utilizar a FAZ para diferentes procedimentos. Todas as

interações realizadas aconteceram sob forma de conversas informais pontuais. Como afirmam Bogdan & Biklen (1994), a participação exata varia ao longo do nosso estudo. É muito importante, saber a dose correta que devemos dar da nossa participação e também o modo como essa participação ocorre. De igual modo, foi essencial a existência de partilha de documentos oficiais entre o investigador e empresa, como o acesso a informações internas digitais e físicas. O grau da minha participação foi bastante relevante para o meu estudo, a nível de acessos, consultas e permissão para esclarecer dúvidas. Nunca existiram entraves para obter as minhas respostas, ou seja, eu como própria investigadora do estudo, procedi autonomamente na recolha de informações. Estive diversas vezes em contacto direto, quer pessoalmente ou por escrito com os intervenientes do meu estudo, criando desta forma uma interação real e participante no projeto, característica da técnica de observação participante.

No geral, posso indicar que com a utilização do método da observação participante direta conseguimos integrar no contexto e compreender a realidade do nosso estudo devido ao papel de investigadores de campo “cooperativos” que somos (Bogdan & Biklen, 1994, p. 128), neste caso em concreto através da utilização diária com a plataforma FAZ (abordagem técnica, objetiva) mas também devido à necessidade de retratar e questionar pontos, atos e acontecimentos influenciadores e implícitos na utilização da plataforma, para se identificar as diversas dinâmicas, opiniões e formas de utilização entre os vários utilizadores entrevistados (abordagem social e descritiva). Quanto aos aspetos técnicos observados durante a realização do estágio, considero que a Plataforma era uma ferramenta de fácil utilização, todos os domínios e módulos eram de fácil perceção.

#### **3.2.4. Análise de Dados**

A análise de dados é tida como o processo de busca e de organização de dados e informações que foram recolhidas através de diferentes métodos de recolha de dados, como as entrevistas, notas de campos, entre outros e que tem como objetivo compreender os mesmos materiais organizados e evidenciar aos outros novas perspetivas e respostas sobre aquilo que investigou. (Bogdan & Biklen, 1994)

Todas as informações recolhidas para qualquer tipo de estudo são entendidas como dados e/ou materiais que o investigador pode analisar, manipular, avaliar e, assim, conseguir obter um resultado com significados relevantes para a investigação. Segundo Bogdan & Biklen (1994) os

materiais recolhidos formam a base da análise final - procedimento onde os dados se convertem em resultados.

Complementando este pensamento, Minayo (2012) afirma que “o investigador é um ator ativo, que indaga, que interpreta, e que desenvolve um olhar crítico” (p. 624). Para o contexto da investigação, a escolha e o uso de uma ferramenta específica para a análise de dados qualitativos faz com que o investigador, precise de explorar de forma rigorosa a técnica de análise e, também que, aprofunde a leitura dos dados obtidos através de um questionamento constante, para que consiga atingir, dessa forma, resultados mais ricos e robustos.

Para criar vários pensamentos e conclusões diferenciados, fidedignos e com valor a análise de conteúdo é o método adequado para a minha investigação pois possibilito através das entrevistas semiestruturadas tratar sistematicamente informações e relatos com complexidade e realidade. É este tipo de análise que “permite satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis” (Quivy & Campenhoudt, 1998: 227).

Segundo o pensamento de Bardin (2009), a análise de conteúdo como instrumento, torna-se num conjunto de técnicas de análise das comunicações e mensagens recolhidas, utilizando procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das comunicações, para que se alcance indícios que permitam novas hipóteses e interpretações do conhecimento. Chizzotti igualmente reporta a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações referindo que, “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (2006:98).

A análise de dados qualitativos pode ser explicada segundo Gómez, Flores e Jiménez (1999), como um processo intuitivo e flexível, que conduz ao objetivo de encontrar significados nos dados recolhidos em relação à problemática da investigação

Esta análise organiza-se em três polos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e, por último, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. (Bardin, 2009)

O primeiro passo, na pré-análise, o investigador procura alcançar três objetivos baseado nas próprias intuições e ideias iniciais: a escolha dos documentos para análise, a formulação das hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

A segunda parte é a exploração do material - esta fase consiste como o próprio nome indica, na exploração dos textos que são pertinentes para avaliar e analisar, ou seja, não é mais do que a aplicação sistemática das opções iniciais tomadas.

A terceira e última fase é a do tratamento dos resultados obtidos, sua inferência e interpretação – onde os resultados obtidos na fase anterior que se encontram em bruto são tratados de forma a serem significativos e válidos. (Bardin, 2009)

## Capítulo IV

### Apresentação das respostas e tratamento dos resultados

A partir deste capítulo ilustramos as diferentes perspetivas e opiniões acerca da utilização e funcionalidade da plataforma FAZ. Este momento constitui um momento fundamental do projeto, pois é apresentada de forma clara, descritiva e detalhada todos os relatos dos sujeitos entrevistados.

Deste modo, passa-se a descrever as respostas recolhidas através das 10 entrevistas e a explicitar os seus resultados.

#### 4.1. Caracterização do entrevistado e função desempenhada:

Da análise feita à caracterização dos entrevistados podemos constatar que dos 10 utilizadores da plataforma entrevistados, 3 trabalham na área dos Recursos Humanos, outros 2 trabalham na área dos Plásticos como *Team Leaders* enquanto que os restantes colaboradores trabalham em áreas distintas, possuindo funções diferenciadas quer na área das Finanças, Qualidade, Engenharia e Gestão Industrial, Área da Produção, Higiene e Segurança no Trabalho e Compras. Em termos de género, 5 são homens e 5 são mulheres.

#### 4.2. Tempo de permanência na entidade:

Consoante as respostas dos 10 entrevistados, podemos verificar que todos os colaboradores desta entidade já aqui trabalham no mínimo há 2 anos, sendo que todos eles têm diferentes anos de casa, o colaborador com mais anos na entidade é o implementador da plataforma FAZ, trabalha há 22 anos na mesma empresa. Podemos concluir que são colaboradores com bastante experiência nas suas funções.

#### 4.3. Avaliação da Plataforma FAZ:

- i) Transcrição sobre a definição pessoal relativamente à Plataforma FAZ:
  - ✓ *É uma plataforma que tem informação do sistema da empresa (Entrevistada nº 3).*
  - ✓ *A FAZ parece-me um instrumento positivo, em primeiro lugar por duas coisas: fica registado quando existe uma necessidade de formação, o tratamento por email*

*perde-se, arquiva-se, não é tratado convenientemente, assim fica registado quando é que foi tratado o levantamento ou uma necessidade de formação. E isso é bastante útil porque fica registado as pessoas que são requeridas, foi simples fazer isso (Entrevistado n° 9).*

- ✓ *A FAZ é responsável pela gestão operacional da fábrica de acordo com os requisitos enumerados pelos vários departamentos, é por esta razão que o FAZ se encontra dividido em módulos funcionais que interagem entre si (Entrevistado n° 1).*
- ✓ *É uma plataforma onde é possível aceder aos procedimentos de todos os processos existentes na empresa e ainda permite a gestão de atividades de Recursos Humanos tais como a formação e descrição de funções (Entrevistada n° 4).*
- ✓ *Seria uma plataforma de integração de todas as informações, quer de instruções de trabalho, de formações. Permite a gestão de instruções de trabalho e documentação e a gestão de formação das pessoas (Entrevistado n° 6).*
- ✓ *É uma ferramenta bastante abrangente para todas as áreas da empresa (Entrevistado n° 5).*
- ✓ *O sistema FAZ é um processo de toda a organização, que dentro do FAZ está dividido por áreas desde a área de recursos humanos, logística, desde a área de operations e engenharia, onde se juntam todos os processos para facilitar o trabalho de todos dentro da empresa (Entrevistada n° 2).*
- ✓ *A FAZ é uma ferramenta de formação das pessoas, onde podemos registar as formações das pessoas e que permite ao utilizador ter uma maior noção do que se passa na área de produção (Entrevistado n° 10).*
- ✓ *Plataforma onde se encontram disponíveis acessos para obter diferente informação (qualidade, produção, logística, RH, etc.) (Entrevistada n° 8).*
- ✓ *É uma plataforma que para além de ter a parte da formação, também podemos ter acesso à parte documental. Ou seja, é uma plataforma dinâmica, acessível e de fácil interação (Entrevistada n° 7).*

Através da elencagem da definição da plataforma FAZ por parte dos entrevistados, verifica-se que as opiniões mencionadas são bastante idênticas, todos os utilizadores referem a FAZ como

uma plataforma de trabalho operacional, onde se inclui todo o processo de informação, gestão e organização documental e formação da empresa, módulos que interagem entre si.

#### **4.4. Contacto com a Plataforma:**

Os 10 entrevistados responderam afirmativamente em relação ao conhecimento e utilização desta plataforma. Todos tiveram contacto com a FAZ há, sensivelmente, 2 anos no geral, quando esta ficou aberta aos colaboradores. Apenas um colaborador da produção conhece o sistema FAZ há uns 5/6 anos e o implementador do sistema teve um contacto inicial muito mais prematuro, há 10 anos que desenvolve e trabalha no sistema.

#### **4.5. Quantas horas/dias trabalha nesta plataforma por semana?**

- ✓ *Não consigo dar uma resposta exata. Diretamente não sei se acederei todos os dias à plataforma, mas quase consegue ser uma necessidade diária. Mas não consigo quantificar (Entrevistado nº 6).*
- ✓ *Não tenho necessidade de aceder todos os dias a esta plataforma. Eu diria que por semana devo gastar 30m/1h e dependendo das alturas do ano 1 a 3h. (Entrevistada nº 4).*
- ✓ *Talvez uma hora por dia, depende da necessidade (Entrevistado nº 5).*
- ✓ *Não é diária a minha utilização (Entrevistado nº 10).*
- ✓ *Sempre que necessário, não é uma ferramenta de uso diário (Entrevistada nº 3).*
- ✓ *Eu só entrei uma vez na ferramenta, nunca mais lá voltei, não voltei a consultar sequer, só criei a necessidade de formação (Entrevistado nº 9).*
- ✓ *Poucas vezes. Não acedo todos os dias (Entrevistada nº 8).*
- ✓ *Não consigo aferir o número de horas aplicadas, mas a utilização não é diária, mas sim ocasional. Já foi diário, quando lançava formação, mas neste momento já não é (Entrevistada nº 7).*

Apesar de não se considerar a totalidade das respostas, há que dizer que nesta questão obtive respostas mais distintas, mas, uniformemente, o grupo entrevistado não soube referir o

tempo exato de utilização quer diária, quer semanal, pois para alguns aceder e utilizar a Plataforma não é um ato diário, o que indica um tratamento e utilização mais esporádica e ocasional.

Os *Team Leaders*, quem lança e avalia formação, já dão mais uso ao sistema FAZ, sendo que existe sempre uma necessidade nesse âmbito que pode ser diária, com duração de até 1 hora. Os *Team Leaders* também não conseguiram quantificar concretamente o tempo despendido para nas suas tarefas na Plataforma FAZ.

#### **4.6. Opinião sobre a FAZ atualmente:**

- ✓ *É muito intuitiva, permite além de tudo, uma integração e obriga a que todos os intervenientes estejam envolvidos* (Entrevistado nº 6).
- ✓ *Note-se que partiu de um “pequeno” projeto e que no final é uma das funcionalidades “core” e que dita as regras operacionais e organizacionais, sem levantar as questões e dúvidas que no passado nos “assombrava”. Tornou-se um modelo operacional e operativo, sendo apresentado como uma mais-valia dentro da organização de Braga, a nível de CYBER mundial e para todos os nossos clientes, que nos identificam como referência de mercado* (Entrevistado nº 1).
- ✓ *É uma ferramenta bastante útil* (Entrevistado nº 5).
- ✓ *O processo é muito mais transparente, conseguimos todos verificar as informações, não fica só fechado dentro dos Recursos Humanos e na formação* (Entrevistada nº 2).
- ✓ *Mil vezes melhor, em termos de gestão é completamente diferente. E em relação à própria comodidade para quem está a gerir um maior número de pessoas* (Entrevistado nº 10).
- ✓ *Está bastante user-friendly e com acesso a informação de grande importância* (Entrevistada nº 8).
- ✓ *A plataforma está diferente, porque eu tive contacto com ela desde o início, por isso neste momento está diferente, com bastantes melhorias, que foram denotadas em pouco tempo* (Entrevistada nº 7).
- ✓ *A FAZ parece-me um instrumento positivo, porque fica registado quando existe uma necessidade de formação, o tratamento por email perde-se, arquiva-se, não é tratado*

*convenientemente, assim fica registado quando é que foi tratado o levantamento ou uma necessidade de formação (Entrevistado n° 9).*

- ✓ *Falo pelas funcionalidades que conheço melhor e que se encontram relacionadas com a gestão de formação e descrição de funções. Para estas áreas este sistema ajudou num maior e melhor envolvimento de todas as competências nestas áreas de RH. Os colaboradores são mais ativos e existem uma melhor comunicação entre departamentos, colaboradores e managers (Entrevistada n° 4).*
- ✓ *Facilita a publicação e consulta de documentos (Entrevistada n° 3)*

Em suma, os entrevistados assumem diferentes posições sobre as funcionalidades da FAZ atualmente. Apesar de existirem respostas diferentes, todas apontam a FAZ como sendo um instrumento útil, positivo e bastante intuitivo para o trabalho, onde a principal comodidade é a facilidade de aceder e visualizar informação e documentação, por esta ser mais transparente e aberta aos colaboradores. Em termos de gestão de pessoas e de formação também a encaram como algo positivo para a empresa, pois estas informações ficam registadas de modo a que nada fique perdido. Para além da importância que tem para a parte operacional do trabalho, é referido como a plataforma FAZ propicia aos colaboradores e departamentos uma melhor integração e envolvimento, em conjunto, melhorando a comunicação, pelo menos a comunicação digital.

#### **4.7. Transcrição das principais vantagens da plataforma FAZ segundo os entrevistados:**

- ✓ *A vantagem principal desta plataforma é a utilidade que tem, foi muito benéfico. Realmente nós conseguimos ter sempre disponível toda a documentação editável (Entrevistado n° 6).*
- ✓ *Veio trazer uma maior autonomia para quem a utiliza, uma vez que tem à sua disposição uma maior informação (Entrevistado n°5).*
- ✓ *Vantagens ... é sem dúvida um sistema de formação muito mais transparente, também um sistema em que seja automatizado todo o processo de formação e estar centrado todo o processo num só sistema, não ter vários processos (Entrevistada n° 2).*

- ✓ *Em termos de vantagens são inúmeras, a quantidade de trabalho que nos tira, a responsabilidade que tira às pessoas e passa para os chefes de equipa, é mais intuitivo para quem está de fora quer sejam chefias ou auditorias é muito mais fácil para identificar, monitorizar e saber se as coisas estão em conformidade. Penso que será a grande vantagem, e também o processo das assinaturas que terminaram (Entrevistado nº 10).*
- ✓ *Facilitar o acesso a informação (Entrevistada nº 8).*
- ✓ *Agora é tudo feito através da plataforma e antes não, assim fica tudo centralizado, ter a parte toda da formação centralizada, é uma das vantagens. Fácil acesso, antes querias ver uma formação de uma pessoa, a procura é de fácil acesso, parte da rapidez (Entrevistada nº 7).*
- ✓ *A maior vantagem foi o ter um suporte de informação que leva todos colaboradores a “verem” os mesmos dados, não sendo necessário o seu processamento, o que, por vezes, leva a incongruências na informação. Uma outra, e não menos importante, é informação estar disponível online e em tempo real para todos os colaboradores. O processo, assim, torna-se mais simples, o tempo de resposta, chamemos o tempo de ciclo do processo é muito mais curto (Entrevistado nº1).*
- ✓ *A vantagem é que permite fazer toda a gestão, mas depois da perspetiva do utilizador é a primeira vantagem que tem e provavelmente do lado dos recursos humanos tem a vantagem de poder fazer o tratamento também no sistema (Entrevistado nº 9).*
- ✓ *A nível de vantagens é o facto de termos vários sistemas centralizados nesta plataforma onde toda a organização CYBER Braga consegue aceder e até receber alertas pela própria plataforma. Penso que o facto de ser um sistema que todos os colaboradores têm acesso e bastante friendly, torna muito vantajoso (Entrevistada nº 4).*
- ✓ *Registo e consulta de documentos num só sítio. Não estar dependente de outros para criar/publicar um documento (Entrevistada nº 3).*

Pelos discursos dos entrevistados, podemos verificar que uma série de melhorias e vantagens ao nível da disponibilidade de informação que é imediata, a procura e o acesso da informação ser mais fácil, rápido, estando toda a informação centralizada e livre para consulta.

Para os Recursos Humanos fazerem a gestão também facilitou muito, por tudo ficar registado sem incongruências de comunicação, tornando o sistema de formação mais transparente.

#### **4.8. Transcrição das principais desvantagens da plataforma FAZ segundo os entrevistados:**

- ✓ *Em termos de organização da FAZ podia ser possível organizar consoante o tipo de trabalho, desde que a matriz de formação também não fique excessivamente extensa que não é o que se pretende. (Entrevistado n° 10).*
- ✓ *Não ser uma plataforma utilizada e partilhada por todos (Entrevistado n° 5).*
- ✓ *Em termos de desvantagens, por exemplo podia ser automático, o agendamento no Calendário, por exemplo na criação de eventos ser a própria plataforma a enviar a convocatória para o Calendário, assumia logo tudo. (Entrevistada n° 7).*
- ✓ *O facto de não ser utilizada mais livremente e por mais utilizadores, porque se forem só os managers, digamos se forem só 10 pessoas nesta fábrica a fazerem e a introduzirem não sei até que ponto podemos falar de transparência. (Entrevistado n° 9).*
- ✓ *A desvantagem é o facto de ser uma plataforma interna e não standard do grupo CYBER o que pode fazer com que a evolução dos processos/procedimentos seja muito individualizada/fechada. No entanto, em relação a este aspeto negativo, a plataforma tem um link incorporado que faz a ligação ao sistema EOS (sistema global da empresa) e por isso não se encontra desalinhada com as políticas da organização global. (Entrevistada n° 4).*
- ✓ *O uso do papel era uma das desvantagens do antigo processo, as pessoas não tinham tanta informação e formação. (Entrevistada n° 8).*

Em suma, as desvantagens apontadas são sem dúvida em menor número, apenas metade dos entrevistados referiu uma desvantagem de um modo geral em relação ao uso livre da plataforma. Consideram que apesar de ser uma plataforma de consulta aberta e para todos os colaboradores que possuam *Net ID*, não dá a possibilidade de todos os colaboradores efetivamente poderem trabalhar e introduzir dados de uma forma mais transparente e mais livre.

#### **4.9. Opinião sobre o constante uso das tecnologias de informação para maximizar a produtividade laboral:**

- ✓ *Eu acho que faz sentido existirem as tecnologias de informação, todo o sentido, porque estamos a retirar algum trabalho que temos de andar a gerir papéis, papel para cima, papel para baixo, preenche papel, apaga. Nesse aspeto a produtividade é melhorada bastante quer a nível de chefias de produção, como de quem tem de colocar informação acho que todo esse processo é muito melhorado com estas tecnologias de informação, porque permite-nos que tenhamos de interligar informação e não tenhamos de andar a perguntar para ter informação necessário. Então sim é benéfico a nível de produtividade. (Entrevistado nº 6).*
- ✓ *Ao implementá-las, o processo torna-se mais expedito, o processamento e sua distribuição sai melhorado. O método de gestão desta informação, quando corretamente definida nas fases iniciais de captura de requisitos e desenho, encontra-se assim facilmente acessível para a gestão do dia-a-dia pelos colaboradores ou para serem utilizados num processo de workflow dentro do sistema. (Entrevistado nº 1).*
- ✓ *Devemos fazer uso de todos os meios para maximizar a produtividade laboral, e as tecnologias de informação são um deles. (Entrevistado nº 5).*
- ✓ *Nós estamos nesse caminho, na empresa que estamos atualmente é uma empresa bastante tecnológica e nós temos que acompanhar essas tecnologias e melhorar todos os nossos processos principalmente se forem em sistema informático fica tudo registado e mais claro. (Entrevistada nº 2).*
- ✓ *Necessária e positiva, no sentido de trazer a possibilidade de acompanhamento de forma simples. (Entrevistada nº 8).*
- ✓ *Claro, é muito mais rápido, torna as tarefas muito mais rápidas. Hoje em dia caminhamos para a as tecnologias, é o forte. (Entrevistada nº 7).*
- ✓ *A grande vantagem é mesmo a facilidade o facto de se poder comunicar com os outros de uma forma desconectada, sem haver a necessidade que a outra pessoa esteja disponível. A desvantagem é não se irá dar o contacto direto entre as pessoas (Entrevistado nº 1).*

- ✓ *Em termos de vantagens são inúmeras, a quantidade de trabalho que nos tira, a responsabilidade que tira às pessoas e passa para os chefes de equipa, o mais intuitivo para quem está de fora quer sejam chefias ou auditorias é muito mais fácil para identificar, monitorizar e saber se as coisas estão em conformidade. Penso que será a grande vantagem, e também o processo das assinaturas que terminaram. E sempre que tinhas uma atualização, tinhas que estar a trocar todas as instruções de trabalho. Em termos de procura e pesquisa é muito mais simples. (Entrevistado nº 10).*
- ✓ *A cada dia que passa as empresas estão obrigadas a se adequarem aos avanços tecnológicos. Tais necessidades estão ligadas ao consumo, que torna inevitável o investimento para se ter acesso a essa comodidade, de forma a possibilitar o crescimento eficaz. Desse modo sim, o uso constante com as tecnologias de informação maximiza a produtividade. (Entrevistado nº 9).*
- ✓ *Acho que devem ser desenvolvidas e utilizadas sempre que tem como objetivo principal a otimização de um processo, ou seja, simplificando sempre a atividade laboral do colaborador e aumentando a comunicação e eficácia da organização. (Entrevistada nº 4).*
- ✓ *Existe menos riscos de perda de dados, a não necessidade de existência de um arquivo físico, mais fácil registo/consulta, menos recursos para executar a mesma tarefa, mais garantia que não há perda de dados. (Entrevistada nº 3).*

As respostas a esta questão demonstram a importância que as tecnologias de informação têm para exercerem eficazmente a sua função. Os discursos apontam sobretudo a rapidez e a acessibilidade com que se pode executar as tarefas e gerir o dia-a-dia dos colaboradores, o volume e o tempo de trabalho que diminui por se utilizar as plataformas informáticas. O *feedback* recebido pelo implementar da plataforma, por parte da generalidade dos colaboradores FAZ, é que o processo se tornou mais robusto, mas também mais ágil.

O arquivo e o registo de informação tornam-se muito mais seguro através de redes, pois existe total garantia de não ocorrer a existência de perda de dados. Igualmente descrevem a forma rápida e desconectada com que se pode comunicar com várias pessoas ao mesmo tempo e com diferentes departamentos.

