

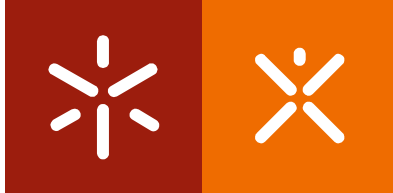


Universidade do Minho
Instituto de Educação

Ana Lúcia Alves Rodrigues

Ciclo da Formação do Município de Vila Verde: análise a partir da observação e das vozes de trabalhadores e chefias

Ana Lúcia Alves Rodrigues
Ciclo da Formação do Município de Vila Verde: análise a partir da observação e das vozes de trabalhadores e chefias



Universidade do Minho

Instituto de Educação

Ana Lúcia Alves Rodrigues

**Ciclo da Formação do Município de
Vila Verde: análise a partir da observação e
das vozes de trabalhadores e chefias**

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

Trabalho Efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Maria Emília Pinto Vilarinho
Rodrigues Barros Zão**

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-NãoComercial-Compartilhalgual

CC BY-NC-SA

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

AGRADECIMENTOS

Chegou finalmente o momento de agradecer a todas as pessoas que estiveram ao meu lado nesta luta. Um obrigado é pouco por tudo aquilo que fizeram por mim, não tenho palavras que expliquem todo o incentivo, mão amiga e carinho que recebi.

Quero agradecer aos meus pais e restante família por todo o apoio, pela educação que me deram e por me terem ensinado a nunca desistir nos momentos mais difíceis.

Quero agradecer à minha orientadora, Dra. Emília Vilarinho, pela disponibilidade, paciência, sabedoria e por todo o apoio.

Quero agradecer à minha acompanhante de estágio, Dra. Dulce Filipe, que demonstrou a garra, seriedade e entusiasmo com que encara o seu trabalho, pelo profissionalismo, pelos ensinamentos, pela confiança e palavra amiga quando necessária.

Quero agradecer às minhas meninas, D. Rosa, Cristiana, Rita, Elvira, D. Maria da Luz, Rosa Maria e Alice por serem as melhores colegas com quem eu poderia trabalhar. Obrigada por me acolherem tão bem, obrigada pela vossa amizade, carinho e disponibilidade. Gosto muito de vocês.

Quero agradecer à minha Jú, Marisa e Ana por serem as melhores pessoas que conheci nos últimos meses. Obrigada pela amizade, alegria, generosidade, paciência e por serem uma equipa tão boa.

Aos meus amigos sem exceção, por toda a paciência, incentivo, por acreditarem sempre em mim, sem a vossa ajuda nunca teria conseguido.

Quero agradecer a todos os dirigentes e trabalhadores do Município de Vila Verde, por me terem acolhido e integrado tão bem e pela colaboração neste estudo.

OBRIGADA A TODOS.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico 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.

*"The only place where success comes
before work is in the dictionary"*

Albert Einstein

Ciclo da Formação do Município de Vila Verde: análise a partir da observação e das vozes de trabalhadores e chefias

RESUMO

O presente Relatório de Estágio Curricular apresenta um estudo de caso desenvolvido em contexto autárquico no Município de Vila Verde, onde se procurou conhecer e analisar o ciclo de formação existente e identificar as representações dos trabalhadores e chefias no que concerne à formação.

Em Portugal, a Formação Profissional tem registado ao longo dos últimos anos um destaque considerável no mundo do trabalho. Apesar de se observarem diferentes tendências ao nível da conceção e das práticas de gestão da formação, existe algum consenso em torno da importância da formação para a melhoria do desempenho dos trabalhadores ao proporcionar o desenvolvimento contínuo das suas competências e para a melhoria das organizações. No contexto da Administração local, ao longo das últimas décadas, a Formação Profissional tem sido assumida como uma estratégia de recursos humanos potenciadora da melhoria do serviço público prestado às comunidades e cidadãos.

No âmbito do estudo realizado no Município de Vila Verde, foram consideradas todas as fases do ciclo de formação, desde o levantamento de necessidades e acesso à formação; à gestão, desenvolvimento e execução do plano de formação e à avaliação da formação. Foi aplicada uma metodologia mista, recorrendo à observação participante, à análise documental, à entrevista e ao inquérito por questionário, como técnicas de recolha de dados e à análise de conteúdo e estatística para o tratamento da informação. Este estudo permitiu observar unanimidade nas chefias quanto aos benefícios da formação no desenvolvimento profissional e pessoal do sujeito, ainda que se constata que algumas práticas não traduzem este entendimento. Nos outros trabalhadores a formação não é entendida do mesmo modo por todos e as atitudes face à mesma são diversas.

O ciclo da formação e os dispositivos criados revelam uma tendência de melhoria contínua, apesar de serem identificadas fragilidades e constrangimentos no processo de implementação. Os instrumentos de avaliação da formação não estão a conseguir obter informação significativa para análise dos efeitos da formação.

Palavras-chave: Avaliação da formação; Ciclo da formação; Formação Profissional; Municípios; Representações da formação;

Vila Verde Municipality Training Cycle: analysis from the observation and voices of workers and Municipal Managers

SUMMARY

This Curricular Internship Report presents a case study developed in a municipal context in the Municipality of Vila Verde, where we sought to find and analyze the existing training cycle, as well as, identify the representations of workers and Municipal Managers with regard to training.

In Portugal, Vocational Training has over the last years been a considerable highlight in the world of work. Although different trends in training design and management practices are observed, there is some consensus on the importance of training to improve the workers' performance allowing for the continuous development of their skills and the improvement of organizations. In the context of local administration, over the last decades, vocational training has been assumed as a human resources strategy that enhances the improvement of public service provided to communities and citizens.

In the scope of the study carried out in the Municipality of Vila Verde, all phases of the training cycle were considered, from assessment needs and training access to the management, development and implementation of the training plan and the evaluation of training. A mixed methodology was applied using participant observation, document analysis, interview and questionnaire inquiry as data collection techniques, as well as, content and statistical analysis for the treatment of information.

This study allowed us to observe unanimity in the management regarding the benefits of training in the professional and personal development of the individual, although it appears that some practices do not reflect this understanding. In other workers, however, training is not understood in the same way by all and the attitudes towards it are diverse.

The training cycle and the devices created show a tendency for continuous improvement, although weaknesses and constraints in the implementation process are identified. Training assessment tools are failing to obtain meaningful information to analyze the effects of training.

Keywords: Counties; Formation Cycle; Training evaluation; Training representations; Vocational Training.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	vi
SUMMARY	vii
INTRODUÇÃO	13
I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO	15
1.1. CARATERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE VILA VERDE	15
1.1.1. Caraterização socioeconómica	15
1.1.2. Enquadramento Legal	16
1.1.3. Estrutura Organizacional	17
1.1.4. Visão, Missão e Política do Município	18
1.1.5. Divisão de Recursos Humanos	18
1.1.6. Caraterização do público-alvo	20
II - PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO E ATIVIDADES REALIZADAS.....	24
2.1. Apresentação da problemática de investigação e intervenção	24
2.2. Diagnóstico de necessidades e interesses	24
2.3. Objetivos da intervenção	27
2.3.1. Objetivos gerais	27
2.3.2. Objetivos específicos	28
2.4. Descrição das atividades desenvolvidas	29
III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	32
3.1. A formação profissional no contexto atual português	32
3.2. Definições de Formação Profissional	35
3.3. Importância e constrangimentos da Formação Profissional	36
3.4. Modos de trabalho pedagógico – Marcel Lesne (1984).....	39
3.4.1. Modo de trabalho do tipo transmissivo, de orientação normativa (MTP1)	39
3.4.2. Modo de trabalho pedagógico do tipo iniciativo, de orientação pessoal (MTP2)	40
3.4.3. Modo de trabalho pedagógico do tipo apropriativo centrado na inserção social (MTP3)	40

3.5. Plano de formação	41
3.5.1. Do levantamento ao diagnóstico de necessidades de formação	42
3.5.2. Avaliação da Formação	47
3.5.3. Modelo de Donald Kirkpatrick (1959) - Abordagem Multinível	50
3.5.4. Constrangimentos em torno da avaliação	53
3.6. A Formação profissional no Setor Público.....	55
IV - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	62
4.1. Paradigma e modelos de investigação e intervenção	62
4.1.1. Estudo de caso	64
4.2. Técnicas de recolha de dados.....	66
4.2.1. Inquérito por questionário	66
4.2.2. Entrevista semiestruturada.....	68
4.2.3. Análise documental	70
4.2.4. Observação	71
4.3. Técnicas de Análise de Dados.....	72
4.3.1. Análise de conteúdo e categorização	73
4.3.2. Análise estatística	76
4.3.3. Triangulação de dados.....	76
4.4. Recursos e limitações.....	77
V - APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E RESULTADOS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO.....	80
5.1. Caraterização do Ciclo de Gestão da Formação do Município de Vila Verde.....	80
5.2. Principais alterações aos instrumentos formativos.....	83
5.3. Análise e Discussão dos Resultados.....	83
5.3.1. Acesso à formação	84
5.3.2. Gestão e desenvolvimento da formação	90
5.3.3. Última ação de formação participada	95
5.3.4. Importância e papel da formação.....	98
5.3.5. Avaliação da formação.....	102
5.3.6. Propostas de melhoria aos dispositivos e práticas formativas.....	105