#### **4.10. Transcrição sobre os pontos de vista dos entrevistados sobre os níveis de permissão existentes no uso da plataforma:**

- ✓ *Eu acho que tem de existir alguma diferenciação, porque não é qualquer um que pode chegar à plataforma e fazer um pedido de acesso, como existe alguém que pode alterar instruções e outras pessoas que não. Isso é decisão da empresa, eu concordo com a decisão (Entrevistado nº 6).*
- ✓ *Sim, é extremamente importante principalmente na parte do request, quando é feito o pedido porque temos que definir bem que faz esses pedidos, não pode ser o colaborador porque tem que ser a chefia, porque a chefia vai saber exatamente identificado com o colaborador as principais formações que são necessárias para aquele colaborador. Se tivéssemos permissão para todos fazerem esses mesmos pedidos podia-nos acontecer de aparecer todo o tipo de pedidos de formação, assim nós mantemos restritos e sabemos que aquele pedido feito pela chefia é mais válido e mais correto e que garantimos que há uma avaliação quando existe esse pedido (Entrevistada nº 2).*
- ✓ *As permissões e os níveis devem existir, não devem ser abertos a todos. Usando a expressão “Cada macaco no seu galho” acho que há coisas que eu não devo ter acesso porque até posso fazer asneiras e também existem assuntos mais sensíveis e delicados que certas pessoas não devem ter conhecimento nem acesso. Os chefes de equipa têm que ter acesso, e o meu chefe deve ter acesso aquilo que eu tenho acesso, mas não é preciso ter acesso a tudo no FAZ, até porque nem tem interesse e, às vezes, pode haver má fé de algumas pessoas. Não se deve esconder as coisas, mas é preciso delimitar o acesso (Entrevistado nº 10).*
- ✓ *Sim, considero muito importante existirem níveis diferenciados de utilização, pois só assim garante que não seja qualquer pessoa a editar informações, a realizar pedidos, a visualizar informações de cariz mais confidencial (Entrevistada nº 8).*
- ✓ *Sim, porque há certa informação que deve ser restrita. Depende das funções de cada um, por exemplo não vais dar acesso a alguém que trabalha nos RH, mas que não utiliza a ferramenta e não precisa de usar a FAZ, depende sempre muito das funções e das necessidades (Entrevistada nº 7).*

- ✓ *Os níveis de permissão foram identificados e estão intimamente ligados com as funcionalidades delineadas. A informação não pode existir se não for criada, manipulada e orientada para um dado público-alvo, para isso é necessário garantir a integridade dos dados e que estes são fidedignos. Assim, a única solução é especificar que utilizadores ou grupos de utilizadores com responsabilidades nesses processos, podem ser considerados também “fidedignos” ou idóneos de forma a garantir a mesma característica para a informação. Em qualquer organização, a situação desejada é que ninguém possa pôr em causa a veracidade da informação. A isto eu denomino “cada macaco no seu galho”. Contudo, poderá avaliar-se outros níveis de gestão, mas esse nível tem que ser tratado cuidadosamente caso contrário temos muitas pessoas a mexerem ou a trabalharem nessa funcionalidade e poderá ficar de certa forma descontrolada (Entrevistado nº 1).*
- ✓ *Não sei, acho que pelo menos teria que haver da mesma maneira que estamos a colocar uma encomenda e tem que haver aprovações do responsável do Centro de Custo, porque eu não sei se a ferramenta está aberta a todos. Eu acho que num departamento muito grande poderia haver outras pessoas que estivessem, por exemplo na Produção o responsável do SMT poderia criar necessidades de formação, Final Assembly igual, mas depois aí teria que haver a aprovação da chefia. Abrindo teria que ser a pouca gente, não quer dizer que não se abrisse, mas não podia ser a 50 pessoas, teria que ser a pouca gente (Entrevistado nº 9).*
- ✓ *Sim, é importante existir o registo da pessoa que utilizou a FAZ e apenas dar abertura a quem realmente precisa e tem de trabalhar com diferentes funcionalidades (Entrevistada nº 4).*

A grande maioria dos entrevistados concorda com a existência de níveis de permissão e de acessos restritos para diferentes funcionalidades na plataforma, pois consideram que não devem ser todos os colaboradores com acesso para realizar pedidos, nem para trabalhar áreas de gestão e edição de informações. Salientam que os níveis de permissão devem estar identificados consoante as funções identificadas, para não existirem tantas pessoas a mexerem em informações importantes: “cada macaco no seu galho”!

#### **4.11. O nível de interação com as pessoas e com os colegas de trabalho mudou por trabalhar mais na plataforma?**

- ✓ *Eu acho que não, temos de ter o peso em medida e perceber o que podemos perguntar, mas hoje em dia também temos a liberdade de a empresa permite que nos liguemos por Skype com os fones a qualquer pessoa, mas parte de cada um perceber a necessidade de falar, de se exprimir ou não. Portanto essa necessidade depende de pessoa para pessoa. A interação nós temos a liberdade de a fazer, com todas as plataformas, temos as plataformas, mas podemos ao mesmo tempo comunicar paralelamente, quer nos levantemos da secretária, quer ligar pelo Skype, quer por email. Tudo isso é possível, com o seu peso e medida e tudo funciona (Entrevistado nº 6).*
- ✓ *Basicamente o problema com a cibergestão e de ser feito de uma forma digital é que isto vai fazer com que haja uma dissociação e uma falta de comunicação entre as pessoas. Sempre que uma pessoa está a tratar de algum assunto o contacto direto entre as pessoas deve sempre ser mais privilegiado, para que a comunicação se torne bidirecional. Se a gestão começa a ser feita puramente só por computador, digamos tudo isto vai sempre parecer demasiado autónomo e sem interface com as pessoas, não podendo ver qual a sua ação em algum momento e como as pessoas poderão interagir, sempre que uma pessoa toma uma dada decisão (Entrevistado nº 1).*
- ✓ *Não, porque isso obriga haver a conversa com a chefia, que é extremamente importante ouvi-los e tentar perceber essas mesmas necessidades (Entrevistada nº 2).*
- ✓ *Essa interação acaba por diminuir, obviamente. A parte da tecnologia é importante, contudo tem que haver trabalho em equipa. Para além dos meios que utilizamos via digital, tem que haver a parte da comunicação, é preciso existirem as duas (Entrevistada nº 7).*
- ✓ *Eu já usava na altura da minha universidade para aulas e trabalhos as plataformas e acho que isso veio melhorar muito o sistema de ensino e de aprendizagem e aqui acho que funciona da mesma maneira, acho que não se deve perder a passagem da*

*informação direta ou por email para ficar registado também é preciso, tem que haver um mix entre os dois, não só por email, mas talvez uns 50%/50% em termos de comunicação fora e dentro da plataforma (Entrevistado n° 10).*

- ✓ *Sim ligeiramente muda, já não se necessita tanto de interagir com os HR, no caso de criar/publicar e registo de training dos colaboradores (Entrevistada n° 3).*
- ✓ *Um pouco, mas o contacto, a conversação e os pedidos cara a cara verbalmente sempre funcionaram, primeiro é sempre necessário existir um contacto inicial, faz o pedido para saber se pode pôr em request, se sim coloca no FAZ quando já existe uma pré aprovação informal, senão se alguém colocasse aqui uma coisa qualquer tornava-se mais difícil de gerir, mas é preciso garantir algum tipo de comunicação preferencialmente antes de se colocarem as necessidades (Entrevistado n° 9).*
- ✓ *Eu diria que a plataforma teve impacto nesse sentido uma vez que existem por exemplo, falando em concreto de uma funcionalidade, vários passos de aprovação que tem de ser cumpridos e que devem ser primeiros discutidos/falados entre os colaboradores e não simplesmente lançados na plataforma. Sem comunicação pessoal/interação a plataforma tem muito menos eficácia (Entrevistada n° 4).*
- ✓ *Acho que se mantêm, porque essa interação e conversação tem que existir antes de haver esse pedido de formação, tem que ficar devidamente identificado pela chefia e com o colaborador que existe aquela necessidade de formação (Entrevistada n° 2).*

No geral os entrevistados referem de modo negativo à diminuição do nível de interação entre os colegas de trabalho e outros colaboradores da empresa, a maioria pensa que o contacto, a comunicação e a interação não se perde por se utilizar mais vezes as plataformas digitais, pois a empresa e os *managers* de cada equipa dão a possibilidade e a liberdade de criar momentos de interação, de conversação sempre que existirem dúvidas ou pedidos de qualquer tipo, a este nível não existem quaisquer restrições por se fazer algum pedido verbalmente.

Contudo, algumas respostas apontam para a existência de um menor contacto e interação que é óbvio acontecer nos dias atuais, as pessoas estão muito mais habituadas a usar os meios digitais para contactarem em vez de simplesmente preferirem o contacto pessoal, pois a internet e as redes estão sempre prontas para se utilizar, o *online* é mais rápido e é sempre mais cómodo

falar no local do nosso trabalho sem termos que nos deslocar para ir ter com a pessoa, o ideal seria existir um misto de interação quer pessoalmente quer através das plataformas.

#### **4.12. Por ser um processo informatizado torna o procedimento mais controlado, mas igualmente seguro?**

- ✓ *Sim, acho que sim. Mas não é por ser informatizado, mas sim por estar numa rede é mais seguro do que estar num computador pessoal, pois pode sofrer um risco, um desgaste, pode partir, pode ser roubado ao passo que se tivermos numa rede esse risco fica mais reduzido (Entrevistado nº 6).*
- ✓ *Sim, considero muito importante existirem níveis diferenciados de utilização, pois só assim garante que não seja qualquer pessoa a editar informações, a realizar pedidos, a visualizar informações de cariz mais confidencial (Entrevistada nº 8).*
- ✓ *Sim. (...) Existindo a liberdade de todos poderem realizar pedidos, podia ser algo que não se conseguisse controlar. Há pessoas que não devem ter acesso a certo tipo de informação, mas em termos de pedidos, antes através do antigo processo o PBP, muitos diziam que queriam fazer curso de inglês e depois alemão, era impossível fazerem duas formações, não tinham tempo para tudo, não é viável. Às vezes não tinham muita noção do que estavam a pedir e da realidade e o que isso implica para a empresa (Entrevistada nº7).*
- ✓ *Sim, sim, obriga as pessoas a ficarem mais responsáveis pelos seus pedidos. Fica mais transparente o processo. Sim, acho que sem dúvida torna tudo mais transparente e muito mais claro, mais uma vez reforço em termos de auditorias consigo muito mais facilmente responder a todas essas questões (Entrevistada nº 2).*
- ✓ *Sim é. Tem que existir algum controlo, eu acho bem ficar registado, eu posso me enganar e dou formação hoje a uma pessoa de nível 4 e fica lá registado, passadas duas semanas dou-lhe formação de nível 2 e os RH podem ir ver e verificar a inconformidade e alertar-me. Esse registo permite a existência de um controlo que é benéfico para mim, para o processo e para a empresa, no bom sentido para gerir bem as pessoas e as tarefas (Entrevistado nº 10).*
- ✓ *Sim, muito importante. Torna-se mais seguro conseqüentemente (Entrevistada nº4).*

- ✓ *Sim, para que exista sempre o registo da pessoa que utilizou a FAZ, o que fez e quando. É um “controlo” necessário, pois é importante que exista segurança em dados e informações pessoais e da empresa (Entrevistada nº3).*
- ✓ *Eu acho que sim, é importante saber pelo menos quem é altera e gere a informação. Se eu vou alterar um documento tenho de saber se o alterei e porque o alterei, porque é importante às vezes saber quem o alterou e porquê para irmos ter com ela e perguntar porque alterou. Pode não existir essa necessidade, mas se assim for é importante saber. Daí a necessidade de ser controlado através da plataforma, pelos acessos (Entrevistado nº6).*
- ✓ *Poderá eventualmente ter-se verificado um maior controlo sobre a organização, uma vez que cada elemento tem uma responsabilidade na cadeia de workflow do sistema. A segurança da informação é sempre uma questão de extrema importância! Não se pode afirmar que um sistema de informação seja muito mais seguro que um sistema de arquivo não digital, o que é verdade é que esta “violação” de segurança poderá ser realizada por um público mais reduzido, como por exemplo, hackers. Do ponto de vista de integridade dos dados, somente logins autorizados podem realizar alterações ao mesmo (Entrevistado nº 1).*
- ✓ *Sem dúvida que sim, é uma das mais-valias estar a informação guardada informaticamente e por assim só garante mais segurança (Entrevistado nº 9).*
- ✓ *Sim, é mais controlado, mas também mais seguro pois existe registo da pessoa que utilizou a FAZ (Entrevistado nº 5).*

Mais de metade dos entrevistados concorda que a plataforma assume um controlo de gestão inerente a qualquer plataforma informática, mas que esse controlo é necessário, pois assim fica registado todo o processo e quem o realizou. É benéfico contornar a situação em relação a possíveis inconformidades e resolvê-las sabendo quem alterou informações ou quem as realizou. A segurança informática de dados e de documentos é também uma mais-valia subjacente ao utilizar plataformas informáticas, apesar que duas opiniões indicarem que nem sempre o que se encontra informatizado é mais seguro ou é sinónimo de segurança total, pois um arquivo não digital ou em contexto rede consegue e pode ser ainda mais seguro, a questão é quando

documentos e informações importantes ficam armazenadas em computadores pessoais ou em aparelhos eletrônicos que podem ficar perdidos ou ser violados por *hackers*. Permanecer em rede interna é muito mais restrito podendo evitar essa violação de segurança.

#### **4.13. Em termos de burocracias e formalidades, diminuíram ou aumentaram?**

- ✓ *Ao nível de assinaturas diminuiu bastante, deixamos de ter a necessidade de os colaboradores assinarem as instruções de trabalho, porque passaram a estar no FAZ as assinaturas, por isso só acho que valeu bastante a pena (Entrevistado n° 6).*
- ✓ *Em relação a esta questão, penso que está mais facilitado em termos de burocracia, mas como referi anteriormente, numa organização tão complexa e hierárquica como a CYBER de Braga, as burocracias nestas plataformas são difíceis de evitar (Entrevistada n° 4).*
- ✓ *Diminuiu. (...) No processo anterior eram necessárias muitas assinaturas. Já não preciso das assinaturas, só isso simplificou muito e retirou a responsabilidade às pessoas, porque às vezes acontecia que assinava uma folha e ficava como responsável sobre isso (Entrevistado n° 10).*
- ✓ *Não, eu acho que não. Este processo sempre existiu, sempre existiu todo o processo de aprovações, mas existia de forma informal agora todo esse processo fica registado, mas de modo geral acho que não (Entrevistada n° 2).*
- ✓ *Diminuiu. Anteriormente cada posto tinha uma instrução de trabalho e cada uma tinha que ser assinada pelas pessoas, era muita coisa, uma trabalhadeira, para elas não era quase trabalho nenhum, só tinham de assinar, nós é que tínhamos de ver o que faltava, tínhamos de controlar se as assinaturas estavam em todas as folhas para nas auditorias estar tudo em ordem. Agora com a plataforma é tudo mais simples, sem tantas burocracias (Entrevistado n° 10).*
- ✓ *Diminuíram (Entrevistada n° 8).*
- ✓ *Diminuído, no meu entender (Entrevistado n° 5).*
- ✓ *Diminuiu. Este processo é muito melhor que o antigo. O uso do papel era uma das desvantagens do antigo processo, as pessoas não tinham tanta formação. Agora surgem mais pedidos que anteriormente (Entrevistada n° 7).*

- ✓ *Acredito que pelos processos terem sido tornados mais ágeis, o fluxo de informação ou pedidos poderá aumentar. Por esta razão, definiram-se regras e modos de operação para limitar este potencial aumento. Como o mapeamento foi de acordo com os requisitos e através de uma discussão em grupo, a burocracia gerada não aumentou e por outro lado, a agilidade e os registos de atividade é que sim. Deixamos de ter informação nas nossas mail boxes pessoais, o que limitava o acesso à informação e passamos a ter disponível a informação, que claro, não foi considerada sensível (Entrevistado n° 1).*
- ✓ *Continua igual penso, porque há certa informação que deve ser restrita. Depende das funções de cada um, por exemplo não vais dar acesso a alguém que trabalha nos RH, mas que não utiliza a ferramenta, não precisa de usar o FAZ, depende sempre muito das funções e das necessidades. Sempre foi assim, por exemplo mesmo com uma formação, custa X, tem que passar pelas chefias, têm que ser aprovadas, envolvendo custos é necessária a aprovação. Têm que analisar se é uma mais-valia ou não (Entrevistado n° 9).*
- ✓ *Diminuído, apesar de um pedido de formação passear por fases e por autorizações, já não implica que a burocracia ao nível de assinaturas e de papéis se mantenha (Entrevistada n° 7).*

Sem dúvida que a maioria dos entrevistados considera que a burocracia (burocratismo) e formalidades diminuíram com a introdução da plataforma digital e com o seu crescente uso. As justificações apontadas para a existência de uma diminuição a nível burocrático, no presente, foram dadas atendendo ao facto de não se necessitar de utilizar papel em que para cada pedido e avaliação era preciso uma assinatura, com este processo as assinaturas acabaram.

Há também um pequeno número de utilizadores, 3 neste caso que refere que o nível de burocracia continua o mesmo, o fluxo de pedidos e de partilha de informações pode ter aumentado e estar mais facilitado, mas sempre existiram diferentes níveis de aprovações e que numa empresa como a CYBER as burocracias e fases de aprovações vão sempre existir, mesmo que por via digital.

#### **4.14. Vantagens face ao sistema anterior:**

- ✓ *Penso que o facto de ser um sistema que todos os colaboradores têm acesso e bastante friendly, torna-o muito vantajoso (Entrevistada n° 4).*
- ✓ *Refiro a utilidade que tem, foi muito benéfico quer para visualizar, quer para editar. A vantagem principal desta plataforma é realmente nós conseguirmos ter sempre disponível toda a documentação editável. Porque nós temos a necessidade de editar uma informação e alterar uma instrução de trabalho e procedimento e é necessário perguntar a alguém quem tem o documento e ter que deixar toda a informação para a pessoa que viesse a seguir, neste momento já não está tudo na rede, disponibilizado para quem quiser aceder e alterar. Existe também um registo que é importante a meu ver de todo o histórico (Entrevistado n° 6).*
- ✓ *Mais fácil visualização das competências e mais fácil registo das mesmas (Entrevistado n° 5).*
- ✓ *Não necessitar de outras pessoas para fazer um registo ou alteração do mesmo. Dados sempre atualizados e num só sítio (Entrevistada n° 3).*
- ✓ *A grande vantagem deste processo será que fica tudo centralizado num único ficheiro ou num único processo, neste caso na plataforma FAZ, o que é mais fácil gerir que anteriormente que era um processo muito mais burocrático (Entrevistada n° 2).*
- ✓ *Agora com a plataforma é tudo mais simples e quando se implementar para a frente a leitura das pessoas, vai ser ainda melhor, pois dá logo o alerta. Não sei quanto tempo irá demorar, mas é uma ótima ideia, mesmo para nós próprios conseguirmos controlar se a pessoa teve ali formação ou não, porque elas próprias não gostam de dizer que não sabem e podem estar lá a fazer algumas asneiras e assim é uma maneira de nos controlarmos melhor. Este processo garante melhorias notórias em termos de melhorias de processos de trabalho e de armazenamento (Entrevistado n° 10).*
- ✓ *O processo anterior era arcaico, a matriz de formação estava sempre desatualizada e havia falta de registos de formação (Entrevistada n°3).*
- ✓ *Acaba por ficarem mais formatadas, porque alguém vai para formação inicial pronto vou fazer a parte do registo na plataforma. Acaba por ser mais interativo, as pessoas*

*acabam por ficarem formatadas para fazerem isso. Antigamente precisavam de imprimir um papel, agora não, têm esta formação depois é esta, avaliam e dão os níveis na plataforma só precisam de clicar. Algo que demorava muito tempo a preencher, agora fazem num instante (Entrevistada nº 7).*

- ✓ *Não sei qual era o processo anterior e não sei se é mais eficaz, ou não, mas eu calculo que sim (Entrevistado nº 9).*
- ✓ *Fácil monitorização e acompanhamento (Entrevistada nº 8).*
- ✓ *Este processo é muito melhor que o antigo. O uso do papel era uma das desvantagens do antigo processo, as pessoas não tinham tanta formação. Agora surgem mais pedidos que anteriormente (Entrevistada nº 7).*
- ✓ *O processo tornou-se mais expedito, o processamento e sua distribuição sai melhorado. O método de gestão desta informação, quando corretamente definida nas fases iniciais de captura de requisitos e desenho, encontra-se assim facilmente acessível para a gestão do dia-a-dia pelos colaboradores ou para serem utilizados num processo de workflow dentro do sistema (Entrevistado nº 1).*

A quase totalidade dos entrevistados afirma que sente grandes melhorias face ao processo utilizado anteriormente. A FAZ tornou-se bastante útil e vantajosa para quem faz edições, tratamentos e avaliações de registos, pois anteriormente o processo era bastante “arcaico”, usava-se demasiado papel, não se encontrava sempre atualizada, o tempo de trabalho era muito demorado. Agora o sistema e o processo são muito mais interativos, o processamento de informação está melhorado, o armazenamento, visualização de documentos torna-se bastante acessível, o que faz com que este método de gestão da informação seja realmente mais eficaz que o anterior.

Apenas um entrevistado, dos 10, diz que não tem conhecimento do processo anterior que existia para se proceder à gestão da informação e da formação, mas que deduz que este sistema tenha vindo melhorar muito os procedimentos de trabalho e que seja mais eficaz e vantajoso para quem o utiliza mais frequentemente.

#### **4.15. Oportunidades de melhoria:**

- ✓ *Eu acho que já está bem definida, mas há sempre oportunidades de melhoria. Uma vantagem que deveria existir era só a questão de a formação estar melhor interligada com a plataforma, ou então também a questão das instruções de trabalho, esta gestão que nós temos de as colocar em várias pastas se calhar pode existir uma maneira mais simples de fazer daqui a uns anos, em vez de estarmos a carregar um documento carregar só as fotos e o texto e não termos nós a criar o documento, ser o documento standard (Entrevistado nº 6).*
- ✓ *Não sei se irá ser utilizada mais livremente e por mais utilizadores, porque se forem só os managers, se forem só 10 pessoas nesta fábrica a fazerem e a introduzirem não sei até que ponto podemos falar de transparência. Eu acredito mesmo que as vantagens sejam muitas para diferentes departamentos, para mim eu não as vejo, não é em questão de não as ver, eu é que não sou utilizador, nós aqui não temos grandes necessidades de formação, são mesmo muito pontuais (Entrevistado nº 9).*
- ✓ *Sim, estas plataformas deveriam ter, todas, um campo de apresentação de sugestões para melhorar ou alterar algumas situações, e o respetivo feedback (Entrevistado nº 5).*
- ✓ *Acho que estamos numa fase inicial do processo há vários pontos que é extremamente importante por exemplo as pessoas, as pessoas perceberem que têm de usar este processo obrigatoriamente, acho que ainda é algo que se tem de trabalhar no próximo ano, as pessoas entenderem a 100% a ferramenta e também temos vários pontos de melhoria que o sistema ainda não está a ser feito, as aprovações ainda não estão a ser feitas na plataforma FAZ, ainda estou a fazer um bocadinho de forma anterior que será por email, por isso estou a prever que nos próximos tempos isso vai ser implementado e que o sistema fique mais transparente para as pessoas como ferramenta de trabalho (Entrevistada nº 2).*
- ✓ *Podia ser possível organizar consoante o tipo de trabalho, desde que a matriz de formação também não fique excessivamente extensa que não é o que se pretende. Eu percebo que se agrupe tudo num, só que têm de perceber que há pessoas que têm formação 3 nesse grupo, mas que não sabem tudo que está aí escrito. Penso que seja um pouco grave, eu não vou dar formação a um processo quando sei que*

*ela não vai utilizar, mas como estão englobadas no mesmo grupo eu avalio-o da mesma forma mesmo que não faça essa função, em auditorias se perguntarem algo sobre essa função quando vêm que foi avaliada como autónoma não sei até que ponto isso é mais grave. Em termos de organização em relação ao FAZ é isso que tenho de apontar (Entrevistado nº 10).*

- ✓ *Daqui a 1 ano que o sistema fique mais autónomo, ainda há funções que não estão a funcionar a 100%, acho que vou ter perceção se o sistema está a funcionar na próxima auditoria que vou ter em 2019 (Entrevistada nº 2).*
- ✓ *A melhoria contínua não tem fim! Existe continuamente oportunidades de melhoria/sugestões propostas por colaboradores ou mesmo pela análise de mercado (benchmarking). Ao nível mais macro, outras melhorias seriam a Verificação de Change-Overs e o denominado IoT (Internet-Of-Things), entre outras, que tornarão o sistema mais interativo com o utilizador em tempo real (Entrevistado nº 1).*
- ✓ *Por exemplo podia ser automático, o agendamento no Calendário, por exemplo na criação de eventos ser a própria plataforma a enviar a convocatória para o Calendário, assumia logo tudo (Entrevistada nº 7).*

Em relação a oportunidades e sugestões de melhoria, esta é uma questão com um nível de abertura muito elevada, pois as respostas foram bastante abrangentes e com propostas diversificadas umas das outras. Apesar de, mais uma vez, não se ter recebido as 10 respostas, as 6 permitiram entender o suficiente as vontades e as expectativas dos vários utilizadores em relação à plataforma. Foi nítido o que esperam ver de diferente nos próximos tempos.

Os pontos que referiram para melhorias e que são os mais significativos nos seus entenderes recaem sobretudo ao nível da organização do trabalho, da automatização e da interação. A plataforma podia ainda ser mais desenvolvida e automática quando se criam eventos de formação, esse evento podia automaticamente gerar um lembrete e gravar no próprio calendário da empresa em vez de o próprio utilizador ter que o fazer sempre que exista uma ação de formação disponibilizada. Ao nível do planeamento, gestão e avaliação, este sistema deveria conseguir estar ainda mais definido e organizado, em função de cada posto de trabalho, por exemplo.

De referir que as melhorias previstas consistiam na operacionalização de uma forma bem mais eficiente e proficiente, quer organizacionalmente, quer ao nível de gestão de informação, de dados, sua proteção e uso, tanto para os objetivos da empresa, quer para a melhoria de processos do departamento de recursos humanos, da produção abrangendo quase todos os departamentos da CYBER, os dados da formação vieram nessa sequência.

Em termos de auditorias, quer internas como externas ou auditorias de cliente, a plataforma serve para avaliar, para se perceber a introdução de melhorias, diga-se também, que pode servir para apurar os critérios de uso por parte dos colaboradores. Melhorias conducentes à mudança são sempre pontos a favor para a atualização organizacional. Ao contemplar o sistema, não se deixe de contemplar e integrar os utilizadores evitando juízos de avaliação que derivem do controlo dos corpos, dos movimentos, do trabalho digital.

## Capítulo V

### Considerações Finais

#### 5.1. Análise crítica dos resultados e implicação dos mesmos

O trabalho desenvolvido durante o ano de estágio teve como objetivo principal analisar as funcionalidades e avaliar as potencialidades da plataforma FAZ como ferramenta vital de gestão operacional, de informação e comunicação interna da empresa, associando este sistema ao que designamos de cibergestão, mais especificamente de cibergestão da formação.

Percebemos os níveis “ciber” e os níveis “gestão” por via dos discursos de quem concebeu e de quem utiliza a FAZ. Neste âmbito evidencia-se a importância do sistema interno no dia-a-dia do trabalho, atendendo a interseções digitais e a relações interpessoais, interações e oportunidades melhoradas de comunicação.

Para analisar todos estes pontos, as metodologias investigativas utilizadas possibilitaram alcançar algumas conclusões sustentadas. A revisão de literatura, acima de tudo, enriqueceu este trabalho investigativo de forma a se conseguir contextualizar a problemática em questão e acrescentar riqueza textual, de estudo e de conhecimentos sobre a área tão específica da gestão de recursos humanos (neste caso cibergestão da formação).

Uma das técnicas metodológicas mais presentes neste trabalho foi a observação participante: criou a possibilidade de interagir durante todos os dias da semana e permitiu-me um contacto direto com o objeto de estudo, a plataforma FAZ (estudo de caso). Estar na CYBER e com as pessoas da CYBER deu-me total liberdade e autonomia para analisar e trabalhar na plataforma diariamente, com diferentes tarefas e ações para a área da gestão da formação. A experiência foi muito vantajosa e frutífera conseguindo testar capacidades de trabalho e competências, adquirir conhecimento abrangente e especializado da ferramenta em si para, posteriormente, com as entrevistas semiestruturadas, recolher informações (discursos) sobre conceções e práticas de gestão da informação, de gestão da formação, atendendo às diferentes funcionalidades, procedimentos, dinâmicas e relações desenvolvidas na e por via da plataforma FAZ.

Na análise de conteúdo de tipo temática foram considerados os objetivos específicos deste trabalho de investigação e as principais temáticas que a sustentam nomeadamente: os temas sobre cibergestão, a formação, a gestão da formação, os níveis de hierarquia, a hiperburocracia e

ciberburocracia, as relações inter e intra laborais, como aferir a existência de um processo interno de gestão diferenciado e inovador, compreender o processo inerente à Plataforma FAZ enquanto instrumento de gestão da formação, apurar, a partir da análise da plataforma, qual o seu efeito quer positivo ou negativo de utilização e gestão, verificar as funcionalidades e potencialidades do Sistema FAZ através dos seus utilizadores permanentes, averiguar a interiorização do processo de transação da gestão de formação para a plataforma FAZ e as diferenças sentidas do antigo para o novo processo. Este exercício e trabalho investigativa busca compreender se os utilizadores conseguem tirar proveito das potencialidades/funcionalidades da gestão via plataforma digital, em suma, da cibergestão, no que respeita à interdepartamentalidade, no que respeita uma melhor organização das propostas e eventos de formação, um melhor registo e avaliação da formação e, por fim, mas não de menor importância, no que respeita a formas e dinâmicas de comunicação. Trata-se, neste trabalho, de apurar interseções sistémicas e relações profissionais, sociais e pessoais na CYBER, por via da FAZ.

Foi assim possível concluir que este mecanismo informático de gestão interno da empresa CYBER possui mais vantagens do que desvantagens para a própria organização e para os utilizadores. A mudança de um procedimento de gestão da formação mais arcaico e burocrático foi a diferença mais denotada, pois era algo que dependia de muitas avaliações e aprovações, o processo de planeamento tinha vários ficheiros de word e/ou de excel que tinham que ser geridos, e que, por vezes, dificultava a manutenção de todos os documentos atualizados. A vantagem que se verificou com a passagem para este processo mais intuitivo, mais desenvolvido, foi a de ter possibilitado a centralização, na plataforma FAZ, de toda a informação disponível, isto é, da informação que se quer disponibilizar.

Muitos consideraram que o acesso e a interiorização desta plataforma foram bastante simples e que as funcionalidades são todas muito intuitivas, estão bem organizadas e rapidamente conseguem descobrir o que precisam. Pode-se afirmar que no geral as respostas dadas quanto à facilidade de utilização são notórias, todos se sentem bastante aptos e quase todos se sentem proficientes, conseguindo autonomamente utilizar a plataforma, o que não implica que, surgindo uma dificuldade ou dúvida, não possam questionar o implementador ou outra pessoa que tenha mais conhecimentos ainda.

A questão da centralização de informações dos diversos departamentos e áreas é algo que identificam como uma vantagem, pois terem acesso à consulta de documentos e informações

numa só plataforma ajuda a reduzir os ciclos de tempo de procura, de análise, o que faz com que a otimização de processos tenha sido melhorada a nível profissional.

De facto, inserindo o número interno de identificação do colaborador, a plataforma permite a visualização do percurso formativo e das suas avaliações quer sejam formações internas ou para a matriz de formação no posto de trabalho, esta informação facilita a rápida visualização das funções que essa pessoa é capaz de fazer, os seus níveis e as suas presentes ou futuras “necessidades” de formação. A possibilidade de fazer e ver o registo de toda a formação que cada pessoa teve no posto de trabalho, torna o sistema bastante polivalente tecnicamente, pois quem vier de fora, ou se por exemplo um *Team Leader* sair e vier alguém substituí-lo, rapidamente, através da plataforma, se consegue ver o que é que cada um colaborador pode fazer e nesse sentido facilita muito mais.

Os entrevistados consideram ainda que a plataforma permite o acesso a uma informação sistematizada, atualizada e, para além de toda a informação se encontrar centralizada num sistema só, a sua transparência acresce, permitindo aos utilizadores ter conhecimento da gestão interna de informações e de formações da empresa.

Do ponto de vista de auditores internos, externos e de clientes, foram denotadas necessidades ao nível da operacionalização, de armazenamento e de comunicação da informação criada pela entidade para a equipa de modo a que a empresa se consiga manter competitiva globalmente. Esta mudança interna veio sobretudo transformar um processo que já era relativamente otimizado num mecanismo ainda mais robusto, com diferenciação suficiente para serem dadas respostas a alguns requisitos de clientes. A plataforma veio ajudar nesse sentido e continua a ser ajustada para as exigências dos seus clientes.

Como se pode constatar pelas respostas obtidas, houve bastante sintonia no que se refere a uma existência maior ao nível da segurança interna de dados, informações. É descrito pelos utilizadores entrevistados que com a plataforma FAZ existem menores riscos de perda de dados, pois não existe a necessidade de se armazenar informação em pastas/capas e computadores individuais. A não perda de dados é algo que é muito importante e ainda mais vantajoso para uma empresa e para quem trabalha com vários documentos e informações com uma certa importância.

As respostas apresentam consenso quando retratamos outra questão: a segurança de dados. Tal como a não perda também a segurança é importante. Se todas as informações e todos os registos ao permanecerem guardados informaticamente, isto é, por si só, uma garantia no caso

de existirem possíveis erros ou dúvidas de execução, de quem fez e quando. Assim por tudo ficar registado na plataforma interna não há possibilidade de fazer “desaparecer” ou apagar o documento, é sempre uma prova de que o documento existe, pois permanece documentado e devidamente registado. Está seguro.

Com a FAZ o processo de gestão já não é tão burocratizado. Há uma diminuição de papéis e de assinaturas necessárias, o sistema *online* interno gere todo o processamento de pedidos. Por exemplo, através de um clique o departamento de recursos humanos e a administração conseguem avaliar e aprovar ou não os requests em aberto. Apesar de ainda não estar 100% concluído este procedimento que diz respeito às permissões está a ser melhorado. O facto de a CYBER se tornar numa *paperless company* foi uma das motivações avançadas em defesa do digital, em defesa da cibergestão da formação.

Quisemos também saber se os utilizadores foram devidamente esclarecidos acerca do funcionamento e operacionalização da plataforma. Constatamos que a formação inicial dada decorreu de uma forma eficaz, em contexto de sala de formação, a haver dúvidas estas também foram posteriormente sempre retiradas, o implementador do sistema deu abertura para qualquer limitação ou questão necessária acerca da plataforma. A adaptação à nova ferramenta foi sentida igualmente de uma forma simples, gradual, não foi necessário muito tempo para compreender o sistema e conseguir trabalhar autonomamente. Esta facilidade de utilização e adaptação deveu-se essencialmente à pró-atividade (*learn-by-doing*) que os utilizadores assumem como profissionais e à forma como esta plataforma está criada que é bastante intuitiva e de fácil acesso.

A FAZ é vista como um sistema mais friendly para o utilizador e com mais vantagens ao nível da Gestão da Formação, isto porque anteriormente o processo não era tão robusto e tão prático como o é agora. A Matriz de Formação dos colaboradores ficou mais organizada e com procedimentos muito mais rápidos e acessíveis para quem faz consulta, registo e arquivo de avaliações de formações. A gestão da formação torna-se assim mais eficaz, ao permitir que todos os passos necessários para completar o processo de avaliação de um colaborador seja rapidamente feito, sem intermediários e sem a necessidade de tantas formalidades e de pedidos de acesso e respetivas autorizações.

Os entrevistados consideram ainda que a gestão da formação em formato digital torna todos os processos mais rápidos e que apesar de tudo se manter centralizado e a informação ser consultada facilmente, é mais vantajoso que cada passo esteja dividido por fases. A gestão da

formação foi pensada em diferentes secções-passos: primeiro existem os pedidos de formação, depois os eventos, no terceiro passo vem a participação dos formandos e no final a avaliação. Tudo isto faz com que toda a ação de formação fique mais organizada, registada e alocada corretamente. A existência de diferentes níveis de organização permite, quer internamente, quer para auditorias externas, uma melhor visualização e compreensão de informações descritas. A transparência e a clareza das informações quando é exigido que se analise e se comprovem que todos os processos estão realmente bem e que foram bem realizadas, tornou este sistema mais simples, mas também mais completo e mais eficiente para as responsáveis de formação poderem avaliar e responderem mais facilmente a questões importantes em reuniões e auditorias quando precisam de analisar e de comprovar que os processos estão realmente bem e que foram bem executados.

Foi sustentado através das respostas obtidas que a cibergestão não é totalmente um sistema de trabalho que prejudique as relações inter e intra pessoais. A maioria dos utilizadores entrevistados refere que a comunicação e interação com os seus colegas não diminui por se trabalhar mais com plataformas informáticas, porque para existir um trabalho em equipa é necessário que exista contacto pessoal e verbal, as tecnologias sim são muito importantes e o trabalho via digital facilita sobretudo que se crie comunicações mais rápidas, momentâneas, simples. Isto traz benefícios laborais pelo tempo de espera que diminui – inserir, gravar, modificar ou aprovar documentos e informações no momento, não estando dependente de outros colegas para o fazer, cria rendimento laboral, mais eficiência e eficácia. Mas apesar de ser importante utilizar os mecanismos de informação e gestão para garantir melhores resultados, não é esquecida a tão importante relação e interação social, isto porque qualquer trabalho para ser executado implica dois polos: a dimensão relacional pessoal e a dimensão técnica do trabalho.

No caso da plataforma FAZ, novos pedidos de formação estão dependentes, inicialmente, de um contacto direto e verbal com as próprias chefias pois só dessa maneira fica devidamente identificado pelo colaborador e pela chefia que existe uma “necessidade de formação”. Estes pedidos feitos verbalmente são indispensáveis para que se crie uma gestão e comunicação acessível, justa, fluída e transparente. Preza-se na CYBER a livre iniciativa de cada um para se sentir à vontade, interagir e demonstrar interesses, necessidades, problemas.

Através das respostas dadas foi comprovada a existência dessa mesma liberdade de realizar pedidos, de questionar a sua chefia. A liberdade para “pedir” é totalmente garantida e

permitida sem qualquer entrave. Normalmente isto é feito através de um contacto inicial mais próximo, cara-a-cara, para se realmente entender o racional de atuação. Os utilizadores acreditam que é mais benéfico existir essa comunicação verbal para que as informações que passem sejam bem entendidas. Podemos assim dizer que a relação e interação entre quem gere a formação, a chefia e os colaboradores é bastante positiva, aberta, interativa e que o uso e contacto diário com as tecnologias e redes não causam desvantagens pessoais. Contudo, a necessidade de querer falar pessoalmente depende de pessoa para pessoa. A empresa possibilita a liberdade de interação quer com as plataformas quer oralmente-presencialmente, mas parte de cada um perceber a vontade e a necessidade de querer falar e de se querer exprimir pessoalmente ou não. Desta forma a CYBER incute um pensamento e procedimentos que não são restritos e privados, sempre que uma pessoa está a tratar de algum assunto, o contacto direto entre as pessoas é sempre o mais privilegiado, para que a comunicação se torne bidirecional.

Se a gestão começa a ser feita puramente só por computador, tudo isto vai sempre parecer demasiado autónomo e sem interface com as pessoas, não podendo ver qual a sua ação em algum momento, não podendo perceber como as pessoas interagem aquando das tomadas de decisão. Na empresa dá-se valor ao que os outros pensam, aos desejos e vontades de cada um, nenhuma chefia limita o acesso, permite sim uma abertura de comunicação que se pode identificar como uma vantagem competitiva.

Através das respostas obtidas, subentendemos que a plataforma FAZ é, acima de tudo, assimilada como uma mais-valia na gestão da informação relativamente aos procedimentos de gestão formativos. A cibergestão, a gestão por via das plataformas digitais e informáticas, é importante. Ela é até descrita como fundamental e mais vantajosas para quem trabalha diariamente em empresas direcionadas para o caminho da informática e do desenvolvimento digital. A cibergestão não é um processo com carácter negativo mais sim algo muito útil e precioso para as empresas. O acompanhamento gradual informático torna toda a comunicação, interação e gestão mais clara e organizada em termos digitais.

Foi assim possível responder ao longo deste relatório em que medida é que a plataforma FAZ se pode considerar enquanto instrumento de gestão da formação, uma ferramenta apropriada. Não só através das perguntas de partida e dos objetivos específicos e através de uma observação e de uma utilização constante, mas também através dos resultados aferidos, foi possível analisar e interpretar a Plataforma FAZ e concluir que, mesmo apesar de alguns constrangimentos e de

alguns pontos de melhoria que são necessários ajustar, o modo como a plataforma complementa o dia-a-dia no trabalho é notável. Verifica-se uma evidente funcionalidade prática com a utilização diária desta plataforma, constatada pelos utilizadores permanentes. Este sistema igualmente complementa-se com as relações interpessoais, não prejudicando e/ou eliminando interações e oportunidades de comunicar pessoalmente. Na CYBER e para os profissionais da área de recursos humanos é extremamente importante ouvir as pessoas e tentar perceber “necessidades” existentes. Deste modo, mesmo com o aumento do uso da plataforma digital, a comunicação é privilegiada podendo tornar-se mais frequente e melhorada.

A análise de conteúdo temática efetuada neste trabalho permite-nos dizer que a introdução de uma plataforma com as características específicas que esta plataforma tem potencia as dinâmicas de trabalho e que, ainda com algumas limitações de desenvolvimentos, estas funcionalidades atuam eficazmente para a operacionalização de dados e informações para todos os departamentos. A interação transparente é notória entre diferentes áreas, criando ainda mais praticidade e funcionalidade para as tarefas inerentes à gestão da formação de recursos humanos.

Por último, gostaria de acrescentar que enquanto utilizadora diária que fui desta plataforma de gestão operacional da fábrica e de gestão de formação profissional, permito-me concluir que a plataforma foi crucial para agilizar o processamento da informação da empresa CYBER. Esse ponto foi objetivamente concretizado, mas como qualquer outra plataforma digital e sendo única como é, ainda implica muito trabalho a realizar no sentido da melhoria contínua, pois para a informática a melhoria contínua não tem fim. No passado a visão era mais limitativa, mas sendo esta uma companhia tecnológica tem obrigatoriamente de ser mais ágil e adotar novas técnicas que o mercado exige. Há que evoluir tecnologicamente, consumindo menos recursos humanos e físicos. O sistema de gestão desenvolvido facilitou o meu trabalho e as minhas tarefas como estagiária no âmbito da gestão da formação. Por este sistema ser tão completo e possibilitar informação para todos, permitiu-me, por exemplo, uma maior facilidade de organização de ações de formação.

Considero, sem qualquer dúvida, que as empresas de hoje e as novas que vão existir no futuro devem integrar sistemas de gestão digitais, não só para evoluir tecnologicamente, mas porque o mundo de hoje necessita que as entidades se afirmem como uma “Paperless Company”. Ao usar menos papel, menos capas e áreas para arquivo protegemos o ambiente, mantendo ao mesmo tempo integridade da informação. Por outro lado, estando a informação em suporte digital,

os dados podem ser processados rapidamente, tornar-se visualmente mais transparentes e acessíveis, constituírem informação relevante para a tomada de decisão.

Vivemos numa altura digital, logo também surge a necessidade de nos adaptarmos a esta nova realidade. Ambientalmente é muito mais favorável. Haveria que falar, a este propósito, de *desenvolvimento sustentável* num quadro de maximização da produtividade.

Em suma, com este trabalho de investigação-intervenção conseguimos descrever, analisar, explorar e explicar o funcionamento da FAZ como recurso de trabalho individual e coletivo, caracterizamos e retratamos as suas potencialidades e fragilidades, os seus efeitos positivos e negativos a partir das representações e sentidos atribuídos pelos participantes. Também se construiu conhecimento acerca da utilização da FAZ e das relações sociais e digitais. A FAZ, mais do que um método de trabalho de gestão de informação e de dados de formação, mais do que um instrumento de gestão estratégica da formação de recursos humanos (cibergestão) envolve processos que promovem e estimulam uma maior predisposição, abertura e colaboração para o digital e que possibilitam aos utilizadores atualizarem “aprendizagens significativas” no trabalho e em outras dimensões da vida.

## **5.2. Evidenciação do impacto do estágio: a nível pessoal, a nível institucional e a nível de conhecimento na área de especialização**

O ano de intervenção dentro da CYBER quer a nível pessoal, profissional e académico foi bastante gratificante e benéfico. Este período foi sem dúvida uma oportunidade única, propiciou desenvolver e fomentar conhecimentos na área dos recursos humanos e da formação, da cibergestão da formação, propiciou-me aprendizagens significativas, mutuamente partilhadas.

Ao longo deste percurso senti que a minha participação e intervenção no departamento de recursos humanos foram baseadas no empenho e dedicação. Denotei ao longo de toda a intervenção que cresci interiormente e profissionalmente, através de todas as atividades, tarefas e com todas as experiências partilhadas com o grupo de trabalho, com as orientações científicas. Percebi os princípios do mundo de trabalho, as exigências que as empresas e a académica colocam aos seus estagiários e colaboradores de forma a potenciar o profissionalismo no seio de uma “organização aprendente” que não descarta a “cidadania organizacional” (Estêvão, 1999, 2001). Aquando da realização deste trabalho não houve na CYBER lugar para hierarquias, todos foram tratados por igual, essa igualdade tornou toda a intervenção mais cúmplice. A relação

construída ao longo destes meses é como aquela que se dá numa grande família, passando o carácter corporativista da expressão, destacando relações, incluindo as relações de amizade.

Destaco uma “aprendizagem significativa” com a realização deste trabalho: a cibergestão é um método digital que faz com que o sistema de aprovações seja mais rápido e não faça bloquear o fluxo contínuo do processo tecnológico. Na CYBER, trata-se de criar um sistema automático interno que sinalize quando um pedido de aprovação é solicitado a um supervisor e que possa alertar o gestor para esse pedido pendente. Caso o gestor não aprove o pedido dentro de um prazo estipulado, o sistema estará configurado para verificar esse pedido pendente e, automaticamente, nomear alguém imediatamente acima do gestor para dar a aprovação necessária. Trata-se de um sistema de aprovações-reprovações.

Pese embora a vertente técnica, tecnológica, não deixa de se privilegiar uma comunicação fluída, constante e aberta como base de uma colaboração entre todos. Percebemos que as próprias ferramentas de uma boa colaboração e de comunicação dentro da empresa são importantes transpondo formalidades, nomeadamente formalidades tecnológicas. Quando os colaboradores realmente conseguem regularmente se comunicar uns com os outros, mal-entendidos são evitados e problemas são resolvidos com mais eficiência e humanismo.

O processo de melhoria contínua e a dita necessidade de se criar uma melhor colaboração e comunicação entre todos fez com que A CYBER adotasse a ferramenta da intranet como a mais viável e útil. Uma das vantagens deste sistema é que permite aos colaboradores permanecerem mais atualizados tecnologicamente e também se sentirem como parte integrante da empresa, pois podem sempre acompanhar o andamento dos processos, são avisados sempre que são convocados para formações e reuniões, como também lhes é permitido ter acesso compartilhado dos documentos internos da empresa.

Hoje sei que a área da formação (profissional) de recursos humanos é sem dúvida o caminho que quero continuar a percorrer e desenvolver. Profissionalmente, este estágio permitiu-me o contacto com o mundo do trabalho, com a dita realidade e, uma vez aí, aí intervir. A nível institucional, o trabalho que desenvolvi na CYBER, em torno da plataforma FAZ, permitiu-me visualizar as diversas potencialidades das plataformas internas como bons sistemas de gestão da formação profissional. Simultaneamente, o estudo académico da problemática, permitiu-me perceber que a gestão de pessoas implica muito conhecimento e muito planeamento *à priori*. Nem sempre é prejudicial uma certa rigidez na gestão, em alguns pontos pode até trazer mais

benefícios, no entanto, não são de excluir as flexibilidades organizacionais, atendendo às ambiguidades, às diferenças existentes nos e entre tipos de colaboradores e grupos, entre as pessoas. A produção de conhecimento também se dá quando se percebe (mesmo que com as nossas lentes qualitativas) as representações, as interpretações, as atualizações e as relações entre os utilizadores, entre si e a máquina, no trabalho, em contexto de gestão da formação de recursos humanos, que implica, diagnóstico, planificação, avaliação, tecnologias de informação, cibergestão.

### Referências bibliográficas

- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Disponível em [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma\\_Qualitativo%20%281%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o\\_atualizada%29.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%20%281%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o_atualizada%29.pdf). Acedido a 15.10.2017
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (1997). *A investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Alves, A. (2013). *Criador e Criatura: Informação e Comunicação No Contexto das Tecnologias Emergentes*. Braga: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Amado, J. S. (2000). A Técnica de Análise de Conteúdo. *Revista Referência*. N.º 5. Novembro, pp. 54-63.
- Baptista, J., Kovács, I., Antunes, C. (1985). *Uma Gestão Alternativa. Para uma Sociologia da Participação nas Organizações, a partir de uma experiência portuguesa*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Barbier, J. M. (1996). *Elaboração de projectos de acção e planificação*. Porto: Porto Editora.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Coimbra: Edições 70, Lda.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas - Situação actual e perspectivas futuras. *Sísifo / Revista de Ciências da Educação*, 6: 57-70. Disponível em <http://sisifo.fpce.ul.pt>. Acedido a 10.10.2018
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista Eletrónica dos Pós-Graduados em Sociologia Política da UFSC*, 2(1): 68-80. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>. Acedido a 23.10.2018
- Cardoso, C. et al. (2005). *A Sociedade em Rede em Portugal*. Porto: Campo das Letras.

- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Casa-Nova, M. J. (2009). *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI.
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. São Paulo: Ed. Paz e Terra.
- Castells, M. (2007). *A Galáxia Internet – Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. (2ª Ed.). Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa.
- Chizzotti, A. (2000). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (4ª Ed.). São Paulo: Cortez.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C. & Lisboa, E. (2011). Sociedade da Informação, do Conhecimento e da Aprendizagem: Desafios para Educação no Século XXI. *Revista de Educação*, XVIII: 5-22.
- David, L. (1992). *A Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta Editora.
- De Ketele, J. M. (1980). *Observer pour éduquer*. Berna: Peter Lang.
- De Ketele, J.-M. & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados. Fundamentos dos métodos de observação, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Estêvão, C. A. (1999). Cidadania organizacional e políticas de formação. *Revista de Educação*. VIII, (1), 49-56.
- Estêvão, C. A. (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania. Contributos para uma Sociologia crítica da Formação. *Educação & Sociedade*, XXII (77): 185-205.
- Etzioni, A. (1974). *Análise Comparativa de Organizações Complexas. Sobre o Poder, o Engajamento e seus Correlatos*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Greenwood, E. (1965). *Métodos de Investigação empírica em sociologia*. Disponível em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224164262K2IAE9wd1Ui39AM8.pdf>.  
Acedido a 23.10.2017
- Guerra, I. C. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias, Lda.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*. Cascais: Príncipe Editora, Lda.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lessard – Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1990). *Investigação qualitativa. fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Lencastre, J., Vieira, L. & Ribeiro, R. (2008). *Estudo das plataformas de formação à distância em Portugal*: relatório técnico do projecto “Estudo de Base e Enquadramento de Requisito para a Prospectiva de Solução para a Plataforma de Formação à Distância”. Lisboa: Delta Consultores, D.L.
- Lima, L. C. (2014). A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? *Educ. Soc.*, Campinas, 35, (129), 1067-1083. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v35n129/0101-7330-es-35-129-01067.pdf>. Acedido a 16.09.2018
- Lima, L. C. (2016). Evaluación hiperburocrática. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*. 20: 87-118.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Lüdke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, Ltda.
- Lyon, D. (1992). *A sociedade da informação. Questões e ilusões*. Oeiras: Celta Editora Lda.
- Maia, I. (2012). *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. Instituto de Educação – Universidade do Minho, Braga.
- Meignant, A. (1999). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Mandel, E. (1992). *Power and money: A marxist theory of bureaucracy*. British Library Cataloguing in Publication Data, London.
- Minayo, M. C. de S. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3): 621–626. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2017). Guia da Certificação de Entidades Formadoras - Sistema e Requisitos de Certificação. Lisboa. Disponível em <https://certifica.dgert.gov.pt/documentos-do-sistema-de-certificacao/guia-do-sistema-de-certificacao-de-entidades-formadoras1.aspx>. Acedido a 05.05.2018
- Morgado, J.C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Santo Tirso: De Facto Editores.
- Nogueira, L. (2001) – O ciberespaço: Utopia ou prótese. Universidade da Beira Interior. Disponível em [http://www.bocc.ubi.pt/\\_esp/autor.php?codautor=8](http://www.bocc.ubi.pt/_esp/autor.php?codautor=8). Acedido a 16.03.2018
- Parente, C. (2003). *Construção Social das Competências Profissionais*. Dissertação de Doutoramento em Sociologia, Faculdade de Letras – Universidade do Porto, Portugal.
- Pereira, C. (2009). *Ciberadministração educacional e identidade docente: dinâmicas de poder e lógicas de sobrevivências*. Dissertação de Mestrado em Educação. Braga: Universidade do

Minho. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10461>.  
Acedido a 15.04.2018

Pereira, M. D. N. (2015). *Avaliação Diagnóstica da Formação – Um Estudo de Caso Exploratório numa IPSS*. Relatório de Estágio – Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Braga: Universidade do Minho. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/44165>. Acedido a 20.03.2018

Weiner, N. (1948). *Cybernetics*. Cambridge: The MIT Press.

Werthein, J. (2000). “*A sociedade da informação e seus desafios*”, Ci. Inf., Brasília, 29, (2): 71-77. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>

Qianwei, Z. (2010). Burocratização, desburocratização e equilíbrio entre elas: uma interpretação sobre as reformas da administração pública no Ocidente. *Administração n.º 90*, XXIII: 1115-1127.

Quivy R. & Campenhoudt, J. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Porto: Gradiva.

Rascão, J. P. (2012). *Novas Realidades na Gestão e na Gestão da Informação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rashed, C.A., Bagum, Nasima., Khan, Sifullah., & Hasan, Mehedi. (2011). A Model On Factory Information System (FAZ). *Review of General Management*, 14: 139-150. Disponível em [http://www.managementgeneral.ro/pdf/2\\_2011\\_12.pdf](http://www.managementgeneral.ro/pdf/2_2011_12.pdf). Acedido a 10.10.2017

Reis, M. P. (2010). *Humanização da instituição hospitalar - contributo da prática voluntária*. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/15040/1/Mercedes%20Peixoto%20dos%20Reis.pdf>. Acedido a 15.10.2018

Rocha, M. C. (2005). *Educação, género e poder. uma abordagem política, sociológica e organizacional*. Braga: Centro de Investigação em Educação (CIEd) / Universidade do Minho. Relatório de Investigação no âmbito da Defesa de Doutoramento em Educação, Área de Conhecimento em Organização e Administração Escolar. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4683>. Acedido a 10.10.2018

Rocha, M. C. (2009). Políticas de género e tecnologias de informação e comunicação: da sociedade do conhecimento à economia do conhecimento. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. 3, 1-11. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10053/1/Art.%20RISTI.pdf>. Acedido a 10.10.2018

Rocha, M. C. (2017). Educação, Formação e Aprendizagens (ao Longo da Vida) – dos sentidos plurais e da afirmação da racionalidade instrumental – Plano de Trabalho da UC: Organização, Liderança e Gestão da Formação. Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Braga: Universidade do Minho, Departamento de Ciências Sociais da Educação (não publicado), 1-32.

Rocha, M. C. & Silva, M. S. (2015). Formação de pessoas adultas: uma análise em torno da construção de identidades aprendentes em contexto de crise. *Investigar em Educação*.

*Educação em Tempo de Crise*. 3 (2ª Série), 93-110 (ISSN: 2183-1793).  
[https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/rochasilva\\_2015.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/rochasilva_2015.pdf)

Sepúlveda, C. (2013). *A Plataforma SIGO (Sistema Integrado de Gestão de Oferta) como ferramenta de gestão da formação profissional*. Relatório de Estágio - Mestrado em Educação, Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Instituto de Educação – Universidade do Minho, Braga.

Silva, A., Pinto, J. (2007). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Trivinho, E. (2017). *A explosão do cibermundo: velocidade, comunicação e (trans)política na civilização tecnológica atual*. São Paulo: Annablume.

Vieira, E (2006). “A Sociedade cibernética”, *Cadernos Ebape.BR*, 4, nº2: 1-10. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n2/v4n2a08.pdf>

## Webgrafia

“O que é a sociedade da informação? (2014). Disponível em: <<https://www.colegioweb.com.br/portugues/o-que-e-sociedade-da-informacao.html>>. Visitado em 21 de novembro 2017.

GOUVEIA, Luís B. (2015). “Sociedade da Informação”. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/lmbg/sociedade-da-informao-59400111>>. Visitado em 15 de novembro 2017.

BURCH, Sally. (2006). “Sociedade da informação/Sociedade do conhecimento”. Disponível em: <<https://vecam.org/archives/article519.html>> Visitado em 20 de novembro 2017.

JORNAL DE NEGÓCIOS (2017) “Automação de processos. O que tem a sua empresa a ganhar?”. Disponível em: <<https://www.jornaldenegocios.pt/transformacao-digital/detalhe/automacao-de-processos-o-que-tem-a-sua-empresa-a-ganhar>>. Visitado em 20 de fevereiro 2018.

**ANEXOS**  
**(Transcrições das entrevistas)**

**GUIÃO DE ENTREVISTA**  
**(Entrevistado N.º1)**  
**(IMPLEMENTADOR DA PLATAFORMA FAZ)**

Chamo-me Teresa Araújo, sou estagiária no departamento de Recursos Humanos da CYBER e frequento o mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Este trabalho de intervenção e investigação enquadra-se na conclusão do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos – 2017/2018. Pretende-se aprofundar e obter conhecimentos na área da gestão da formação e recursos humanos analisando muito particularmente um instrumento de gestão – a plataforma FAZ, atendendo a conceções e práticas de gestão da formação – o que implica ouvir os intervenientes/utilizadores na formação.

Garanto a confidencialidade das respostas e da participação. Deixo à vontade o limite das respostas.

Agradeço a sua participação nesta entrevista no qual vai ser bastante útil e importante para a minha investigação.

---

- Podemos começar pela sua apresentação: Em que departamento trabalha? Há quantos anos trabalha na CYBER?

*Sou Customer Satisfaction, no departamento da Qualidade há cerca de 22 anos.*

- Pode explicar-me o que é a Plataforma FAZ? Como se traduz a designação FAZ e o que esta significa?

*A sigla FAZ significa Factory Information System dentro da CYBER, contudo no mercado um outro nome que é utilizado é MES (Manufacturing Execution System) que se traduz num denominado “ShopFloor ERP” (ERP- Enterprise Resource Planning de fábrica).*

*O FAZ é responsável pela gestão operacional da fábrica de acordo com os requisitos enumerados pelos vários departamentos, é por esta razão que o FAZ se encontra dividido em módulos funcionais que interagem entre si.*

- Quais são as principais características da plataforma FAZ?

*Antes de mais, a plataforma está disponível somente em Inglês para permitir o acesso, visualização e análise de dados de qualquer indivíduo que esteja ligado à rede da CYBER, quer seja local de Braga ou de qualquer país que se encontre ligado à nossa rede empresarial.*

*De uma forma tradicional, o FAZ inclui toda a informação de rastreabilidade dos produtos manufacturados desde a receção até ao processo de envio para clientes. Contudo, contém mais características sendo as principais:*

- *PCL: Gestão de Faltas de Material, visão de BOMs (Bills-Of-Material), receção/etiquetagem de materiais e Lançamentos de Produção/movimentação de materiais automaticamente com o SAP sem necessidade de intervenção por parte do ser humano.*
- *Qualidade: Gestão de Contensões e GP12 (processo de arranque de novos produtos) com dashboard e VDA5, bloqueio de produtos dentro da cadeia de fornecimento, Gestão de Produtos retornados pelos clientes (Fábricas Automóveis e Cliente final).*
- *DCC (Document Control Center): Gestão com workflow embebido da documentação da empresa ligado com as várias etapas do processo.*
- *HR: Gestão de Competências de Colaboradores e Gestão de Formações e Certificações.*
- *Operações: Toda a rastreabilidade de produtos com análise paramétrica de dados e respetivos estado de produção. Indicadores de Qualidade de Operações.*
- *Eng. Manufatura: Análise de tempos de ciclo de produção.*

- Como surgiu a necessidade de se alterar o processo de gestão da informação na empresa? O que levou a empresa a fazer um pedido para a criação de uma plataforma nos moldes em que ela está concebida?

*O processo foi gradual desde a versão anterior do FAZ, denominada PYMS (Production & Yield Monitoring System), que foi criada para agilizar o processamento da informação. No entanto a visão era limitativa, uma vez que a evolução tecnológica nos obrigava a ser mais ágeis, consumindo menos recursos possíveis e mantendo um cumprimento das regras internas ou de*

*mercado exigidas. Por outro lado, verificou-se através de benchmarking ao mercado, que as estratégias estavam a evoluir neste sentido.*

*Sem dúvida que os vários departamentos da empresa deram um contributo muito positivo para a evolução do mesmo, levantando necessidades que anteriormente ainda não tinham sido exploradas.*

- Pode dizer-me como era gerida a informação na empresa antes da existência da plataforma FAZ? (quem geria, como se fazia, quais os mecanismos, métodos e documentação necessária.)

*Num âmbito geral, algumas das funcionalidades já se encontravam implementadas, mas era de forma muito manual, dependentes dos colaboradores e exigindo muitos recursos. De uma forma geral a informação fluía por email ou era atualizada em ficheiros excel, com todas as limitações inerentes. Os cálculos eram realizados, em alguns casos manualmente ou através do processamento de registos em papel que por sua vez eram publicados para serem consumidos pelo público-alvo.*

- Em que ano começou a pensar criar esta plataforma?

*Embora o conceito fosse anterior, o FAZ começou a ser desenvolvido em 2008 com um único módulo de rastreabilidade e coleta de dados paramétricos – resultados de valores de teste de produtos. Os restantes módulos foram criados posteriormente, como o DCC em 2016 e o módulo de HR em janeiro de 2017.*

- O processo de desenvolvimento foi demorado? Quanto tempo precisou para desenvolver o sistema?

*Torna-se complicado contabilizar o tempo despendido para o seu desenvolvimento, uma vez que foi gradual, ao longo dos anos, de forma parcial e com a participação de outros colaboradores da empresa. No entanto, poderemos “adivinhar” de 2 a 3 anos.*

- É única? Nenhuma outra empresa a utiliza?

*A plataforma foi criada na íntegra em Braga, pelo que sim, a torna única. Alguns dos módulos desta plataforma já foram disponibilizados a outras fábricas do grupo.*

*Realizou-se um estudo externo por outros fornecedores de soluções similares no mercado, onde os resultados foram muito positivos. Atualmente encontramos-nos num processo de avaliação dentro da CYBER global de comparação de funcionalidades e comunicação de melhores práticas.*

- Para si, quais são as vantagens de se integrar um sistema como este nas empresas?

*O que torna o sistema mais eficaz é o facto de ser composto por um conjunto de dados mestre (Master Data) que depois é consumido por todos os módulos, como por exemplo, os N.ºs de peça dos produtos e os colaboradores da empresa. A este facto, junta-se a interligação entre os vários módulos, nomeadamente a documentação com a Matriz de Competência dos colaboradores.*

*A implementação de módulos de um sistema que por si só são “ilhas” nunca foi uma estratégia da nossa empresa, uma vez que a organização de uma empresa também está ligada entre si pelos vários departamentos que embora possam parecer autónomos, se encontram ligados para um só propósito, a excelência dos seus produtos e serviços.*

- A questão de se utilizar e gastar muito papel, folhas para arquivar documentação, já não era viável. Por essas questões ambientais foi também uma das razões para se mudar de processo?

*Sem qualquer dúvida, queremos afirmarmo-nos como um “Paperless Company”. Protegemos o ambiente, usamos menos área para arquivo, mantendo uma integridade da informação ao mesmo tempo que a tornámos acessível de acordo com as necessidades de cada um. Por outro lado, estando a informação em suporte digital, os dados podem ser processados de forma a se tornarem em informação que possa ser utilizada para suporte à decisão. Vivemos numa altura digital, logo tivemos também que nos adaptar a esta nova realidade.*

- Para si, em que domínios sentiu mais melhorias para a CYBER com a introdução do FAZ?

*A maior vantagem foi o ter um suporte de informação que leva todos colaboradores a “verem” os mesmos dados, não sendo necessário o seu processamento, que por vezes leva a incongruências na informação. Uma outra, e não menos importante, é informação estar disponível on-line e em tempo real para todos os colaboradores. O processo assim, torna-se mais simples, o tempo de resposta, chamemos o tempo de ciclo do processo é muito mais curto.*

- O processamento e a gestão da informação melhorou?

*Sem dúvida que o mais difícil em qualquer projeto de IT é a captura real do funcionamento de um dado processo, nunca esquecendo a gestão de exceções. Temos sempre que ter em conta que qualquer sistema é composto por regras e como tal, uma vez validadas, entram em produção.*

*Ao implementá-las, o processo torna-se mais expedito, o processamento e sua distribuição sai melhorado. O método de gestão desta informação, quando corretamente definida nas fases iniciais de captura de requisitos e desenho, encontra-se assim facilmente acessível para a gestão do dia-a-dia pelos colaboradores ou para serem utilizados num processo de workflow dentro do sistema.*

- Apesar de não estar 100% concluída, existem sempre pontos/sugestões de melhoria que aparecem. Pensa que existem melhorias que podem ser feitas? A que níveis? Em que pontos, funcionalidades?

*A Melhoria Contínua não tem fim! Existe continuamente oportunidades de melhoria/sugestões propostas por colaboradores ou mesmo pela análise de mercado (benchmarking).*

*Ao nível mais macro, outras melhorias seriam a Verificação de Change-Overs e o denominado IoT (Internet-Of-Things), entre outras, que tornarão o sistema mais interativo com o utilizador em tempo real.*

- Estamos hoje numa era digital e tecnológica, o que faz com que a nossa utilização com computadores e tecnologias seja diária, o que faz com que naturalmente estejamos bastante habituados e à vontade com estes instrumentos. Mas, apesar de uma certa facilidade, ninguém conhece todos os programas, nem todas as plataformas que existem. De forma a combater essa falta de conhecimento, foi dada formação inicial sobre o funcionamento desta plataforma aos utilizadores?

*Existem dois tipos de formação institucionalizada: Formação em ambiente de sala de formação e o “Learn-by-doing”.*

*Para qualquer uma delas, o FAZ foi documentado e os seus manuais encontram-se online na plataforma. Sempre que uma funcionalidade é acrescentada, o público alvo é notificado, encontrando-se sempre um Owner (Dono do Processo), que usualmente é o “Cliente” da funcionalidade, que por sua vez realiza a formação do pessoal envolvido nesse processo.*

*Parece-me correto afirmar que são poucos os indivíduos que conhecem toda a plataforma, mas o que a CYBER Braga deseja atingir, é que as pessoas que necessitam desse tipo de informação, sabem onde a encontrar e gerir no seu quotidiano.*

- Muitos utilizadores vieram ter consigo com diversas dúvidas?

*É comum a informação não ser “digerida” logo à partida por todos os utilizadores, por vezes até por dificuldades de comunicação ou pelas interações do sistema ou desconhecimento das regras definidas durante o processo de levantamento de requisitos.*

*Para colmatar esta situação, os denominados Donos do Processo ou os Key-Users (Utilizadores-Chave), nomeadamente Quality Engineers, DMS, têm um conhecimento mais aprofundado das funcionalidades e interagem com os demais utilizadores.*

*Esta é a razão pela qual os Key-Users são os elementos que mais propostas de melhoria realizam ao sistema.*

- Acha que a plataforma foi bem aceite pelos utilizadores? Recebeu feedback de ser uma mais-valia para os mesmos?

*Sim. Regularmente os utilizadores dão um feedback positivo das novas funcionalidades implementadas, isto porque, e como identificado anteriormente, o nosso “focus” é sempre tornar o processo mais robusto, mas também mais ágil e com menos esforço possível para o utilizador final.*

*Isto não é, digamos puramente conceito meu. Eu privilegio bastante que as pessoas venham falar, que deem sugestões, pois são aqueles que irão utilizar mais. Na verdade, o que acontece é que as pessoas começam a saber trabalhar melhor com a plataforma do que eu. Eu puramente só estou na parte de gestão preferindo mesmo assim, que a gestão seja feita pelos donos dos processos, porque assim eles sabem exatamente como devem enquadrar toda esta configuração no dia a dia ou adequada ao processo que eles têm ou executam. É claro para isto, é necessário a participação de todos que na verdade fazem sempre propostas de melhoria.*

- A verificação dos dados, a confirmação das presenças, é um processo bastante seguro e que permite aos RH controlar faltas, incongruências. Acredita que tudo o que se mantém informatizado é mais seguro? No sentido em que não há como “destruir” provas ou materiais?

*A segurança da informação é sempre uma questão de extrema importância! Não se pode afirmar que um sistema de informação seja muito mais seguro que um sistema de arquivo não digital, o que é verdade é que esta “violação” de segurança poderá ser realizada por um público mais reduzido, como por exemplo, hackers.*

*Na verdade, a insegurança vem mais pela parte dos utilizadores, que poderão partilhar logins e passwords ou de injeção de vírus através dos seus PC. Para colmatar o problema da destruição dos dados, o sistema usa uma estratégia de backups horários e com cópias integrais de toda a informação em duas clouds privadas da CYBER: Amsterdão e Detroit. Deste modo, é possível com uma perda “insignificante” de dados recuperar em tempo útil a laboração contínua.*

*Do ponto de vista de integridade dos dados, somente logins autorizados podem realizar alterações ao mesmo.*

- Pensa que com a plataforma FAZ aumentou-se ou diminuiu-se a burocracia na empresa? (Os pedidos, as aprovações, as justificações e a avaliação dos processos são mais protegidas e seguras com este mecanismo).

*Acredito que pelos processos terem sido tornados mais ágeis, o fluxo de informação ou pedidos poderá aumentar. Por esta razão, definiram-se regras e modos de operação para limitar este potencial aumento. Como o mapeamento foi de acordo com os requisitos e através de uma discussão em grupo, a burocracia gerada não aumentou e por outro lado, a agilidade e os registos de atividade é que sim.*

*Deixamos de ter informação nas nossas mail boxes pessoais, o que limitava o acesso à informação e passamos a ter disponível a informação, que claro, não foi considerada sensível.*

- A garantia de segurança e veracidade dos dados pode ter acentuado o controlo sobre os atores organizacionais?

*Poderá eventualmente ter-se verificado um maior controlo sobre a organização, uma vez que cada elemento tem uma responsabilidade na cadeia de workflow do sistema.*

- Como foram pensados os níveis de permissão na utilização do FAZ?

*Os níveis de permissão foram identificados intimamente ligadas com as funcionalidades delineadas.*

*Sempre que qualquer informação ou funcionalidade é criada, é ao mesmo tempo verificado um conjunto de atividades de identificação de gestão do mesmo, seja através de permissões de edição, remoção e inserção de dados ou mesmo de visualização, uma vez que alguns conteúdos poderão ser sensíveis quando acessíveis.*

*Deste modo, existem para cada funcionalidade, configurados dentro do FAZ quem pode aceder às mesmas.*

*Existe para o efeito um “Master Admin” ao qual as permissões não se aplicam, quer por razões de troubleshooting (validação de dados / erros) ou para efeitos demonstrativos das capacidades do sistema, contudo, e atualmente, só dois colaboradores são detentores desta permissão.*

- Quais foram os motivos e necessidades de se ter implementado permissões?

*A informação não pode existir se não for criada, manipulada e orientada para um dado público alvo, para isso é necessário garantir a integridade dos dados e que estes são fidedignos. Assim, a única solução é especificar que utilizadores ou grupos de utilizadores com responsabilidades nesses processos, podem ser considerados também “fidedignos” ou idóneos de forma a garantir a mesma característica para a informação.*

*Em qualquer organização, a situação desejada é que ninguém possa pôr em causa a veracidade da informação.*

- Considera importante o controlo e a proteção de utilização de dados?

*Em muitas das funcionalidades existentes no FAZ, toda a atividade é registada num registo de atividade do sistema e com identificação do utilizador que procedeu ao seu registo ou alteração, pela via de autenticação no servidor global da CYBER.*

*Em nenhum caso, as passwords não são guardadas, mas o FAZ funciona como um elemento de passagem ao servidor de autenticação.*

*É evidente que a toda a informação deve ser classificada de acordo com o regime de proteção de dados, razão pela qual, e relativamente ao FAZ, preenchemos o questionário do novo*

*Regime de Proteção de Dados Europeu, de acordo com a empresa que foi selecionada mundialmente para o efeito – a PwC.*

- O que pensa sobre a cibergestão? Via digital? Quais as vantagens e desvantagens na vida profissional-social-pessoal dos colaboradores?

*Basicamente o problema com a cibergestão e de ser feito de uma forma digital é que isto vai fazer com que haja uma dissociação e uma falta de comunicação entre as pessoas. Sempre que uma pessoa está a tratar de algum assunto o contacto direto entre as pessoas deve sempre ser mais privilegiado, para que a comunicação se torne bidirecional. Se a gestão começa a ser feita puramente só por computador, digamos tudo isto vai sempre parecer demasiado autónomo e sem interface com as pessoas, não podendo ver qual a sua ação em algum momento e como as pessoas poderão interagir, sempre que uma pessoa toma uma dada decisão.*

*Nos dias atuais as pessoas estão muito mais habituadas a darem comentários no Facebook em vez de telefonarem e contactarem diretamente as pessoas, enviam mais facilmente uma SMS do que verdadeiramente preferirem o contacto pessoal e isso traz sempre um conjunto de desvantagens.*

*A grande vantagem é mesmo a facilidade o facto de se poder comunicar com os outros de uma forma desconectada, sem haver a necessidade que a outra pessoa esteja disponível. A desvantagem é não se irá dar o contacto direto entre as pessoas.*

- Quais os motivos para existirem diferentes permissões e níveis de utilização?

*Torna-se claro, como em qualquer organização e mesmo nos meios tradicionais, que diferentes indivíduos ou grupos possam tomar decisões que possam ter um maior ou menor impacto no funcionamento dessa mesma organização.*

*Da mesma forma, o FAZ inclui estas características. Certos indivíduos podem ver a avaliação de performance do pessoal sob a sua responsabilidade, impedindo que outros possam visualizar a mesma...*

*Não será expectável que um Administrador de Fábrica identifique quais os tipos de problemas identificados. Isto é uma das funções do um Quality Engineer... Assim como, não é responsabilidade de um dos elementos da Qualidade definir o nível de certificação de um colaborador de Operações.*

*A isto eu denomino “cada macaco no seu galho” ...*

*Quando se definiu que eram os chefes de equipa que tinham este nível de permissão, foi por uma razão muito específica, primeiro trabalham diretamente com aquele grupo de trabalho, portanto é obrigatoriedade dele, faz parte do manual de função deles o acompanhamento daquele grupo, isso implica que esses indivíduos tenham que gerir esse processo. Decidiu-se que não existiria mais nenhum outro nível nem sequer a nível por exemplo de chefes de secção, pois decidiu-se que eles não iriam gerir aquilo, de forma que essa responsabilidade não faz parte das funções deles. Contudo, poderá avaliar-se outros níveis de gestão, mas esse nível tem que ser tratado cuidadosamente caso contrário temos muitas pessoas a mexerem ou a trabalharem nessa funcionalidade e poderá ficar de certa forma descontrolada.*

*Na verdade, pensou-se colocar aqui uma área para as pessoas colocarem propostas, melhorias, sugestões, etc, mas foi logo abandonado, porque mais uma vez será a comunicação unidirecional que absolutamente se quer privilegiar, porque podíamos ler as mensagens que escreviam, mas poder-se-ia não compreender o que a pessoa estava a pedir. É importante contactar as pessoas frente a frente e depois sim é que se avalia.*

- Como nem todos têm permissão e acessos, não acha que os colaboradores se podem sentir excluídos do sistema de gestão da formação via FAZ?