5.3.7. Outras formas de aquisição e desenvolvimento de competências.....	110
5.4. Criação de um dispositivo de avaliação	112
CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
LEGISLAÇÃO	123
WEBGRAFIA.....	124
DOCUMENTOS CONSULTADOS.....	124
ANEXOS.....	125
Anexo n.º 1 – Pedido de autorização para utilizar o nome do MVV	125
Anexo n.º 2 – Pedido de autorização para utilizar os documentos do MVV	126
Anexo n.º 3 – Organograma.....	127
Anexo n.º 4 – Questionário de Diagnóstico de Necessidades de Formação	128
Anexo n.º 5 – Plano de Formação	133
Anexo n.º 6 – Questionário de Avaliação da Satisfação	134
Anexo n.º 7 – Questionário de Avaliação da Transferência e Impacto da Formação.....	135
Anexo n.º 8 – Questionário de Diagnóstico de Necessidades alterado	137
Anexo n.º 9 - Questionário de Avaliação que é realizada pelas chefias alterado	142
APÊNDICES	143
Apêndice n.º 1 – Inquérito por questionário sobre a apreciação global da formação.....	143
Apêndice n.º 2 – Protocolo das entrevistas.....	148
Apêndice n.º 3 – Termo de consentimento informado	149
Apêndice n.º 4 – Guiões de entrevista.....	150
Apêndice n.º 5 – Análise de conteúdo das entrevistas	153
Apêndice n.º 6 – Análise de conteúdo às perguntas abertas do questionário sobre a apreciação global da formação.....	198
Apêndice n.º 7 – Grelha de observação das formações	204
Apêndice n.º 8 – Dispositivo de avaliação criado	205

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Freguesias de Vila Verde	15
Figura 2 - Convergência entre o termo “necessidade” e “desejo”	45
Figura 3 - Hierarquia das necessidades segundo Maslow	46
Figura 4 – Ciclo de Gestão da formação profissional na Administração Pública (INA 2016).....	60
Figura 5 - Etapas do procedimento formativo do Município de Vila Verde	81

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Apresentação das atividades envolvidas no estágio	29
Tabela 2 – Processo de diagnóstico de necessidades.....	44
Tabela 3 – Sistema de categorização das entrevistas	75
Tabela 4 – Relativamente à última formação.....	97
Tabela 5 – Benefícios da formação.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Categoria profissional dos trabalhadores do MVV em função do género.....	21
Gráfico 2 – Faixa etária dos trabalhadores do MVV	21
Gráfico 3 – Grau da antiguidade dos trabalhadores do MVV	22
Gráfico 4 – Trabalhadores segundo a carreira, habilitações literárias e género	22
Gráfico 5 – Total de ações de formação nos últimos 2 anos.....	84
Gráfico 6 – Agentes que sugerem a formação	88
Gráfico 7 – Correspondência entre a formação e as expetativas iniciais	90
Gráfico 8 – Conhecimento dos conteúdos programáticos previamente	95
Gráfico 9 – Regime da última formação.....	96
Gráfico 10 – Importância da formação no desenvolvimento pessoal e profissional	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Atahca – Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave.

CD – Chefe de Divisão.

CIM – Comunidade InterMunicipal do Cávado.

CIME - Comissão Interministerial para o Emprego.

CMVV – Câmara Municipal de Vila Verde.

DNF – Diagnóstico de Necessidades de Formação.

DMRH - Divisão Municipal de Recursos Humanos.

DRH – Divisão de Recursos Humanos.

FP – Formação Profissional.

GIRO – Gestão Integrada dos Riscos e Oportunidades.