*Absolutamente, penso que não!*

*Tal como afirmado no ponto anterior, tudo tem a ver com o nível de permissão que cada indivíduo tem para a gestão da informação. Ora, esta foi muito bem definida na criação de cada módulo e funcionalidade. Por todas estas razões existe um manual de funções onde é estabelecido, quais as responsabilidades de cada função da empresa. O que está instituído no FAZ é muito similar.*

- Os níveis de avaliação de formação no Posto de Trabalho, a maneira como os colaboradores são avaliados nas Matrizes são níveis suficientes para existir uma correta avaliação?

*Foram criados desta maneira, para se tornar simplista e para não ser de difícil decisão. Se uma pessoa começar a pensar, por exemplo se fosse num valor em percentagem iria ser complicado estabelecer limites. Aqui por exemplo temos 4 níveis, podemos transparecer esses*

níveis em percentagens: 0%, 25%, 50%, 75% e 100%. Na verdade, não sei se se ganharia mais alguma coisa.

*O que se encontra definido e que mais ou menos chamemos que é uma regra, é que pelo menos cada processo tem que ter um formador na empresa para formar aquelas pessoas, e quando se trata de processos operacionais, ligados diretamente á cadeia de produção, dentro dessa cadeia de produção onde deve pelo menos existir um formador que é a pessoa que será responsável por acompanhar novos colaboradores naquela área, caso contrário, estamos a demonstrar que não existe ninguém como será o guia desses novos colaboradores. Mas não sei, deixo esse comentário, essa avaliação mais para os recursos humanos, mas na verdade o nível existente satisfaz-me , em todas as auditorias que estive presente, também nunca foi levantado nenhum tópico relativamente a esse ponto, no entanto isto é como tudo, faz parte da melhoria contínua e devemos estar a ver não só se as pessoas se lhes agrada ou não o existente, mas muito mais o que é que será o melhor para nós, o mais adequado e o que é que as outras empresas se encontram, à nossa frente ou ao nosso nível ou atrás de nós.*

- Considera um sistema mais livre no sentido de ser mais aberto, mais transparente ao colaborador? Por permitir a visualização dos colaboradores a informações necessárias.

*Sem dúvida! O sistema é totalmente aberto para informações não confidenciais. Cada colaborador pode consultar os dados. Contudo, e mais uma vez, tudo vai depender das funções/responsabilidades de cada colaborador. Um chefe de equipa ou um QE, será mais um potencial utilizador do que um colaborador direto de operações que não irá analisar a rastreabilidade de operadores, análise de indicadores a curto ou médio prazo.*

*Note-se o seguinte, é possível um colaborador de operações da China, que se encontra ligado à nossa rede empresarial, ver exatamente os mesmos dados que qualquer individuo (sem permissões especiais) da nossa empresa pode visualizar.*

#### Conclusão:

- Gostaria de acrescentar algo mais para além do que já foi dito?

*Claro que sim!*

*Este exercício foi deveras interessante para identificar o ponto de vista de alguém que está a colocar questões sob um ponto de vista que por vezes não equacionamos do dia-a-dia, em que o cumprimento dos requisitos e entrega de funcionalidades, no timing correto é a palavra de ordem!*

*Embora o questionário fosse extenso, foi percorrido de forma leve e serviu para refletir sobre o atual e relembrar o que no passado era o nosso objetivo!*

*Note-se que partiu de um “pequeno” projeto e que no final é uma das funcionalidades “core” e que dita as regras operacionais e organizacionais, sem levantar as questões e dúvidas que no passado nos “assombrava”. Tornou-se um modelo operacional e operativo, sendo apresentado como uma mais-valia dentro da organização de Braga, a nível de CYBER mundial e para todos os nossos clientes, que nos identificam como referência de mercado.*

*Tomando este último ponto, devo afirmar que a posição de Braga, a nível de funcionalidades e integração, é considerada como um exemplo de boas práticas, mesmo por outros fornecedores de soluções de IT, cujo Business Case não consegue apontar benefícios significativos, mesmo com a implementação de outras soluções de mercado, que atuam em mercados ainda mais exigentes, como da Aeronáutica, militar ou de saúde, nomeadamente da Siemens, Rockwell, Dassault, etc.*

- Há alguma pergunta que não lhe tenha feito que acharia pertinente ter sido colocada?

*Não, não encontrei nenhuma! Todas as questões foram abrangentes o suficiente para identificar os vários pontos de vista quer organizacionais quer ao nível de gestão de informação, de dados, sua proteção e uso.*

- Acrescenta mais opiniões ao estudo?

*Acima de tudo, adorei o contacto direto com os colaboradores de HR, nomeadamente com a Teresa e a responsável pela formação, onde o ambiente foi construtivo, de fácil construção e definição de requisitos, validação da solução, teste e release para produção.*

*Com toda esta atividade, fui eu que aprendi muito! Foi mais uma etapa de aprendizagem da minha vida e que não se perderá!*

*Permitiu-me ver a empresa sob um outro “ponto de vista”, o dos RH, e, verificar o que considero mais importante, a interação com outros departamentos e processos da nossa empresa.*

*Acompanhar, discutir e participar na reavaliação de processos existentes, tendo sempre com objetivo último, a otimização e agilidade, mantendo a mesma integridade e coerência da informação, tornando-a disponível para todos que a necessitem!*

*A TODOS O MUITO OBRIGADO!!!!*

**GUIÃO DE ENTREVISTA**  
**(Entrevistada N°2)**  
**(Responsável pelo Desenvolvimento da Formação)**

Chamo-me Teresa Araújo, sou estagiária no departamento de Recursos Humanos da CYBER e frequento o mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Este trabalho de intervenção e investigação enquadra-se na conclusão do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos – 2017/2018. Pretende-se aprofundar e obter conhecimentos na área da gestão da formação e recursos humanos analisando muito particularmente um instrumento de gestão – plataforma FAZ – e atendendo a conceções e práticas de gestão da formação – o que implica ouvir os intervenientes na formação.

Garanto a confidencialidade das respostas e da participação. Deixo à vontade o limite das respostas.

Agradeço a sua participação nesta entrevista no qual vai ser bastante útil e importante para a minha investigação.

---

Poderíamos começar pela sua apresentação, falar um pouco de si:

- Em que departamento trabalha?

*Gestão de Recursos Humanos e responsável pela área de formação.*

- Quantos anos trabalha na empresa?

*Há 5 anos.*

---

Neste momento começo a questionar sobre a plataforma FAZ: pretendo conhecer, compreender e explorar as perspetivas dos utilizadores que trabalham com a plataforma FAZ e

entender a importância desta técnica de Gestão de Recursos Humanos para os próprios quer a nível profissional e social.

- Como define a plataforma FAZ?

*O sistema FAZ é um processo de toda a organização, que dentro do FAZ está dividido por áreas desde a área de recursos humanos, logística, desde a área de operations e engenharia, onde se juntam todos os processos para facilitar o trabalho de todos dentro da empresa.*

- Já teve contacto com a plataforma?

*Sim.*

- Quando teve conhecimento e acesso ao uso desta ferramenta?

*Há cerca de 2 anos, quando fiquei responsável pelo departamento da área de formação.*

- Há quanto tempo, utiliza a plataforma?

*Há cerca de 2 anos também.*

- Quais são as suas tarefas?

*As principais tarefas no FAZ como responsável de formação, foi desenhar todo o processo juntamente com a parte de desenvolvimento do programa, e atualmente na parte de melhoria e atualização de todos os dados na área de formação.*

- Como descreve a utilização deste sistema em termos de facilidades e algumas dificuldades que possas sentir ou ter sentido?

*Facilidades é sem dúvida um sistema de formação muito mais transparente, também um sistema que seja automatizado todo o processo de formação e estar centrado todo o processo num só sistema, não ter vários processos. As dificuldades são que o sistema fique a funcionar a 100% para o desempenho das minhas funções.*

- Como era gerida a formação anteriormente à plataforma FAZ e as diferenças que foram sentidas?

*O antigo processo já existia há bastantes anos na organização, não querendo dizer que era mau ou menos bom, era bom para a altura, o processo tinha vários ficheiros de word, de excel que tinham que ser geridos, e que por vezes é muito difícil termos vários ficheiros e mantê-los atualizados, a grande vantagem deste processo será que fica tudo centralizado num único ficheiro ou num único processo neste caso na plataforma FAZ o que é mais fácil gerir que anteriormente que era um processo muito mais burocrático.*

- Qual foi a necessidade principal para implementar este sistema?

*Essa necessidade foi sentida principalmente, claro que quando fiquei com o processo de formação senti necessidade de melhoria principalmente em auditorias que nós tínhamos auditorias internas como externas ou auditorias de cliente que sempre que eu respondia a auditorias, sentia como o processo era muito burocrático, com muita documentação que existiam por vezes muitas falhas nessas mesmas auditorias. Então foi em conversa, em definição com o meu colega que fez a parte do desenvolvimento que foi decidido centralizar e ter um único processo numa plataforma informática que fosse mais fácil em auditorias conseguir responder a essas necessidades e não encontrar tantas lacunas.*

*Por exemplo nas auditorias do departamento de qualidade, ou por exemplo em auditorias de ambiente foi identificado com o departamento de Higiene e Segurança, com o departamento de Qualidade e com o departamento de Operations foi identificada essa necessidade.*

- Como é que definiram os moldes em que ela está concebida?

*O sistema FAZ foi inicialmente desenhado comigo com a responsável de formação e com o responsável pela parte de desenvolvimento do software começamos a desenhar o processo, começamos a ver quais eram as tais lacunas no processo de formação e desenhá-las, o que nós fizemos foi passar as boas práticas do processo anterior para este processo, por isso o processo está muito similar ao anterior todas as fases do processo não foram alteradas para este novo software e todas essas fases mantiveram-se mas de forma diferente, geridas de forma diferente.*

- A definição destes 4 pontos na área de Formação, considera que esta é a gestão mais correta?

*Sim, acho que sim porque como todo o processo de formação existem várias fases falamos daqui a primeira que é fazer o Pedido de Formação, a competência tem que me fazer*

*chegar à área de formação esse mesmo pedido por isso o request é fundamental estar identificado em conversa com o colaborador para fazer esse mesmo request, depois a próxima fase que é preparar o Evento que é nós como parte de formação temos que organizar o evento desse mesmo pedido, dentro do evento tem uma série de funções que temos de fazer como formação que é analisar empresas de formação, melhores propostas, conteúdos programáticos e inseri-la na plataforma, depois a próxima fase vem a parte das presenças que após o evento se ter realizado também ver quem é que teve presente na formação pois pode haver faltosos, ou pode haver pessoas que foram inseridas mais tarde e não tivemos conhecimento isso pode acontecer, também é extremamente importante e no fim a parte da avaliação que é extremamente importante para nós avaliarmos a eficácia da formação, por isso parecem-me as 4 fases fundamentais num processo de formação.*

- Quais foram as melhorias sentidas na área de formação?

*Para mim nas questões anteriores falamos em auditorias, as principais foi a avaliação da formação, nós com esta plataforma conseguimos no quarto ponto avaliar a eficácia da formação ou por certificado, a emissão do certificado comprova que o colaborador passou na formação, ou com a avaliação da própria chefia nessa mesma formação e simplificação de todo o processo.*

- Considera que o sistema deve ser melhorado depois de tudo que está implementado?

*Deve ser melhorado em questões em dois pontos, isto sempre em processos de melhoria ao longo de qualquer plataforma ou das nossas funções, acho que a plataforma ainda tem pontos a melhorar que há medida que vamos trabalhando vamos melhorando e depois uma outra que me parece às vezes um bocadinho mais difícil de conseguirmos que será pôr todos os colaboradores, todas as pessoas que trabalham a ferramenta não irem para o sistema antigo porque há pessoas que ainda tentam fazer pelo sistema antigo e perceberem que existe um sistema novo e é a partir daquele processo que têm que começar o processo de formação fazendo por exemplo o request.*

- Os colaboradores tiveram formação para conhecer o FAZ e como saber utilizar?

*Nós demos formação no ano de 2017 às chefias diretas, demos formação da ferramenta para as matrizes de formação e em 2018 arrancamos com o projeto de pedidos de formação que*

*foi dada formação a todos os TMT's que nós chamamos Area Leaders, de cada área que são as pessoas que vão fazer o request e também comunicado por email a todos os colaboradores que vão ter acesso a essa plataforma comunicado por email anexado um dossier de ajuda de consulta de todo o processo.*

- Acha que muitos ainda não utilizaram a plataforma?

*Sim, acredito que algumas pessoas ainda não tenham tido nenhum contacto com essa mesma plataforma, acho que só ao longo do tempo é que vai ficando mais claro para todos.*

- O processo de verificação de faltas, achas que é bastante seguro e permite aos RH ver o que não está bem e tudo o que se mantém informatizado no sistema é mais seguro?

*Sim, acho que sem dúvida torna tudo mais transparente e muito mais claro, mais uma vez reforço em termos de auditorias consigo muito mais facilmente responder a todas essas questões.*

- Mesmo para os auditores, eles precisam de analisar e de comprovar que os processos estão realmente bem e que foram bem realizadas?

*Sim, correto.*

- Acha que com a plataforma se aumentou a burocracia na empresa, quando se fala em pedidos de formação e em termos de aprovações tem que passar por vários níveis?

*Não, eu acho que não. Este processo sempre existiu todo o processo de aprovações, mas existia de forma informal agora todo esse processo fica registado, mas de modo geral acho que não.*

- Mas não considera que esta garantia não implicou algum controlo sobre os utilizadores?

*Sim, sim, obriga às pessoas a ficarem mais responsáveis pelos seus pedidos. Fica mais transparente o processo.*

- O que pensa sobre a cibergestão da formação via digital? Quais são as vantagens e desvantagens na vida profissional e social ao utilizar mais plataformas informáticas?

*Nós estamos nesse caminho, na empresa que estamos atualmente é uma empresa bastante tecnológica e nós temos que acompanhar essas tecnologias e melhorar todos os nossos processos principalmente se forem em sistema informático fica tudo registado e mais claro.*

- Como pode classificar a relação e interação entre quem gere a formação e os colaboradores que frequentam? Anteriormente o pedido era feito através do email com contacto mais informal e agora é necessário que passe pela chefia e que a própria chefia faça o pedido.

*Sim, acho que se mantêm porque nas quatro fases iniciais que falamos, antes de existir um pedido de formação tem que haver uma conversa sempre de forma informal do colaborador com a chefia, isso anteriormente já o havia também de forma informal, mas agora tem que ser mais claro. Mas acho que se mantêm, porque essa conversação tem que existir antes de haver esse pedido de formação, tem que ficar devidamente identificado pela chefia e com o colaborador que existe aquela necessidade de formação.*

- Quais são os motivos para existirem diferentes permissões e níveis na plataforma? Acha que é importante existirem essa separação de níveis e de quem a pode utilizar?

*Sim, é extremamente importante principalmente na parte do request, quando é feito o pedido porque temos que definir bem que faz esses pedidos, não pode ser o colaborador porque tem que ser a chefia, porque a chefia vai saber exatamente identificado com o colaborador as principais formações que são necessárias para aquele colaborador. Se tivéssemos permissão para todos fazerem esses mesmos pedidos podia-nos acontecer de aparecer todo o tipo de pedidos de formação, assim nós mantemos restritos e sabemos que aquele pedido feito pela chefia é mais válido e mais correto e que garantimos que há uma avaliação quando existe esse pedido.*

- Quando os colaboradores não têm a livre permissão para realizar os pedidos, acha que podem se sentir um pouco excluídos do sistema, por também quererem trabalhar?

*Não, porque isso obriga haver a conversa com a chefia, que é extremamente importante ouvi-los e tentar perceber essas mesmas necessidades.*

- E esses pedidos de formação podem muitas vezes não surgir no final de cada ano, mas a chefia está sempre pronta para ouvir qualquer pedido?

*Sim, exatamente tem a obrigação de o fazer, de identificar sempre essas necessidades e se achar válido deverá certamente fazer esse mesmo pedido. Porque as formações realizadas não são apenas aquelas que estão definidas, há sempre uma abertura para fazer novas formações que podem ser importantes e vantajosas ao longo do ano. Ao longo do ano essas necessidades podem surgir.*

- Acha que ao utilizarem este processo existem repercussões da forma como as pessoas se interagem e se relacionam uns com os outros?

*Não, acho que havendo sempre aquela conversa depois de haver essa conversa o processo inicia de forma informatizada, não me parece até porque quando o evento é criado os colaboradores têm acesso a essa mesma informação. Acesso para consultarem.*

- A chefia consegue realmente ouvir as necessidades reais dos colaboradores?

*Sim, sim. Nós aqui internamente temos um processo que nós chamamos de Avaliação de Desempenho, que é o MyCore que é uma ferramenta de avaliação que tem 3 fases ao longo do ano, na parte de desenvolvimento de gestão de carreiras. E principalmente nessas 3 fases é onde eles têm a oportunidade claro que no dia a dia também o devem fazer e conversar com a chefia sobre esses pontos de situação e essas mesmas necessidades de gestão de carreiras, onde quando falamos em gestão de carreira está o ponto da formação que devem falar nessas mesmas fases. São os pontos principais e que devem ser feitos.*

- Como vê ou espera ver o sistema daqui a 1 ano e quais são os pontos que pretende realçar como os mais positivos e aqueles que ainda esperas ver realizados?

*Eu espero que daqui 1 ano o sistema fique mais autónomo, ainda há funções que não estão a funcionar a 100%, acho que vou ter perceção se o sistema está a funcionar na próxima auditoria que vou ter em 2019.*

- Na formação no posto de trabalho considera que este ponto está muito bem definido, quem avalia e quem dá formação no posto de trabalho este sistema ajuda bastante a ficar tudo mais organizado?

*Sim sem dúvida, mesmo para melhoria do nosso processo produtivo sem dúvida que é uma ferramenta que vai ajudar as chefias a entenderem qual o colaborador que pode exercer aquela função.*

- A parte da edição e atualização de informações dos colaboradores é algo muito importante?

*O mais difícil nos tempos de hoje é mantermos um sistema atualizado, por melhor que seja o sistema é extremamente importante a ferramenta atualizada por isso que é algo que temos de trabalhar diariamente nela para mantermos todo o processo porque hoje é de uma forma e amanhã é de outra. É extremamente importante termos essa atualização feita de forma diária.*

- A parte documental é uma forma de todos os colaboradores acederem a documentos

*Sim, podem consultar, como digo o processo hoje é muito mais transparente.*

- Considera então uma ferramenta muito eficaz para a gestão da formação?

*Sim, sem dúvida, conseguimos todos verificar não fica só fechado dentro dos Recursos Humanos e na formação toda essa análise de formação e quando falamos de formação falamos também na gestão de carreiras de pessoas, no desenvolvimento delas mesmas e no desenvolvimento das funções, fica tudo mais transparente.*

#### Conclusão:

- Gostaria de acrescentar algo mais para além do que já foi dito?

*Não.*

- Há alguma pergunta que não lhe tenha feito que acharia pertinente ter sido colocada?

*Não.*

- Acrescenta mais opiniões ao estudo?

*Não.*

Tem pontos de melhoria que pretende sugerir?

*O que podemos sugerir, o processo ainda tem alguns pontos em aberto que têm de ser melhorados e em constante alteração acho que nunca vou conseguir ter o sistema a 100% porque à medida que vamos crescendo e vamos melhorando todos os processos surgem oportunidades de melhoria, acho que estamos numa fase inicial do processo há vários pontos que é extremamente importante é as pessoas, as pessoas perceberem que têm de usar este processo obrigatoriamente, acho que ainda é algo que se tem de trabalhar no próximo ano, as pessoas entenderem a 100% a ferramenta e também temos vários pontos de melhoria que o sistema ainda não está a ser feito, as aprovações ainda não estão a ser feitas na plataforma FAZ, ainda estou a fazer um bocadinho de forma anterior que será por email, por isso estou a prever que nos próximos tempos isso vai ser implementado e que o sistema fique mais transparente para as pessoas como ferramenta de trabalho.*

Obrigada!

**GUIÃO DE ENTREVISTA**  
**(Entrevistada N.º3)**  
**(Utilizador da Plataforma FAZ)**

Chamo-me Teresa Araújo, sou estagiária no departamento de Recursos Humanos da CYBER e frequento o mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Este trabalho de intervenção e investigação enquadra-se na conclusão do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos – 2017/2018. Pretende-se aprofundar e obter conhecimentos na área da gestão da formação e recursos humanos analisando muito particularmente um instrumento de gestão – plataforma FAZ – e atendendo a conceções e práticas de gestão da formação – o que implica ouvir os intervenientes na formação.

Garanto a confidencialidade das respostas e da participação. Deixo à vontade o limite das respostas.

Agradeço a sua participação nesta entrevista no qual vai ser bastante útil e importante para a minha investigação.

---

Poderíamos começar pela sua apresentação, falar um pouco de si:

- Em que departamento trabalha?

*Na área da injeção de peças plásticas.*

- Quantos anos trabalha na empresa?

*8 anos.*

---

Neste momento começo a questionar sobre a plataforma FAZ: pretendo conhecer, compreender e explorar as perspetivas dos utilizadores que trabalham com a plataforma FAZ e entender a

importância desta técnica de Gestão de Recursos Humanos para os próprios quer a nível profissional e social.

- Como define a plataforma FAZ?

*É uma plataforma que tem informação do sistema da empresa.*

- Já teve contacto com a plataforma?

*Sim.*

- Quando teve conhecimento e acesso ao uso desta ferramenta?

*Fim de 2016.*

- Há quanto tempo, utiliza a plataforma?

*Há dois anos.*

- Qual a sua opinião sobre a plataforma FAZ atualmente?

*Facilita a publicação e consulta de documentos.*

-Como lhe foram dados os conhecimentos bases (a formação técnica) para poder utilizar a plataforma?

*Foi dada formação em sala.*

- Para que propósitos acede à Plataforma FAZ? (quais as tarefas que realiza?)

*Para ter acesso ao módulo DCC e HR.*

- Quantas horas por dia trabalha nesta plataforma?

*Sempre que necessário, não é uma ferramenta de uso diário.*

- Quanto tempo necessitou para conhecer os processos?

*Uma semana.*

- Na sua primeira utilização, como descreve o processo? Em relação a dificuldades e/ou facilidades que sentiu.

*No inicio havia alguma dificuldade em saber os passos que são necessários realizar dentro dos módulos, mas trabalhando com a plataforma torna-se fácil.*

- Acha que existe simplificação de passos e procedimentos depois da criação da plataforma?

*Sim.*

- Quais são para si, as principais vantagens e desvantagens da introdução da plataforma interna?

*Não estar dependente de outros para criar/publicar um documento.*

- Consultou os manuais de utilização? Se sim, depois de consultar os manuais de utilização, quais foram as melhorias em relação à procura de informação e utilização?

*Sim, como a minha utilização é ocasional, já me serviu de auxiliar de memória no caso de dúvida.*

- Como é que esta plataforma reflete a importância e necessidade para uma eficaz gestão da formação da empresa?

*Por exemplo no caso da formação dos colaboradores, os documentos e o registo de formação estão alocados num só sitio, não necessitando de registo e/ou arquivo de formação extra.*

- Pensa que esta era uma ferramenta fundamental para garantir melhorias de processos, comunicação e armazenamento de informação?

*Sim.*

- O que pensa sobre o uso constante de tecnologias de informação para maximizar a produtividade laboral?

*Menos riscos de perda de dados, a não necessidade de existência de um arquivo físico, mais fácil registo /consulta, menos recursos para executar a mesma tarefa, mais garantia que não há perda de dados.*

- O nível de interação com as pessoas e com os colegas de trabalho mudou por trabalhar mais na plataforma?

*Não necessita tanto de interagir com os HR, no caso de criar/publicar e registo de training dos colaboradores.*

- Acha que se perde o contacto próximo e a interação com colegas e colaboradores?

*Não.*

- Considera este mecanismo acessível e eficaz para o rápido acesso às informações?

*Sim.*

- Considera uma ferramenta de controlo necessária e certa? (de controlo quando falamos em segurança de gestão da informação) - há acessos para saber todos os passos realizados: quem utilizou e quando.

*Sim, existe registo da pessoa que utilizou o FAZ.*

- Como considerava o antigo processo utilizado para gerir formação?

*Arcaico, a matriz de formação estava sempre desatualizada e havia falta de registos de formação.*

- Para si, quais foram as melhorias sentidas do antigo processo para o novo mais informatizado?

*Não necessitar de outras pessoas para fazer um registo ou alteração do mesmo. Dados sempre atualizados e num só sítio.*

- Em termos de burocracia e informalidades, pensa ter aumentado ou diminuído?

*Diminuído.*

- O seu trabalho fica mais organizado?

*Sim.*

- É a favor da introdução de mais plataformas informáticas o âmbito de empresas de tecnologia?

*Sim.*

- Quais as principais utilidades e vantagens que denotou com a introdução da plataforma?

*Registo/consulta de documentos num sitio só.*

Conclusão:

- Gostaria de acrescentar algo mais para além do que já foi dito?

*Não.*

- Há alguma pergunta que não lhe tenha feito que acharia pertinente ter sido colocada?

*Não.*

- Acrescenta mais opiniões ao estudo?

*Não.*

- Tem pontos de melhoria que pretende sugerir?

*Não.*

Obrigada!

**GUIÃO DE ENTREVISTA**  
**(Entrevistada N°4)**  
**(Utilizador da Plataforma FAZ)**

Chamo-me Teresa Araújo, sou estagiária no departamento de Recursos Humanos da CYBER e frequento o mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Este trabalho de intervenção e investigação enquadra-se na conclusão do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos – 2017/2018. Pretende-se aprofundar e obter conhecimentos na área da gestão da formação e recursos humanos analisando muito particularmente um instrumento de gestão – plataforma FAZ – e atendendo a conceções e práticas de gestão da formação – o que implica ouvir os intervenientes na formação.

Garanto a confidencialidade das respostas e da participação. Deixo à vontade o limite das respostas.

Agradeço a sua participação nesta entrevista no qual vai ser bastante útil e importante para a minha investigação.

---

Poderíamos começar pela sua apresentação, falar um pouco de si:

- Em que departamento trabalha?

*Recursos Humanos.*

- Há quantos anos trabalha na empresa?

*Aproximadamente 10 anos, contando como estagiária.*

---

Neste momento começo a questionar sobre a plataforma FAZ: pretendo conhecer, compreender e explorar as perspetivas dos utilizadores que trabalham com a plataforma FAZ e entender a

importância desta técnica de Gestão de Recursos Humanos para os próprios quer a nível profissional e social.

- Como define a plataforma FAZ?

*Como o próprio nome indica "Factory Information System" é um sistema onde podemos obter muita informação acerca da empresa. É uma plataforma onde é possível aceder aos procedimentos de todos os processos existentes na empresa e ainda permite a gestão de atividades de Recursos Humanos tais como a formação e descrição de funções.*

- Já teve contacto com a plataforma?

*Sim.*

- Quando teve conhecimento e acesso ao uso desta ferramenta?

*Quando os procedimentos internos foram transitados para esta plataforma.*

- Há quanto tempo, utiliza a plataforma?

*Desde do momento em cima descrito. Não me recordo ao certo há quanto tempo foi.*

- Qual a sua opinião sobre a plataforma FAZ atualmente?

*Falo pelas funcionalidades que conheço melhor e que se encontram relacionadas com a gestão de formação e descrição de funções. Para estas áreas este sistema ajudou num maior e melhor envolvimento de todas as competências nestas áreas de RH. Os colaboradores são mais ativos e existem uma melhor comunicação entre departamentos, colaboradores e managers.*

- Como lhe foram dados os conhecimentos bases (a formação técnica) para poder utilizar a plataforma?

*Para além de ter realizado autonomamente uma pesquisa à plataforma quando os procedimentos de todos os processos que estão ligados aos sistemas EOS, transitaram para esta plataforma. Estive em algumas reuniões onde a plataforma foi explicada.*

*Nas áreas associadas aos RH foi a própria competência que desenvolveu manuais de apoio para os colaboradores e respetivos Managers consultarem sempre que necessitassem de aceder à área de formação/funções.*

- Para que propósitos acede à Plataforma FAZ?

*Acesso aos procedimentos/processos dos vários departamentos.*

*Para refletir necessidade de formação de por exemplos dos colaboradores do departamento para o desenvolvimento das suas competências em área que tenham lacunas.*

*Para realizar descrição de funções.*

- Quantas horas por dia trabalha/ou nesta plataforma?

*Não tenho necessidade de aceder todos os dias a esta plataforma.*

*Eu diria que por semana devo gastar 30m/1h e dependendo das alturas do ano 1 a 3h.*

- Quanto tempo necessitou para conhecer os processos?

*Não conheço ainda todas as potencialidades desta plataforma, mas para conhecer as que referi neste guião, necessitei mais ou menos 2 semanas, mas com uma dedicação de 30% à plataforma.*

- Na sua primeira utilização, como descreve o processo? Em relação a dificuldades e/ou facilidades que sentiu.

*Acho que é bastantes acessível e friendly, isto porque se encontra bem organizada e rapidamente se descobre onde estão as ferramentas que queremos utilizar.*

- Acha que existe simplificação de passos e procedimentos depois da criação da plataforma?

*A plataforma tem vindo a ser otimizada conforme feedback dado pelos utilizados. Por isso em geral tem evoluído positivamente nesse sentido.*

*No entanto, sendo a nossa organização grande e tendo este sistema várias funcionalidades, a simplicidade da plataforma nunca pode se elevada devido à interação que exige, por exemplo entre vários utilizadores com níveis hierárquicos diferentes.*

- Quais são para si, as principais vantagens e desvantagens da introdução da plataforma interna?

*A nível de vantagens é o facto de termos vários sistemas centralizados nesta plataforma onde toda a organização CYBER Braga consegue aceder e até receber alertas pela própria plataforma.*

*A desvantagem é o facto de ser uma plataforma interna e não standard do grupo CYBER o que pode fazer com que a evolução dos processos/procedimentos seja muito individualizada/fechada. No entanto, em relação a este aspeto negativo, a plataforma tem um link incorporado que faz a ligação ao sistema EOS (sistema global da empresa) e por isso não se encontra desalinhada com as políticas da organização global.*

- Consultou os manuais de utilização? Se sim, depois de consultar os manuais de utilização, quais foram as melhorias em relação à procura de informação e utilização?

*Sim, consultei antes de iniciar o processo de formação ou descrição de funções.*

*Eu diria que os manuais foram muito bem conseguidos pois estão simples e claros em relação ao que o utilizador necessitava de realizar na plataforma. Sem os manuais teria sido mais difícil entender em global a plataforma FAZ e o tempo perdido para realizar as atividades necessárias teria sido o dobro.*

- Pensa que esta era uma ferramenta fundamental para garantir melhorias de processos, comunicação e armazenamento de informação?

*Sim, sem dúvida. Pelas razões que refleti em cima quando referi que é uma plataforma transversal à organização sendo utilizada por um elevado numero de colaboradores.*

- O que pensa sobre o uso constante de tecnologias de informação para maximizar a produtividade laboral?

*Acho que devem ser desenvolvidas e utilizadas sempre que tem como objetivo principal a otimização de um processo, ou seja, simplificando sempre a atividade laboral do colaborador e aumentando a comunicação e eficácia da organização.*

- O nível de interação com as pessoas e com os colegas de trabalho mudou por trabalhar mais na plataforma?

*Eu diria que a plataforma teve impacto nesse sentido uma vez que existem por exemplo, falando em concreto de uma funcionalidade, vários passos de aprovação que tem de ser cumpridos e que devem ser primeiros discutidos/falados entre os colaboradores e não simplesmente lançados na plataforma. Sem comunicação pessoal/interação a plataforma tem muito menos eficácia.*

- Acha que se perde o contacto próximo e a interação com colegas e colaboradores?

*Acho que proporciona exatamente o contrário pela situação descrita em cima.*

- Considera este mecanismo acessível e eficaz para o rápido acesso às informações?

*Sim, uma vez que se encontra disponível a todos os colaboradores com fácil acesso em todas as áreas e departamentos.*

- Considera uma ferramenta de controlo necessária e certa? (de controlo quando falamos em segurança de gestão da informação) - há acessos para saber todos os passos realizados: quem utilizou e quando.

*Sim, muito importante. Torna-se mais seguro conseqüentemente.*

- Como considerava o antigo processo utilizado para gerir formação?

*Apesar de ser um processo relativamente otimizado, não era robusto o suficiente para serem dadas respostas a alguns requisitos de clientes. A plataforma veio ajudar nesse sentido e continua a ser ajustada para as exigências dos nossos clientes.*

- Para si, quais foram as melhorias sentidas do antigo processo para o novo mais informatizado?

*Penso que o facto de ser um sistema que todos os colaboradores têm acesso e bastante friendly, torna muito vantajoso.*

- Em termos de burocracia e informalidades, pensa ter aumentado ou diminuído?

*Em relação a esta questão, penso que está mais facilitado em termos de burocracia, mas como referi anteriormente, numa organização tão complexa e hierárquica como a CYBER de Braga, as burocracias nestas plataformas são difíceis de evitar.*

- O seu trabalho fica mais organizado?

*Sim, pelo menos tenho mais presente a necessidade de revisão de algumas atividades das quais eram por vezes esquecidas no meio de outras.*

- É a favor da introdução de mais plataformas informáticas o âmbito de empresas de tecnologia?

*Desde de que tenham como objetivo a simplificação dos sistemas e comunicação, sim sou a favor.*

#### Conclusão:

- Gostaria de acrescentar algo mais para além do que já foi dito?

*Não. O Guião encontra-se bastante completo e com questões pertinentes acerca da plataforma.*

- Há alguma pergunta que não lhe tenha feito que acharia pertinente ter sido colocada?

*Não.*

- Acrescenta mais opiniões ao estudo?

*Não.*

- Tem pontos de melhoria que pretende sugerir?

*Não.*

Obrigada!

**GUIÃO DE ENTREVISTA**  
**(Entrevistado N°5)**  
**(Utilizador da Plataforma FAZ)**

Chamo-me Teresa Araújo, sou estagiária no departamento de Recursos Humanos da CYBER e frequento o mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Este trabalho de intervenção e investigação enquadra-se na conclusão do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos – 2017/2018. Pretende-se aprofundar e obter conhecimentos na área da gestão da formação e recursos humanos analisando muito particularmente um instrumento de gestão – plataforma FAZ – e atendendo a conceções e práticas de gestão da formação – o que implica ouvir os intervenientes na formação.

Garanto a confidencialidade das respostas e da participação. Deixo à vontade o limite das respostas.

Agradeço a sua participação nesta entrevista no qual vai ser bastante útil e importante para a minha investigação.

---

Poderíamos começar pela sua apresentação, falar um pouco de si:

- Em que departamento trabalha?

*Trabalho na área de CBA, secção 389.*

- Há quantos anos trabalha na empresa?

*Trabalho nesta empresa há 18 anos.*

---

Neste momento começo a questionar sobre a plataforma FAZ: pretendo conhecer, compreender e explorar as perspetivas dos utilizadores que trabalham com a plataforma FAZ e entender a

importância desta técnica de Gestão de Recursos Humanos para os próprios quer a nível profissional e social.

- Como define a plataforma FAZ?

*É uma ferramenta bastante abrangente para todas as áreas da empresa.*

- Já teve contacto com a plataforma?

*Sim.*

- Quando teve conhecimento e acesso ao uso desta ferramenta?

*Não sei precisar ao certo, mas há pelo menos 5/6 anos.*

- Há quanto tempo, utiliza a plataforma?

*Desde essa altura.*

- Qual a sua opinião sobre a plataforma FAZ atualmente?

*É uma ferramenta bastante útil.*

- Como lhe foram dados os conhecimentos bases (a formação técnica) para poder utilizar a plataforma?

*Na maior parte dos campos fui aprendendo á medida que ia precisando. Não houve quase nenhuma formação oficial....*

- Para que propósitos acede à Plataforma FAZ?

*Essencialmente para os campos PC&L, OPERATIONS, HR, DCC.*

- Quantas horas por dia trabalha/ou nesta plataforma?

*Talvez uma, depende da necessidade.*

- Quanto tempo necessitou para conhecer os processos?

*Depois de sabermos o propósito, a ferramenta é acessível, mas ainda hoje há coisas que não sei fazer, nomeadamente no campo DCC e HR no que diz respeito a matrizes e instruções de trabalho.*

- Na sua primeira utilização, como descreve o processo? Em relação a dificuldades e/ou facilidades que sentiu.

*As dificuldades são em perceber o propósito e solicitar ajuda a quem a devia facultar e não obter explicação por também não a saberem dar.*

- Acha que existe simplificação de passos e procedimentos depois da criação da plataforma?

*A ideia seria essa, mas ainda há campos onde isso não aconteceu, ou piorou, por não haver ainda a ideia concreta do que se espera desta plataforma e implementar por quem de direito.*

- Quais são para si, as principais vantagens e desvantagens da introdução da plataforma interna?

*As vantagens são claramente a informação à disposição de quem precisa, não vendo nenhuma desvantagem nisso.*

- Consultou os manuais de utilização? Se sim, depois de consultar os manuais de utilização, quais foram as melhorias em relação à procura de informação e utilização?

*Desconheço esses manuais.*

- Como é que esta plataforma reflete a importância e necessidade para uma eficaz gestão da formação da empresa?

*Tendo toda a informação disponível nela registada, ao momento e sem intermediários faz com que a gestão seja mais eficaz.*

- Pensa que esta era uma ferramenta fundamental para garantir melhorias de processos, comunicação e armazenamento de informação?

*Sim, se fosse partilhada e utilizada por todos.*

- O que pensa sobre o uso constante de tecnologias de informação para maximizar a produtividade laboral?

*Devemos fazer uso de todos os meios para maximizar a produtividade laboral, e as tecnologias de informação são um deles.*

- O nível de interação com as pessoas e com os colegas de trabalho mudou por trabalhar mais na plataforma?

*Não.*

- Acha que se perde o contacto próximo e a interação com colegas e colaboradores?

*Não.*

- Considera este mecanismo acessível e eficaz para o rápido acesso às informações?

*Sim.*

- Considera uma ferramenta de controlo necessária e certa? (de controlo quando falamos em segurança de gestão da informação) - há acessos para saber todos os passos realizados: quem utilizou e quando.

*Sim, é mais controlado, mas também mais seguro pois existe registo da pessoa que utilizou o FAZ.*

- Como considerava o antigo processo utilizado para gerir formação?

*Muitas folhas de papel e muitas assinaturas....*

- Para si, quais foram as melhorias sentidas do antigo processo para o novo mais informatizado?

*Mais fácil visualização das competências e mais fácil registo das mesmas.*

- Em termos de burocracia e informalidades, pensa ter aumentado ou diminuído?

*Diminuiu.*

- O seu trabalho fica mais organizado?

*Sim.*

- É a favor da introdução de mais plataformas informáticas o âmbito de empresas de tecnologia?

*Sim.*

- Quais as principais utilidades e vantagens que denotou com a introdução da plataforma?

*Veio trazer uma maior autonomia para quem a utiliza, uma vez que tem à sua disposição uma maior informação.*

#### Conclusão:

- Gostaria de acrescentar algo mais para além do que já foi dito?

*Não.*

- Há alguma pergunta que não lhe tenha feito que acharia pertinente ter sido colocada?

*Não.*

- Acrescenta mais opiniões ao estudo?

*Não.*

- Tem pontos de melhoria que pretende sugerir?

*Sim, estas plataformas deveriam ter todas um campo de apresentação de sugestões para melhorar ou alterar algumas situações, e o respetivo feedback.*

Obrigada!

**GUIÃO DE ENTREVISTA**  
**(Entrevistado N°6)**  
**(Utilizador da Plataforma FAZ)**

Chamo-me Teresa Araújo, sou estagiária no departamento de Recursos Humanos da CYBER e frequento o mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Este trabalho de intervenção e investigação enquadra-se na conclusão do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos – 2017/2018. Pretende-se aprofundar e obter conhecimentos na área da gestão da formação e recursos humanos analisando muito particularmente um instrumento de gestão – plataforma FAZ – e atendendo a conceções e práticas de gestão da formação – o que implica ouvir os intervenientes na formação.

Garanto a confidencialidade das respostas e da participação. Deixo à vontade o limite das respostas.

Agradeço a sua participação nesta entrevista no qual vai ser bastante útil e importante para a minha investigação.

---

Poderíamos começar pela sua apresentação, falar um pouco de si:

- Em que departamento trabalha?

*Departamento da Engenharia Industrial, estou ligado à área da produção em parte.*

- Há quantos anos trabalha na empresa?

*Há cerca de 6 anos.*

---

Neste momento começo a questionar sobre a plataforma FAZ: pretendo conhecer, compreender e explorar as perspetivas dos utilizadores que trabalham com a plataforma FAZ e entender a

importância desta técnica de Gestão de Recursos Humanos para os próprios quer a nível profissional e social.

- Como define a plataforma FAZ?

*Seria uma plataforma de integração de todas as informações, quer de instruções de trabalho, de formações. Permite a gestão de instruções de trabalho e documentação e a gestão de formação das pessoas.*

- Já teve contacto com a plataforma?

*Sim. Principalmente com a parte de gestão de documentos, publicação, consulta e manutenção. Não tanto com a parte da matriz de formação.*

*No âmbito da engenharia não é necessário trabalhar na área da matriz, tenho conhecimento de como é que funciona e tudo isso, já consultei, mas o meu dia a dia não necessito de a utilizar.*

- Achas que é importante para as chefias ter este processo bem definido pois pode trazer mais organização para o trabalho?

*Eu penso que sim, é importante quer para chefias, quer para também conseguir mostrar a um cliente que és capaz de o fazer, porque é um requisito do cliente e um dia que tenhas de substituir alguém e é essa a função da matriz formação, é perceber as características necessárias de uma pessoa que vais dispensar. Acho que é importante.*

- Quando teve conhecimento e acesso ao uso desta ferramenta?

*Não me recordo de datas, sei que mal quando ficou disponível começamos logo a utilizar, mas na parte da gestão da documentação. Possivelmente foi há 1 ou 2 anos, acho que esteve ligado com a auditoria de uma marca automóvel, mas não sei a data ao certo.*

- Sabe como surgiu a necessidade de se implementar o FAZ?

*Desde que eu cá estou, há 6 anos ouço falar que o objetivo era passar a Matriz de Formação e também algumas instruções de trabalho para um formato deste género. Porque é muito difícil de gestão e eu compreendo, se eu quisesse há 3 anos atrás consultar uma instrução*

*de trabalho original para poder alterar em pdf na rede ou então teria que estar a pedir ao responsável para ir procurá-la para me dizer onde ela estava e era um processo muito demorado. Neste momento é um processo muito simples e que basta a qualquer um, é intuitivo e é muito simples de ir ao FAZ consultar e partilhar informação que seja pertinente. Agora como é que surgiu não te sei dizer, porque não tive envolvido nessa parte.*

- Há quanto tempo, utiliza a plataforma?

*Desde do momento em cima descrito. Não me recordo ao certo há quanto tempo foi.*

- Qual a sua opinião sobre a plataforma FAZ atualmente?

*É muito intuitiva, permite além de tudo, uma integração e obriga a que todos os intervenientes estejam envolvidos porque nós quando publicamos um documento o responsável pela formação recebe a notificação que precisa de dar formação às suas equipas e todo o processo é desencadeado, ao passo que anteriormente ficava perdido, era enviado, mas podia-se perder ali a informação e neste momento está tudo encadeado e penso que funcionará muito melhor.*

- Como lhe foram dados os conhecimentos bases (a formação técnica) para poder utilizar a plataforma?

*O implementador da plataforma deu formação acerca da utilização e como publicar documentos e alterar. Não me recordo é como foi dada, mas sei que tive formação.*

- Para que propósitos acede à Plataforma FAZ?

*Está mais vocacionada para a gestão de instruções de trabalho.*

- Quantas horas por dia trabalha nesta plataforma?

*Não consigo dar uma resposta exata. Diretamente não sei se acederei todos os dias à plataforma, mas quase consegue ser uma necessidade diária. Mas não consigo quantificar.*

- Quanto tempo necessitou para conhecer os processos?

*A formação dada deve ter demorado cerca de 1h e foi suficiente para perceber o método de trabalho da plataforma de como conseguimos interagir e funcionar com ela, da minha parte eu não tive grande dificuldade e consegui ser autónomo no uso da plataforma.*

- Sentiu alguma dificuldade inicial?

*A transação inicial não é simples porque estamos habituados a uma plataforma diferente, não exigia nada da nossa parte era mais simples, era só enviar um documento, outra pessoa responsável trataria de introduzir na rede, neste momento exige algum esforço diferente para nós. Tem vantagens e desvantagens, mas eu não vejo nenhuma dificuldade no processo, ao início é um bocado difícil é um processo novo, até ao momento que nos habituamos a ele.*

- Na sua primeira utilização, como descreve o processo? Em relação a dificuldades e/ou facilidades que sentiu. Depois de receber formação inicial.

*Em termos de facilidades, a vantagem principal desta plataforma é realmente nós conseguirmos ter sempre disponível toda a documentação editável. Porque nós temos a necessidade de editar uma informação e alterar uma instrução de trabalho e procedimento e é necessário perguntar a alguém quem tem o documento e ter que deixar toda a informação para a pessoa que viesse a seguir, neste momento já não está tudo na rede, disponibilizado para quem quiser aceder e alterar. Existe também um registo que é importante a meu ver de todo o histórico.*

*Sim, depois da formação foi bastante acessível, sem dificuldades, foi muito intuitivo. Neste momento não tenho dificuldades.*

- Acha que existe simplificação de passos e procedimentos depois da criação da plataforma?

*Acho que sim, a meu ver sim, quer para visualizar, quer para editar.*

- Quais são para si, as principais vantagens e desvantagens da introdução da plataforma interna?

*Desvantagens não identifico nenhuma. Vantagens refiro a utilidade que tem, foi muito benéfico.*

- Consultou os manuais de utilização? Se sim, depois de consultar os manuais de utilização, quais foram as melhorias em relação à procura de informação e utilização?

*Sim, partilharam os slides eu consultei-os. Foram os mesmos usados na formação e foi intuitivo.*

- Acedeu à área de RH, para fazer pedidos de formação?

*Sim acedi, mas não tenho acessos. Está ligado com a minha chefia e com a formação.*

- Acha que é benéfico existirem os níveis de permissões?

*Eu acho que tem de existir alguma diferenciação, porque não é qualquer um que pode chegar à plataforma e fazer um pedido de acesso, como existe alguém que pode alterar instruções e outras pessoas que não. Isso é decisão da empresa, eu concordo com a decisão, agora não sei se é vantajoso ou não o meu chefe estar a colocar um pedido de requisição quando só tem um patamar e tem na mesma que existir, se calhar podia ser melhor interligado, mas também não sei como.*

*Acho que o antigo processo através da plataforma PBP agora tem outro nome, devia estar interligada por aí, porque na plataforma PBP nós identificamos a necessidade de formação ela devia era ser logo colocada na plataforma DG FAZ como uma pessoa com necessidade de formação a nível de competências.*

*Como se faz não sei, se é possível criar também não sei, mas era uma ideia, porque nós todos os anos metemos necessidades de formação no PBP e fica perdida, devia era interligar com o FAZ, e dizer automaticamente ao FAZ essa pessoa tem necessidade. Também compreendo que não deva ser exequível para a empresa se existe uma pessoa isolada e de ter necessidade de formação específica, não é fácil dar-lhe essa formação a uma só pessoa.*

*Não sei qual seria o melhor dos mundos.*

- No teu departamento existe a liberdade de ter contacto com a tua chefia e fazer pedidos?

*Sim, eu com o meu chefe quando tenho uma necessidade peço e ele conduz a situação.*

- Pensa que esta era uma ferramenta fundamental para garantir melhorias de processos, comunicação e armazenamento de informação?

*Bastante.*

- E para a formação?

*Eu penso que sim, ao contrário de auditorias passadas desde que temos a plataforma não se sente tanto stress e preocupação antes da auditoria se a matriz de formação está direita, se está bem ou não. Está muito mais organizado.*

- O que pensa sobre o uso constante de tecnologias de informação para maximizar a produtividade laboral?

*Eu acho que faz sentido existirem as tecnologias de informação, todo o sentido, porque estamos a retirar algum trabalho que temos de andar a gerir papéis, papel para cima, papel para baixo, preenche papel, apaga. Nesse aspeto a produtividade é melhorada bastante quer a nível de chefias de produção, como de quem tem de colocar informação acho que todo esse processo é muito melhorado com estas tecnologias de informação, porque permite-nos que tenhamos de interligar informação e não tenhamos de andar a perguntar para ter informação necessário. Então sim é benéfico a nível de produtividade.*

- O nível de interação com as pessoas e com os colegas de trabalho mudou por trabalhar mais na plataforma?