GTI – Gestão, Tecnologia e Inovação, SA.

I – Inquirido.

INE – Instituto Nacional de Estatística.

IQF – Instituto para a Qualidade da Formação.

ISO - International Organization for Standardization.

LNF - Levantamento de Necessidade de Formação.

MVV – Município de Vila Verde.

MTP - Modo de trabalho pedagógico.

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional.

RH – Recursos Humanos.

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública.

SIMPLEX – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa.

V – Vereador.

INTRODUÇÃO

Este Relatório dá conta do trabalho de intervenção e investigação realizado no âmbito do Estágio inserido no mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho.

O estágio foi realizado na Divisão dos Recursos Humanos (DRH) do Município de Vila Verde, no distrito de Braga. Em reunião com a Chefe de divisão¹, foi acordado que a investigação incidiria ao nível da Formação Profissional, nomeadamente, na realização de uma análise aos procedimentos formativos, desde o diagnóstico de necessidades à avaliação da eficácia da formação.

Ao mesmo tempo, tornou-se pertinente compreender as representações e importância atribuída pelos trabalhadores e chefias neste campo de ação. A forma como se encara a formação influencia e condiciona, de facto, todo o processo. Neste sentido, as chefias desempenham um papel preponderante, quer no incentivo dos trabalhadores no preenchimento do diagnóstico de necessidades, inscrição e valorização da formação, quer na avaliação dos resultados. A formação é encarada pelos agentes políticos e da formação como um instrumento ao serviço de todos, fundamental para o desenvolvimento do capital humano face às constantes mutações desencadeadas pelo atual panorama de globalização. Com efeito, o mundo do trabalho tem vindo a sofrer profundas transformações nas últimas décadas, resultado disso, são avanços das tecnologias de informação e comunicação que fazem com que o mundo esteja hoje em constante mutação e constroem um quadro de incerteza avassaladora nos mercados de emprego e, claramente, nas relações laborais. Ao mesmo tempo, tem um grande impacto a nível social, político, económico e cultural.

O município onde foi realizado o estágio preocupa-se em adequar e reforçar as qualificações e desenvolver as competências dos seus Recursos Humanos face às crescentes necessidades do meio envolvente, para que possam prestar serviços com maior qualidade aos cidadãos. A formação é, nesta perspetiva, um investimento planeado de forma sistemática, utilizado para desenvolver competências, atualizar e adquirir conhecimentos, aptidões e atitudes para que desempenhem cada vez melhor a sua função.

A formação promovida por este município é resultado de sucessivas alterações realizadas desde 2000, aquando da criação da DRH. Até 2007 assistiu-se a uma lógica de formação instrumentalista centrada na inculcação de conteúdos desajustados dos diferentes domínios de atividade profissional. A partir de 2007, com o processo de certificação de alguns serviços segundo a norma ISO 9001, no âmbito

¹ Acompanhante de estágio.

da DRH, foi dado destaque à Formação Profissional. Neste sentido, a norma afirmava que a formação devia centrar-se em problemas concretos, na aquisição e desenvolvimento de competências e, posteriormente, realizada a avaliação da eficácia.

Atualmente, a formação não se encontra no patamar desejado, no entanto, tem evoluído continuamente em termos qualitativos fruto do empenho dos agentes da formação e do auxílio das diretrizes da norma. A expectativa é que esta se torne um processo formativo mais transparente, célere e compreendido pelos vários intervenientes.

O presente relatório de estágio divide-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo diz respeito ao enquadramento contextual do município que integra a caracterização socioeconómica, o enquadramento legal, a estrutura organizacional, a visão, missão e política de qualidade e, ainda a caracterização da Divisão de Recursos Humanos e do público-alvo. O segundo capítulo apresenta o processo de investigação e intervenção por nós desenvolvido, nomeadamente, a área de investigação, o diagnóstico de necessidades e interesses, os objetivos de intervenção estipulados e as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio. O terceiro capítulo apresenta o enquadramento teórico que serve de base ao estudo desta problemática. O quarto capítulo expõe o enquadramento metodológico que contém a definição do paradigma e modelos de investigação e intervenção, as técnicas de recolha e análise dos dados, bem como, os recursos e as limitações identificadas. O quinto capítulo diz respeito à apresentação, discussão e resultados do processo de investigação e intervenção, onde podemos encontrar a caracterização do ciclo formativo do município, as alterações finalizadas aos instrumentos formativos, a análise e discussão de dados e, por fim, o dispositivo de avaliação que criámos. Por último, são mencionadas as considerações finais deste estudo.