*Eu acho que não, temos de ter o peso em medida e perceber o que podemos perguntar porque estamos numa reunião e basta um Skype com um texto a perguntar-lhe, mas hoje em dia também temos a liberdade de a empresa permite que nos liguemos por Skype com os fones a qualquer pessoa, mas parte de cada um perceber a necessidade de falar, de se exprimir ou não.*

*Portanto essa necessidade depende de pessoa para pessoa. A interação nós temos a liberdade de a fazer, com todas as plataformas, temos as plataformas, mas podemos ao mesmo tempo comunicar paralelamente, quer nos levantemos da secretária, quer ligar pelo Skype, quer por email. Tudo isso é possível, com o seu peso e medida e tudo funciona.*

- Dão autonomia e liberdade?

*Sim, sem dúvida. Posso ser alguém que não queria falar ou não tenha a necessidade, como posso ter e tenho de ser eu a decidir ser autónomo para isso ou não de ligar de incomodar ou não para comunicar alguma coisa, pessoalmente ou digitalmente.*

- Considera este mecanismo acessível e eficaz para o rápido acesso às informações?

*Sim, bastante transparente.*

- Considera uma ferramenta de controlo necessária e certa? (de controlo quando falamos em segurança de gestão da informação) - há acessos para saber todos os passos realizados: quem utilizou e quando.

*Eu acho que sim, é importante saber pelo menos quem é altera e gere a informação. Se eu vou alterar um documento tenho de saber se o alterei e porque o alterei, porque é importante às vezes saber quem o alterou e porquê para irmos ter com ela e perguntar porque alterou.*

*Pode não existir essa necessidade, mas se assim for é importante saber e ser controlado através da plataforma, pelos acessos.*

- O registo de documentação e utilização: é mais seguro?

*Sim, acho que sim. Mas não é por ser informatizado, mas sim por estar numa rede é mais seguro do que estar num computador pessoal, pois pode sofrer um risco um desgaste, pode partir, pode ser roubado ao passo que se tivermos numa rede esse risco fica mais reduzido.*

- Como considerava o antigo processo utilizado para gerir formação?

*Não faço ideia de como era gerida anteriormente, mas penso que era por papel que se enviava para os recursos humanos da formação do posto de trabalho, mas não tenho a certeza.*

- Em termos de burocracia e informalidades, pensa ter aumentado ou diminuído?

*Ao nível de assinaturas diminuiu bastante, deixamos de ter a necessidade de os colaboradores assinarem as instruções de trabalho, porque passaram a estar no FAZ a assinatura, por isso só acho que valeu bastante a pena.*

- O seu trabalho fica mais organizado?

*Sim, fica. Pelo menos deixei de ter pastas no meu computador com instruções de trabalho e tudo isso. Está tudo na rede disponível e não é preciso estar a procurar.*

- É a favor da introdução de mais plataformas informáticas o âmbito de empresas de tecnologia?

*Sim, sou a favor. Acho que é uma coisa que faz todo o sentido, nós tentarmos acabar com o papel e gerir o papel é muito difícil, o papel perde rapidamente a validade, nós temos que andar a trocá-lo e há sempre alguma coisa que falha na troca do papel, basta um papel antigo e dá-nos sempre problemas, um papel que não esteja de acordo.*

- Como pensa ver daqui a 1 ou 2 anos esta plataforma?

*Eu acho que já está bem definida, há sempre oportunidades de melhoria. Uma vantagem que deveria existir era só a questão de a formação estar melhor interligada com a plataforma, ou então também a questão das instruções de trabalho, esta gestão que nós temos de as colocar em várias pastas se calhar pode existir uma maneira mais simples de fazer daqui a uns anos, em vez de estarmos a carregar um documento carregar só as fotos e o texto e não termos nós a criar o documento, ser o documento standard.*

#### Conclusão:

- Gostaria de acrescentar algo mais para além do que já foi dito?

*Não.*

- Há alguma pergunta que não lhe tenha feito que acharia pertinente ter sido colocada?

*Não.*

- Acrescenta mais opiniões ao estudo?

*Não.*

- Tem pontos de melhoria que pretende sugerir?

*Não.*

Obrigada!

**GUIÃO DE ENTREVISTA**  
**(Entrevistada nº7)**  
**(Utilizador da Plataforma FAZ)**

Chamo-me Teresa Araújo, sou estagiária no departamento de Recursos Humanos da CYBER e frequento o mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Este trabalho de intervenção e investigação enquadra-se na conclusão do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos – 2017/2018. Pretende-se aprofundar e obter conhecimentos na área da gestão da formação e recursos humanos analisando muito particularmente um instrumento de gestão – plataforma FAZ – e atendendo a conceções e práticas de gestão da formação – o que implica ouvir os intervenientes na formação.

Garanto a confidencialidade das respostas e da participação. Deixo à vontade o limite das respostas.

Agradeço a sua participação nesta entrevista no qual vai ser bastante útil e importante para a minha investigação.

---

Poderíamos começar pela sua apresentação, falar um pouco de si:

- Em que departamento trabalha?

*Trabalho no Departamento de Recursos Humanos. Sou responsável pelo recrutamento e seleção do Centro Técnico, organização de eventos, contacto com entidades externas e outras tarefas administrativas de recursos humanos.*

- Há quantos anos trabalha na empresa?

*Faço 3 anos em novembro, contudo o contrato só iniciou em janeiro. Estive dois anos em estágio.*

Neste momento começo a questionar sobre a plataforma FAZ: pretendo conhecer, compreender e explorar as perspetivas dos utilizadores que trabalham com a plataforma FAZ e entender a importância desta técnica de Gestão de Recursos Humanos para os próprios quer a nível profissional e social.

- Como define a plataforma FAZ?

*É uma plataforma para além de ter a parte da formação, também podemos ter acesso à parte documental. Ou seja, é uma plataforma dinâmica, acessível e de fácil interação.*

- Já teve contacto com a plataforma?

*Sim.*

- Quando teve conhecimento e acesso ao uso desta ferramenta?

*Logo no início do ano passado, quando se iniciou a plataforma.*

- Há quanto tempo, utiliza a plataforma?

*1 ano e meio.*

- Qual a sua opinião sobre a plataforma FAZ atualmente?

*A plataforma está diferente, porque eu tive contacto com ela desde o início, por isso neste momento está diferente, com bastantes melhorias, que foram denotadas em pouco tempo. Quase todos os meses existiam alterações, mudanças.*

- Como lhe foram dados os conhecimentos bases (a formação técnica) para poder utilizar a plataforma.

*Foi dada formação em sala e em formato papel, um guião em formato papel.*

- A formação em sala foi dada no âmbito inicial, para dar os conhecimentos base?

*Foi dada formação para saber como se trabalhava.*

- Para que propósitos acede à Plataforma FAZ?

*Neste momento trabalho para criar pedidos e eventos de formação para o Centro Técnico.*

- Quantas horas por dia trabalha nesta plataforma?

*Não consigo aferir o número de horas aplicadas, mas a utilização não é diária, mas sim ocasional. Já foi diário, quando lançava formação, mas neste momento já não é.*

- Quanto tempo necessitou para conhecer os processos?

*Fui estando sempre dentro do processo, por isso sempre em melhoria contínua. Por vezes questionava o implementador da plataforma com algumas dúvidas, em relação a alguns entraves na altura.*

- Na sua primeira utilização, como descreve o processo? Em relação a dificuldades e/ou facilidades que sentiu.

*Não, porque a plataforma sempre foi muito interativa de aceder, com fácil acesso.*

- Acha que existem simplificação de passos e procedimentos depois da criação da plataforma?

*Houve sempre melhoria contínua do processo. Daí se notar muita diferença do projeto inicial para agora. Há muitas coisas que não existiam, como por exemplo a criação de eventos isso não existia.*

*Agora é tudo feito através da plataforma e antes não, assim fica tudo centralizado, ter a parte toda da formação centralizada, é uma das vantagens.*

- Quais são para si, as principais vantagens e desvantagens da introdução da plataforma interna?

*Desvantagens, por exemplo podia ser automático, o agendamento no Calendário, por exemplo na criação de eventos ser a própria plataforma a enviar a convocatória para o Calendário, assumia logo tudo.*

*Agora é tudo feito através da plataforma e antes não, assim fica tudo centralizado, ter a parte toda da formação centralizada, é uma das vantagens. Fácil acesso, antes querias ver uma formação de uma pessoa, a procura é de fácil acesso, parte da rapidez.*

- Consultou os manuais de utilização? Se sim, depois de consultar os manuais de utilização, quais foram as melhorias em relação à procura de informação e utilização?

*É sempre um meio de apoio que ajuda bastante para a utilização.*

- Como é que esta plataforma reflete a importância e necessidade para uma eficaz gestão da formação da empresa?

*Tudo centralizado e só o facto de ser em formato digital é muito mais rápido, a informação é de fácil acesso.*

*Numa auditoria, alguém quer a formação desta pessoa, é só seleccionar a pessoa e aparecem logo as formações todas. Senão tinhas que ir a uma pasta ou a outra, assim não.*

- Pensa que esta era uma ferramenta fundamental para garantir melhorias de processos, comunicação e armazenamento de informação?

*A informação documental e o armazenamento acabam por diminuir o tempo de acesso e trabalho das pessoas.*

*Por essa via é muito mais rápido, escusa de uma pessoa estar a ir ter com a outra, ou a entrar em contacto, assim o processo é muito mais eficaz. Depois existem as provas, fica tudo documentado, registado.*

- O que pensa sobre o uso constante de tecnologias de informação para maximizar a produtividade laboral?

*Claro, é muito mais rápido, torna as tarefas muito mais rápidas. Hoje em dia caminhamos para a as tecnologias, é o forte.*

- O nível de interação com as pessoas e com os colegas de trabalho mudou por trabalhar mais na plataforma?

*Essa interação acaba por diminuir, obviamente.*

*A parte da tecnologia é importante, contudo tem que haver trabalho em equipa. Para além dos meios que utilizamos via digital, tem que haver a parte da comunicação, é preciso existirem as duas.*

- Acha que se perde o contacto próximo e a interação com colegas e colaboradores?

*Depende sempre muito de equipa para equipa de chefe para chefe, de líder.*

- Considera este mecanismo acessível e eficaz para o rápido acesso às informações?

*Sim.*

- Considera uma ferramenta de controlo necessária e certa? (de controlo quando falamos em segurança de gestão da informação) - há acessos para saber todos os passos realizados: quem utilizou e quando.

*Sim, porque há certa informação que deve ser restrita. Depende das funções de cada um, por exemplo não vais dar acesso a alguém que trabalha nos RH, mas que não utiliza a ferramenta, não precisa de usar o FAZ, depende sempre muito das funções e das necessidades.*

*Sempre foi assim, por exemplo mesmo com uma formação, custa X, tem que passar pelas chefias, têm que ser aprovadas, envolvendo custos é necessária a aprovação. Têm que analisar se é uma mais-valia ou não.*

- Acha que os colaboradores deviam ter mais liberdade para poderem trabalhar com o FAZ e não apenas para consultar?

*Sim, em vez de o pedido inicial ser feito por email podia ser feito através dos Requests, desde que o Manager estivesse logo em conhecimento desse pedido.*

*Mas existindo a liberdade de todos poderem realizar pedidos, podia ser algo que não se conseguisse controlar. Há pessoas que não devem ter acesso a certo tipo de informação, mas em termos de pedidos, antes através do antigo processo o PBP, muitos diziam que queriam fazer curso de inglês e depois alemão, era impossível fazerem duas formações, não tinham tempo para tudo, não é viável. Às vezes não tinham muita noção do que estavam a pedir e da realidade e o que isso implica para a empresa.*

- Eles consigo têm a abertura para fazer pedidos de formação? Ou precisam de pedir primeiro ao Manager?

*Eles têm de fazer o pedido de formação ao Manager. Existe sempre abertura e facilidade de comunicação para o fazerem.*

- O Manager está recetivo a novas ideias ou o tipo de formações já estão delineadas?

*Os próprios formandos podem sugerir formações, e depois o Manager aprova ou não, depois passa pelos RH pela pessoa que está responsável em organizar as formações e pela administração para serem aprovadas internamente e no fim depois de aprovado passa para mim, de forma a eu poder registar e agendar o evento de formação.*

- Como considerava o antigo processo utilizado para gerir formação?

*Este processo é muito melhor que o antigo. O uso do papel era uma das desvantagens do antigo processo, as pessoas não tinham tanta formação. Agora surgem mais pedidos que anteriormente.*

- Para si, quais foram as melhorias sentidas do antigo processo para o novo mais informatizado?

*Acaba por ficarem mais formatadas, porque alguém vai para formação inicial pronto vou fazer a parte do registo na plataforma. Acaba por ser mais interativo, as pessoas acabam por ficarem formatadas para fazerem isso. Antigamente precisavam de imprimir um papel, agora não, têm esta formação depois é esta, avaliam e dão os níveis na plataforma só precisam de clicar. Algo que demorava muito tempo a preencher, agora fazem num instante.*

- Em termos de burocracia e informalidades, pensa ter aumentado ou diminuído?

*Diminuído, no meu entender.*

- O seu trabalho fica mais organizado?

*Sim, se quiser e precisar de registos vou logo consultar a plataforma.*

- É a favor da introdução de mais plataformas informáticas o âmbito de empresas de tecnologia?

*Sim. Encaminhamos para a era da mobilidade em que tudo está conectado. Será tudo tecnológico.*

- Quais as principais utilidades e vantagens que denotou com a introdução da plataforma?

*Facilidade de ver os dados.*

Conclusão:

- Gostaria de acrescentar algo mais para além do que já foi dito?

*Não, conseguiste tocar em todos os pontos essenciais.*

- Há alguma pergunta que não lhe tenha feito que acharia pertinente ter sido colocada?

*Não.*

- Acrescenta mais opiniões ao estudo?

*Não.*

- Tem pontos de melhoria que pretende sugerir?

*Apenas aquele ponto de realizar automaticamente os eventos para o nosso próprio calendário.*

Obrigada!

**GUIÃO DE ENTREVISTA**  
**(Entrevistada Nº8)**  
**(Utilizador da Plataforma FAZ)**

Chamo-me Teresa Araújo, sou estagiária no departamento de Recursos Humanos da CYBER e frequento o mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Este trabalho de intervenção e investigação enquadra-se na conclusão do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos – 2017/2018. Pretende-se aprofundar e obter conhecimentos na área da gestão da formação e recursos humanos analisando muito particularmente um instrumento de gestão – plataforma FAZ – e atendendo a conceções e práticas de gestão da formação – o que implica ouvir os intervenientes na formação.

Garanto a confidencialidade das respostas e da participação. Deixo à vontade o limite das respostas.

Agradeço a sua participação nesta entrevista no qual vai ser bastante útil e importante para a minha investigação.

---

Poderíamos começar pela sua apresentação, falar um pouco de si:

- Em que departamento trabalha?

*Supplier Quality (Purchasing).*

- Há quantos anos trabalha na empresa?

*5 anos.*

---

Neste momento começo a questionar sobre a plataforma FAZ: pretendo conhecer, compreender e explorar as perspetivas dos utilizadores que trabalham com a plataforma FAZ e entender a

importância desta técnica de Gestão de Recursos Humanos para os próprios quer a nível profissional e social.

- Como define a plataforma FAZ?

*Plataforma onde se encontram disponíveis acessos para obter diferentes informações (qualidade, produção, logística, RH, etc.)*

- Já teve contacto com a plataforma?

*Sim.*

- Quando teve conhecimento e acesso ao uso desta ferramenta?

*Desde que entrei na fábrica.*

- Há quanto tempo, utiliza a plataforma?

*5 anos.*

- Qual a sua opinião sobre a plataforma FAZ atualmente?

*Está bastante user-friendly e com acesso a informação de grande importância.*

- Como lhe foram dados os conhecimentos bases (a formação técnica) para poder utilizar a plataforma?

*Foi passada essencialmente em pequenas sessões pelo implementador da plataforma.*

- Para que propósitos acede à Plataforma FAZ?

*Qualidade e Operações - Produção.*

- Quantas horas por dia trabalha nesta plataforma?

*Poucas vezes. Não acedo todos os dias.*

- Quanto tempo necessitou para conhecer os processos?

*Não consigo responder a esta questão. Ainda tenho duvidas nos pontos que não acedo recorrentemente.*

- Na sua primeira utilização, como descreve o processo? Em relação a dificuldades e/ou facilidades que sentiu.

*Apesar de ser de acesso direto é necessário ter informações externas, por exemplo, dados dos rádios, tipo de teste que queremos ver.*

- Acha que existem simplificação de passos e procedimentos depois da criação da plataforma?

*Sim, claro. É notório como uma plataforma de gestão objetivamente estruturada consegue introduzir simplificação de tarefas e procedimentos.*

- Quais são para si, as principais vantagens e desvantagens da introdução da plataforma interna?

*Facilitar o acesso a informação.*

- Consultou os manuais de utilização? Se sim, depois de consultar os manuais de utilização, quais foram as melhorias em relação à procura de informação e utilização?

*Não consultei manuais de utilização, como referi peço suporte a pessoas.*

- Como é que esta plataforma reflete a importância e necessidade para uma eficaz gestão da formação da empresa?

*De uma forma simples mostra para cada colaborador todas as formações.*

- Pensa que esta era uma ferramenta fundamental para garantir melhorias de processos, comunicação e armazenamento de informação?

*Claramente. Só assim é possível um overview de forma simples das necessidades de todos os colaboradores e consequente monitorização.*

- O que pensa sobre o uso constante de tecnologias de informação para maximizar a produtividade laboral?

*Necessária e positiva, no sentido de trazer a possibilidade de acompanhamento de forma simples.*

- O nível de interação com as pessoas e com os colegas de trabalho mudou por trabalhar mais na plataforma?

*Não tenho informação.*

- Acha que se perde o contacto próximo e a interação com colegas e colaboradores?

*Não me parece.*

- Considera este mecanismo acessível e eficaz para o rápido acesso às informações?

*Sim.*

- Considera uma ferramenta de controlo necessária e certa? (de controlo quando falamos em segurança de gestão da informação) - há acessos para saber todos os passos realizados: quem utilizou e quando.

*Sim, muito importante.*

- Como considerava o antigo processo utilizado para gerir formação?

*Pouco robusto.*

- Para si, quais foram as melhorias sentidas do antigo processo para o novo mais informatizado?

*Fácil monitorização e acompanhamento.*

- Em termos de burocracia e informalidades, pensa ter aumentado ou diminuído?

*Diminuído, no meu entender.*

- O seu trabalho fica mais organizado?

*Sim, para as necessidades da minha função o meu trabalho fica mais organizado.*

- É a favor da introdução de mais plataformas informáticas o âmbito de empresas de tecnologia?

*Sim.*

- Quais as principais utilidades e vantagens que denotou com a introdução da plataforma?

*Facilidade de ver os dados.*

Conclusão:

- Gostaria de acrescentar algo mais para além do que já foi dito?

*Não.*

- Há alguma pergunta que não lhe tenha feito que acharia pertinente ter sido colocada?

*Não.*

- Acrescenta mais opiniões ao estudo?

*Não.*

- Tem pontos de melhoria que pretende sugerir?

*Não.*

Obrigada!

**GUIÃO DE ENTREVISTA**  
**(Entrevistado N.º9)**  
**(Utilizador da Plataforma FAZ)**

Chamo-me Teresa Araújo, sou estagiária no departamento de Recursos Humanos da CYBER e frequento o mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Este trabalho de intervenção e investigação enquadra-se na conclusão do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos – 2017/2018. Pretende-se aprofundar e obter conhecimentos na área da gestão da formação e recursos humanos analisando muito particularmente um instrumento de gestão – plataforma FAZ – e atendendo a conceções e práticas de gestão da formação – o que implica ouvir os intervenientes na formação.

Garanto a confidencialidade das respostas e da participação. Deixo à vontade o limite das respostas.

Agradeço a sua participação nesta entrevista no qual vai ser bastante útil e importante para a minha investigação.

---

Poderíamos começar pela sua apresentação, falar um pouco de si:

- Em que departamento trabalha?

*Finance Department.*

---

Neste momento começo a questionar sobre a plataforma FAZ: pretendo conhecer, compreender e explorar as perspetivas dos utilizadores que trabalham com a plataforma FAZ e entender a importância desta técnica de Gestão de Recursos Humanos para os próprios quer a nível profissional e social.

- Qual a sua opinião sobre o FAZ atualmente?

*O FAZ parece-me um instrumento positivo, em primeiro lugar por duas coisas: fica registado quando existe uma necessidade de formação, o tratamento por email perde-se, arquiva-se, não é tratado convenientemente, assim fica registado quando é que foi tratado o levantamento ou uma necessidade de formação. E isso é bastante útil porque fica registado as pessoas que são requeridas, foi simples fazer isso. Portanto essa é uma vantagem que permite fazer toda gestão que eu não conheço, mas depois da perspectiva do utilizador é a primeira vantagem que tem e provavelmente do lado dos recursos humanos tem a vantagem de poder fazer o tratamento também no sistema. São essas as vantagens que eu vejo.*

- Já teve contacto com a plataforma?

*Eu tive conhecimento quando uma altura fiz o pedido à responsável de formação através de um email, quando criei uma necessidade de formação, ela enviou-me documentação sobre o FAZ e que eu tinha que registar a necessidade nesta ferramenta.*

*Eu só utilizei sinceramente para criar e registar a formação.*

- Há quanto tempo, utiliza a plataforma?

*Utilizei muito recentemente.*

- Como lhe foram dados os conhecimentos base (a formação técnica) para poder utilizar a plataforma.

*Foi-me dada informação através de texto, cerca de uma dúzia de slides onde mostra todos os passos para eu registar a necessidade de formação lá.*

- Depois de realizar o pedido de formação, chegou a acompanhar o processo?

*Não, não acompanhei, até porque sei que esta necessidade de formação que eu levantei que é em excel, no início estava definido apenas para o meu departamento, entretanto eu perguntei a outras pessoas se estariam interessadas, nisso constou numa adesão massiva à formação, mais de 100 pessoas e isso envolve um problema de custos por isso eu não tenho estado a perseguir para saber se está a ser feito ou não internamente se está a chegar a uma solução ou não, porque não podemos mandar 100 pessoas para uma formação de uma só vez, terá de ser organizada e*

*dada em vários anos ou se calhar esquecer uma parte das pessoas e portanto enquanto isso não for tratado eu nem volto à ferramenta FAZ. Portanto tem de ser alinhado do ponto de vista estratégico primeiro e nem vale a pena olhar para o FAZ, não voltei lá.*

- Na altura nunca lhe foi dada formação inicial sobre a plataforma?

*Eu não vou dizer que não, porque eu já não sei há quanto tempo é que isto foi implementado se me deram formação há meia dúzia de anos se me deram eu já não me recordo, eu penso que não me terão dado formação, agora posso estar enganado. E também não necessito muito sinceramente, os slides são claros, não preciso de ninguém a explicar-me o que está claramente bem visível.*

*Infelizmente temos todos muito pouco tempo hoje em dia...*

- Para que propósitos acede à Plataforma FAZ?

*Acedi apenas à plataforma para criar um pedido de necessidade de formação na minha área.*

- Quanto tempo necessitou para conhecer os processos?

*Fui estando sempre dentro do processo, por isso sempre em melhoria contínua. Por vezes questionava o implementador da plataforma com algumas dúvidas, em relação a alguns entraves na altura.*

- Na sua primeira utilização, como descreve o processo? Em relação a dificuldades e/ou facilidades que sentiu.

*Achei fácil, simples de consultar e de trabalhar. Não senti dificuldades.*

- É uma plataforma que até está bastante simples e muito transparente para quem primeiramente utiliza?

*Sim. Pelo menos eu desenrasquei-me, mas a minha opinião é que sim, está bastante simples, são 12 slides não é maçudo percorrê-los.*

- Aponta alguma desvantagem sobre a plataforma?

*O facto de não ser utilizada mais livremente e por mais utilizadores, porque se forem só os managers, digamos se forem só 10 pessoas nesta fábrica a fazerem e a introduzirem não sei até que ponto podemos falar de transparência.*

- Acha que esta necessidade foi sentida por vários departamentos para se criar uma plataforma digital, para toda a informação estar mais transparente e mais clara?

*Não tenho conhecimento de causa, mas eu em teoria diria que sim, porque fica registado quando foi criada o levantamento da formação. Em vez de se tratarem das coisas de uma forma informal, fica registado quando é que foi inserida esta necessidade. E se calhar uma coisa que eu não sei que o FAZ tem era que se se calhar deveríamos pôr datas limite, portanto para quando é que eu quero esta formação e se essa formação tivesse passado o prazo de certa forma existiriam notificações a dizer esta formação está atrasada, qualquer coisa do género, provavelmente o FAZ já dá para fazer isso, mas acho que seria importante ter.*

*Tinha era que ser aprovada, eu não sei como é que funciona, mas antes de haver uma data, portanto existe a necessidade de formação, eu acho que era preciso uma aprovação dos recursos humanos ou do Plant Manager, porque uma necessidade de formação em tudo que envolva custos externos, uma coisa é uma necessidade de formação interna, não tem custos direto, agora é necessário uma aprovação da importância da formação, se ela é apropriada para esta pessoa e para esta competências, teria que haver uma aprovação e no FAZ deveria estar logo explicitado em relação a verbas, ou seja, se à partida se souber que não existe ninguém que internamente consiga dar essa formação devia-se colocar logo o valor da formação, o valor estimado e esse valor também era aprovado da mesma maneira. A pessoa dos recursos humanos quando aprovava a formação, aprovava também o valor. Isso era importante, porque nós estamos parados por causa do valor, do número de pessoas que nós mandamos, se são 100 pessoas ou mais, é muito dinheiro, não podemos mandar todas, e voltamos atrás a pergunta já não é quantas pessoas vão ter aquela formação, mas sim o valor disposto a gastar. Enviar neste caso as pessoas em função das necessidades.*

- Consultou os manuais de utilização? Se sim, depois de consultar os manuais de utilização, quais foram as melhorias em relação à procura de informação e utilização?

*Sim consultei, depois da consulta o acesso e a utilização foram muito mais eficazes.*

- Como é que esta plataforma reflete a importância e necessidade para uma eficaz gestão da formação da empresa?

*Tudo centralizado e só o facto de ser em formato digital é muito mais rápido, a informação é de fácil acesso.*

*Numa auditoria, alguém quer a formação desta pessoa, é só seleccionar a pessoa e aparecem logo as formações todas. Senão tinhas que ir a uma pasta ou a outra, assim não.*

- Pensa que esta era uma ferramenta fundamental para garantir melhorias de processos, comunicação e armazenamento de informação?

*A informação documental e o armazenamento acabam por diminuir o tempo de acesso e trabalho das pessoas.*

*Por essa via é muito mais rápido, escusa de uma pessoa estar a ir ter com a outra, ou a entrar em contacto, assim o processo é muito mais eficaz. Depois existem as provas, fica tudo documentado, registado.*

- O que pensa sobre o uso constante de tecnologias de informação para maximizar a produtividade laboral?

*A cada dia que passa as empresas, estão obrigadas a se adequarem aos avanços tecnológicos. Tais necessidades estão ligadas ao consumo, que torna inevitável o investimento para se ter acesso a essa comodidade, de forma a possibilitar o crescimento eficaz. Desse modo sim, o uso constante das tecnologias de informação maximiza a produtividade.*

- O nível de interação com as pessoas e com os colegas de trabalho mudou por trabalhar mais na plataforma?

*O contacto com a pessoa responsável é sempre mais prático porque se fica sempre a saber coisas que não estão no site, portanto, além disso esta foi uma formação que deve a primeira no FAZ, já não fazíamos esta formação há muitos anos. Tem que se definir planos de atividade, não é uma formação standard enquanto que se calhar já existem formações e já foram feitas antes, sabemos qual é o plano de formação. Já sabemos tudo, neste caso não, até o plano do que vai ser dado às pessoas tem de ser delineado. E nesses aspetos tem de ser tratado, não vou à*

*ferramenta, se calhar se estivesse a falar de uma formação que já existisse eu se calhar bastava-me acompanhar na plataforma o status, as datas de início, nem sei, nem explorei o que aquilo dá para fazer.*

- Acha que se perde o contacto próximo e a interação com colegas e colaboradores?

*Um pouco, mas o contacto, a conversação e os pedidos cara a cara verbalmente sempre funcionaram, primeiro é sempre necessário existir um contacto inicial, faz o pedido para saber se pode pôr em request, se sim coloca no FAZ quando já existe uma pré aprovação informal, senão se alguém colocasse aqui uma coisa qualquer tornava-se mais difícil de gerir, mas é preciso garantir algum tipo de comunicação preferencialmente antes de se colocarem as necessidades.*

- Considera este mecanismo acessível e eficaz para o rápido acesso às informações?

*Sim.*

- Em relação a verificação dos dados e confirmação de presenças para a parte da gestão, este processo considera mais seguro por estar tudo concentrado e informatizado? Do que andarmos sempre com papel?

*Sem dúvida que sim, é uma das mais-valias estar a informação guardada informaticamente e por assim só garante mais segurança.*

- Em relação à cibergestão falando um pouco deste tema, as tecnologias digitais estão em voga, o mundo da informática vai estar sempre presente nas nossas vidas, mas acha que podem existir algumas desvantagens a nível social de se utilizar cada vez mais as tecnologias?

*Não considero, não penso que exista alguma desvantagem desde que se continue a falar com as pessoas antes e ter uma pré aprovação, não existe problema nenhum em fazermos tudo informaticamente. Se forem informações estandardizadas não é preciso conversa, se for uma formação nova a ferramenta nunca irá substituir a ter que alinhar pormenores sobre a formação, nunca irá substituir esse contacto pessoal. Por mim se for feito tudo pela maneira via eletrónica não há problema nenhum.*

- Considera uma ferramenta de controlo necessária e certa? (de controlo quando falamos em segurança de gestão da informação) - há acessos para saber todos os passos realizados: quem utilizou e quando.

*Não sei, acho que pelo menos teria que haver da mesma maneira que estamos a colocar uma encomenda e tem que haver aprovações do responsável do Centro de Custo, porque eu não sei se a ferramenta está aberta a todos. Eu acho que num departamento muito grande poderia haver outras pessoas que estivessem, por exemplo na Produção o responsável do SMT poderia criar necessidades de formação, Final Assembly igual, mas depois aí teria que haver a aprovação da chefia.*

*Abrindo teria que ser a pouca gente, não quer dizer que não se abrisse, mas não podia ser a 50 pessoas, teria que ser a pouca gente.*

- Acha que os colaboradores deviam ter mais liberdade para poderem trabalhar com o FAZ e não apenas para consultar?

*Sim, em vez de o pedido inicial ser feito por email podia ser feito através dos Requests, desde que o Manager estivesse logo em conhecimento desse pedido.*

*Mas existindo a liberdade de todos poderem realizar pedidos, podia ser algo que não se conseguisse controlar. Há pessoas que não devem ter acesso a certo tipo de informação, mas em termos de pedidos, antes através do antigo processo o PBP, muitos diziam que queriam fazer curso de inglês e depois alemão, era impossível fazerem duas formações, não tinham tempo para tudo, não é viável. Às vezes não tinham muita noção do que estavam a pedir e da realidade e o que isso implica para a empresa.*

- O seu departamento tem a abertura para fazer pedidos de formação?

*Sim claro, em 4 anos nunca me fizeram um pedido de formação, mas têm total liberdade e abertura para o fazer, nunca os impedi.*

- Como considerava o antigo processo utilizado para gerir formação? Considera que este sistema mais livre, no sentido de ser mais aberto e transparente aos utilizadores é realmente algo que faltava para a gestão da empresa?

*Não tenho opinião, não sei mesmo. Como já percebeu, nós aqui não temos grandes necessidades de formação. Eu próprio só entrei uma vez na ferramenta, nunca mais lá voltei, não voltei a consultar sequer, só criei a necessidade de formação.*

*- Como acha que vê esta plataforma daqui a alguns anos?*

*Não sei se irá ser utilizada mais livremente e por mais utilizadores, porque se forem só os managers se forem só 10 pessoas nesta fábrica a fazerem e a introduzirem não sei até que ponto podemos falar de transparência.*

*- Para si, quais foram as melhorias sentidas do antigo processo para o novo mais informatizado?*

*Eu acredito mesmo que as vantagens sejam muitas para diferentes departamentos, para mim eu não as vejo, não é em questão de não as ver, eu é que não sou utilizador nós aqui não temos grandes necessidades de formação, são mesmo muito pontuais.*

*- Em termos de burocracia e informalidades, pensa ter aumentado ou diminuído?*

*Continua igual penso, porque há certa informação que deve ser restrita. Depende das funções de cada um, por exemplo não vais dar acesso a alguém que trabalha nos RH, mas que não utiliza a ferramenta, não precisa de usar o FAZ, depende sempre muito das funções e das necessidades.*

*Sempre foi assim, por exemplo mesmo com uma formação, custa X, tem que passar pelas chefias, têm que ser aprovadas, envolvendo custos é necessária a aprovação. Têm que analisar se é uma mais-valia ou não.*

*- O seu trabalho fica mais organizado?*

*Sim, apesar de não implicar muito para as minhas funções.*

*- É a favor da introdução de mais plataformas informáticas o âmbito de empresas de tecnologia?*

*Sim, sem dúvida.*

*- Acha que esta plataforma foi bem aceite por todos e que consideram que esta ferramenta é muito mais eficaz do que o processo anterior?*

*Não sei qual era o processo anterior e não sei se é mais eficaz, ou não, mas eu calculo que sim.*

Conclusão:

- Gostaria de acrescentar algo mais para além do que já foi dito?

*Não.*

- Há alguma pergunta que não lhe tenha feito que acharia pertinente ter sido colocada?

*Não.*

- Acrescenta mais opiniões ao estudo?

*Não.*

- Tem pontos de melhoria que pretende sugerir?

*Não.*

Obrigada!

**GUIÃO DE ENTREVISTA**  
**(Entrevistado nº10)**  
**(Utilizador da Plataforma FAZ)**

Chamo-me Teresa Araújo, sou estagiária no departamento de Recursos Humanos da CYBER e frequento o mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Este trabalho de intervenção e investigação enquadra-se na conclusão do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos – 2017/2018. Pretende-se aprofundar e obter conhecimentos na área da gestão da formação e recursos humanos analisando muito particularmente um instrumento de gestão – plataforma FAZ – e atendendo a conceções e práticas de gestão da formação – o que implica ouvir os intervenientes na formação.

Garanto a confidencialidade das respostas e da participação. Deixo à vontade o limite das respostas.

Agradeço a sua participação nesta entrevista no qual vai ser bastante útil e importante para a minha investigação.

---

Poderíamos começar pela sua apresentação, falar um pouco de si:

- Em que departamento trabalha?

*Trabalho no departamento dos Plásticos, sou chefe de equipa. Sou “obrigado” a trabalhar com o FAZ para dar formação às pessoas, rotatividades.*

- Quantos anos trabalha na empresa?

*Trabalho há 7 anos.*

---

Neste momento começo a questionar sobre a plataforma FAZ: pretendo conhecer, compreender e explorar as perspetivas dos utilizadores que trabalham com a plataforma FAZ e entender a importância desta técnica de Gestão de Recursos Humanos para os próprios quer a nível profissional e social.

- Como define a plataforma FAZ?

*O FAZ tem várias funcionalidades, mas eu uso só aquilo para delinear a estratégia e ficar o registo toda a formação que cada pessoa teve no posto de trabalho e para ver em termos de polivalências, quem vier de fora, por exemplo imagina que eu saio, a pessoa que vier para o meu lugar através da plataforma consegue ver o que é que cada uma pode fazer e nesse sentido ajuda do que ir ler uma instrução de trabalho de cada pessoa que está lá. Conhecendo os processos, os postos de trabalho, conhecendo a ferramenta do FAZ é só penso eu que é uma ferramenta muito mais prática para o que tínhamos, é muito mais intuitivo e mais útil do que tínhamos sem dúvida, aliás acho que quanto mais forem informatizados forem estes tipos de sistemas melhor.*

*Mesmo para nós como chefes de equipas, para coordenar as pessoas, fazer edições dos colaboradores, adicionar pessoas, fazer a clonagem das tarefas, mudar as pessoas de área que estão mal alocadas é muito vantajoso este tipo de ferramenta.*

*Concluindo, o FAZ é uma ferramenta de formação das pessoas, onde podemos registar as formações das pessoas e que permite ao utilizador ter uma maior noção do que se passa na área de produção.*

- Já teve contacto com a plataforma?

*Sim.*

- Quando teve conhecimento e acesso ao uso desta ferramenta?

*Logo no início, quando o implementador do sistema nos deu a formação. Fomos chamados todos, deu a formação e depois veio cá ver se tínhamos dúvidas.*

- Há quanto tempo, utiliza a plataforma?

*Talvez tenha sido no final do ano de 2016, início de 2017 é que comecei a trabalhar com o FAZ a 100%.*

- Qual a sua opinião sobre a plataforma FAZ atualmente?

*Mil vezes melhor, em termos de gestão é completamente diferente. E em relação à própria comodidade para quem está a gerir um maior número de pessoas. Anteriormente todas as instruções eram escritas à mão, imagina se tiveres 100 pessoas no teu posto, o número de folhas escritas à mão que tinham de ser feitas.*

*Em termos de RH também faz falta dar valor às pessoas, e ouvi-las atentamente porque quem trabalha aqui são elas, e quem percebe disto são elas, enganam-se pensar o contrário e a fábrica anda por causa delas, o meu trabalho só é bem feito se o trabalho delas for bem feito. Se alguém tiver dúvidas o melhor é perguntar a elas, não é a mim. Eu posso explicar, mas pormenores, truques, manhas, os defeitos se passam ou não, às vezes eu próprio tenho dúvidas e são essas pessoas que têm nível 4 que me conseguem explicar.*

*Depois é preciso gerir com cuidado as outras pessoas, que podem ficar chateadas, eu não escondo isso, não tenho problemas em dizer quem tem nível 4 ou não.*

- Como considerava o processo antigo?

*Anteriormente não era nada disto, era uma complicação com as instruções de trabalho, sempre que se imprimia as instruções de trabalho, imagina isto agora está dividido mas antes não estava, cada posto tinha uma instrução de trabalho e cada uma tinha que ser assinada pelas pessoas, era muita coisa, uma trabalhadeira, para elas não era quase trabalho nenhum, só tinham de assinar, nós é que tínhamos de ver o que faltava, tínhamos de controlar se as assinaturas estavam em todas as folhas para nas auditorias estar tudo em ordem.*

*Agora com a plataforma é tudo mais simples e quando se implementar para a frente a leitura das pessoas, vai ser ainda melhor, pois dá logo o alerta. Não sei quanto tempo irá demorar, mas é uma ótima ideia, mesmo para nós próprios conseguirmos controlar se a pessoa teve ali formação ou não, porque elas próprias não gostam de dizer que não sabem e podem estar lá a fazer algumas asneiras e assim é uma maneira de nos controlarmos melhor.*

- Como lhe foram dados os conhecimentos bases (a formação técnica) para poder utilizar a plataforma?

*Foram dados conhecimentos base em sala.*

*Formação oficial só foi uma, mas há medida que íamos interagindo com o FAZ predispueram-se a ajudar sempre que necessitássemos.*

- Para que propósitos acede à Plataforma FAZ?

*Utilizo essencialmente ao nível das Matrizes de Formação (inserção de níveis de avaliação de formação, consulta, alterações e aprovação de instruções de trabalho e de formulários, registo de formação.)*

- Chegou a fazer algum request de formação?

*Não, nunca. Nem sabia que se podia fazer pedidos pessoais pelo FAZ, mas é interessante isso. As formações que eu apenas tive foram propostas pelos RH.*

- Quantas horas por dia trabalha/ou nesta plataforma?

*Não é diária a minha utilização.*

- Quanto tempo necessitou para conhecer os processos?

*Não sei, talvez 1 semana depois fiquei autónomo para aquilo que tenho de fazer.*

- Na sua primeira utilização, como descreve o processo? Em relação a dificuldades e/ou facilidades que sentiu.

*Inicialmente sim, quando surge uma mudança tão radical como esta, a introdução de uma plataforma, uma tarefa que fazias à mão e agora é feito informaticamente, é normal que existam dúvidas. Mas eu acho que é intuitivo, mas posso exemplificar uma dificuldade que tive, nunca iria adivinhar que para adicionar pessoas tinha que ir ao "Tab Administração", mas depois de uma pessoa saber o caminho é simples.*

*A formação inicial foi dada para explicar de um modo geral o sistema, explicar o que é que aquilo servia, o que é que vinha substituir, e qual era o caminho a seguir, mais aprofundada foi até para os TMT's, onde depois cada Manager nos deu mais apoio sobre isso.*

- Acha que existe simplificação de passos e procedimentos depois da criação da plataforma?

*Sim sem dúvida, desde que estou aqui foi das melhores coisas feitas aqui, a criação deste sistema.*

*Por exemplo, mesmo para as colaboradoras, tens uma alteração numa linha de um produto e existem 15 folhas para preencher, a brincar a brincar fica sem 1h de produção, agora eu chego ao FAZ digo “isto é assim e assim” “Está bem para vocês?” vejo-as a trabalhar um bocadinho, eu aprovo a alteração e depois dou-lhes a formação. Já não preciso das assinaturas, só isso simplificou muito e retirou a responsabilidade às pessoas, porque às vezes acontecia que assinava uma folha e ficava como responsável sobre isso. Neste caso a responsabilidade passa a ser toda nossa, se eu dei formação aquela pessoa e se aquela pessoa está na linha e não sabe montar a responsabilidade é minha, eu é que tenho a responsabilidade de avaliar isso, fui eu que a pus lá e que disse que ela sabia aquilo, ela não assinou nada. Ou seja, toda a responsabilidade é dos chefes de equipa, de quem e acho que é assim que deve ser, passa a ser de quem gere as pessoas, é o mais correto. A única responsabilidade que devem ter é vir trabalhar todos os dias e fazê-lo com qualidade e eficiência.*

- Quais são para si, as principais vantagens e desvantagens da introdução da plataforma interna?

*Desvantagem digo não é fácil a separação de alguns postos/tarefas dentro de um grupo grande, em que uma pessoa que tem 10 tarefas nesse grupo, mas a essa pessoa tens que assumir que ela sabe todas as tarefas para ela estar avaliada naquele grupo. Para o agrupamento de muitas tarefas num só grupo devia-se investigar uma melhor maneira de fazer aquilo.*

*Em termos de vantagens são inúmeras, a quantidade de trabalho que nos tira, a responsabilidade que tira às pessoas e passa para os chefes de equipa, o mais intuitivo para quem está de fora quer sejam chefias ou auditorias é muito mais fácil para identificar, monitorizar e saber se as coisas estão em conformidade. Penso que será a grande vantagem, e também o processo das assinaturas que terminaram. E sempre que tinhas uma atualização, tinhas que estar a trocar todas as instruções de trabalho. Em termos de procura e pesquisa é muito mais simples, quando tinha o QDOC tinha que estar à procura pelo número, agora escolho área, o processo e aparecem todas as instruções de trabalho é só selecionar a que eu quero, é muito mais fácil. Fizeste a alteração, aprovam e imprimes, clicas num botão e imprime. Mesmo nisto em consultar uma instrução de trabalho é muito mais simples.*

- Consultou os manuais de utilização? Se sim, depois de consultar os manuais de utilização, quais foram as melhorias em relação à procura de informação e utilização?

*Consultei, tive acesso, mas consultei na diagonal. Como tinha quem me ajudasse, também não foi necessário. Como as permissões que apenas tenho que ter são muito limitadas também não houve assim grande necessidade.*

- Pensa que esta era uma ferramenta fundamental para garantir melhorias de processos, comunicação e armazenamento de informação?

*Sim, este processo garante melhorias notórias em termos de melhorias de processos de trabalho e de armazenamento.*

- O que pensa sobre o uso constante de tecnologias de informação: acha que se perde o contacto próximo e a interação com colegas e colaboradores através das tecnologias?

*Eu já usava na altura da minha universidade para aulas e trabalhos as plataformas e acho que isso veio melhorar muito o sistema de ensino e de aprendizagem e aqui acho que funciona da mesma maneira, acho que não se deve perder a passagem da informação direta ou por email para ficar registado também é preciso, tem que haver um mix entre os dois, não só por email, mas talvez uns 50% / 50% em termos de comunicação fora da plataforma e intra.*

- Considera este mecanismo acessível e eficaz para o rápido acesso às informações?

*Sim, claro.*

- Considera uma ferramenta de controlo necessária e certa? (de controlo quando falamos em segurança de gestão da informação) - há acessos para saber todos os passos realizados: quem utilizou e quando.

*As permissões e os níveis devem existir, não devem ser abertos a todos. Usando a expressão "Cada macaco no seu galho" acho que há coisas que eu não devo ter acesso porque até posso fazer asneiras e também existem assuntos mais sensíveis e delicados que certas pessoas não devem ter conhecimento nem acesso. Os chefes de equipa têm que ter acesso, e o meu chefe deve ter acesso aquilo que eu tenho acesso, mas não é preciso ter acesso a tudo no*

*FAZ, até porque nem tem interesse, e às vezes pode haver má fé de algumas pessoas. Não se deve esconder as coisas, mas é preciso delimitar o acesso.*

- Por estar a informação registada informaticamente é mais seguro?

*Sim é. Tem que existir algum controlo, eu acho bem ficar registado, eu posso me enganar e dou formação hoje a uma pessoa de nível 4 e fica lá registado, passado duas semanas dou-lhe formação de 2 os RH podem ir ver e verificar a inconformidade e alertar-me. Esse registo permite a existência de um controlo que é benéfico para mim, para o processo e para a empresa, no bom sentido para gerir bem as pessoas e as tarefas.*

- Os moldes em que ela está concebida pensa estarem bem?

*Sim estão bem definidos, em termos de avaliação está muito bem definida.*

- Em termos de burocracia e informalidades, pensa ter aumentado ou diminuído?

*Diminuiu.*

- O seu trabalho fica mais organizado?

*Sim, muito mais organizado.*

- É a favor da introdução de mais plataformas informáticas o âmbito de empresas de tecnologia?

*Sim.*

#### Conclusão:

- Gostaria de acrescentar algo mais para além do que já foi dito?

*Não.*

- Há alguma pergunta que não lhe tenha feito que acharia pertinente ter sido colocada?

*Não.*

- Acrescenta mais opiniões ao estudo?

*Acho que as pessoas devem ser ouvidas, é fundamental. Por exemplo porque é que uma pessoa com nível 4 não pode ter acesso para utilizar a plataforma? São completamente autónomas, que podem dar formação, porque não podem ter acesso? Porque é que pessoas exímias naquilo que fazem consoante a avaliação do chefe delas, não podem dar a formação e registar a avaliação elas no FAZ?*

*Mas aí falamos de permissões, claro que eu tenho de dar o consentimento, e tinha de receber uma notificação que aquela colaboradora x que tem nível x e deu formação x avaliou/atribuiu da forma x... eu tinha que concordar no final, mas acho que era uma maneira de se envolver mais as pessoas, são pequenas coisas, se calhar as pessoas já pensavam de maneira diferente, sentiam-se mais englobadas.*

*Mas quem está de fora eu percebo que é impensável pôr uma colaboradora a mexer no sistema informático da empresa, mas porquê? Temos pessoas aqui a trabalhar com mestrados, as pessoas são inteligentes, querem oportunidades, mas começar a dar-lhes “recompensas”, envolver mais as pessoas em ideias, vão sentir-se mais motivadas, valorizadas para trabalhar. Realmente trabalhar aqui as pessoas vêm e consigo dar a minha opinião e isso vai à frente.*

- Tem pontos de melhoria que pretende sugerir?

*Por exemplo, tu tens áreas gerais e no geral tens por exemplo “Higiene e Segurança”, “Procedimentos a reações de defeitos”, muitas coisas diferentes dentro da mesma secção, do mesmo posto digamos assim, em que eu vou dar uma formação a uma pessoa, e tenho uma pessoa que sabe fazer a gestão do HIPE, mas não sabes as outras 3 eu vou-lhe dar uma avaliação de 3 porque ela sabe daquilo, ela é autónoma naquele processo, mas nas outras ela não sabe e depois como é que eu justifico ela não saber me dar um exemplo de procedimentos a reações de defeitos quando eu avaliei-a com nível 3, pois todas essas competências estão agregadas na mesma secção. É tudo geral, eu depois não me responsabilizo ela sabe e dou-lhe nível 3 por ser autónoma em relação a um procedimento, mas depois nos outros ela não sabe e foi na mesma avaliada.*

*Podia ser possível organizar consoante o tipo de trabalho, desde que a matriz de formação também não fique excessivamente extensa que não é o que se pretende. Eu percebo que se agrupe tudo num, só que têm de perceber que há pessoas que têm formação 3 nesse grupo, mas que não sabem tudo que está aí escrito. Penso que seja um pouco grave, eu não vou*

*dar formação a um processo quando sei que ela não vai utilizar, mas como estão englobadas no mesmo grupo eu avalio-o da mesma forma mesmo que não faça essa função, em auditorias se perguntarem algo sobre essa função quando vêm que foi avaliada como autônoma não sei até que ponto isso é mais grave. Em termos de organização em relação ao FAZ é isso que tenho de apontar.*

Obrigada!