I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

No presente capítulo propomo-nos a dar a conhecer a instituição de acolhimento onde decorreu o estágio, através da caracterização do meio envolvente, do enquadramento legal, da estrutura, visão, missão e política organizacional. É também dado destaque à divisão onde foi realizado o estágio, aos serviços afetos à mesma, à missão e tarefas incumbidas a esta divisão e, por fim, a caracterização do público-alvo.

1.1. CARATERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE VILA VERDE

1.1.1. Caraterização socioeconómica

Vila Verde é um concelho relativamente recente, com cento e sessenta e três anos de existência e um dos maiores do Minho.

Com uma área de 228,67 Km² distribuída administrativamente por trinta e três freguesias (figura 1), fruto da reorganização administrativa, e uma população residente de 47 110 habitantes (INE, 2016) que tem vindo a diminuir ao longo dos anos, resultado da emigração que se observa devido à atual conjuntura do país. Segundo a mesma fonte, este concelho caracteriza-se sobretudo por uma população envelhecida, apresentado aproximadamente 6773 habitantes com menos de 15 anos e, ao mesmo tempo 8662 com mais de 65 anos (INE, 2016).

Localizado no NUTS III – Cávado, faz fronteiras com outros municípios tais como, Terras de Bouro, Amares, Barcelos e Braga e é terceiro concelho mais populoso do distrito, logo a seguir ao concelho de Braga e Barcelos (INE, 2016).



Figura 1 – Freguesias do Concelho de Vila Verde (Fonte: Google)

1.1.2. Enquadramento Legal

Com o surgimento do regime democrático, iniciado com a Revolução de Abril de 1974, os Municípios e as Freguesias são entendidas como realidades administrativas dotadas de autonomia. Todo este processo de autonomia foi crescendo gradualmente, de acordo com as iniciativas descentralizadoras do Estado, levadas a cabo pelos sucessivos governos.

A Resolução da Assembleia da República n.º 28/90, de 13 de julho, ratificada pelo Decreto do Presidente da República n.º 58/90 de 23 de outubro, aprovou a Carta Europeia de Autonomia Local, que procurou descentralizar o poder de decisão ao nível local com base no princípio da democracia e no direito dos cidadãos em participar na administração dos assuntos públicos, acreditando, deste modo, que a atribuição de responsabilidades às autarquias locais permite uma gestão/administração mais competente e efetiva e, sobretudo, mais próxima dos cidadãos. No preâmbulo do referido decreto pode ler-se: “considerando que o exposto supõe a existência de autarquias locais dotadas de órgãos de decisão constituídos democraticamente e beneficiando de uma ampla autonomia quanto às competências, às modalidades do seu exercício e aos meios necessários ao cumprimento da sua missão”²

Apesar do discurso legal ir neste sentido, o poder local continuou a reclamar mais autonomia e mais competências de decisão para melhor governar o seu território e responder aos desafios do seu desenvolvimento.

Sendo entidades administrativas dotadas de competências próprias, necessitam de recursos próprios, designadamente meios humanos para levar por diante a sua missão.

A Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, atualmente em vigor, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, apresenta alterações nas estruturas orgânicas dos municípios. Apoiando-se na Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, atualizada pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, introduz o regime jurídico das autarquias locais; valida o estatuto das entidades intermunicipais; instaura o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico, “a concretização da descentralização administrativa visa a aproximação das decisões aos cidadãos, a promoção da coesão territorial, o reforço da solidariedade inter-regional, a melhoria da qualidade dos serviços prestados às populações e a racionalização dos recursos disponíveis” (Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, artigo 112.º).

² Resolução da Assembleia da República n.º 28/90 de 23 de outubro, Preâmbulo.

O Despacho em vigor n.º 791/2019 de 18 de janeiro, apresenta algumas alterações ao Regulamento de Organização dos Serviços Municipais:

A avaliação da experiência entretanto decorrida aconselha a proceder a algumas alterações ao ROSM com a criação de uma nova Divisão - Divisão de Ordenamento do Território, a criação do Serviço de Apoio ao Investimento e ao Empreendedorismo, na superintendência da Divisão de Qualidade, Atendimento e Fiscalização e à reafetação ao nível de algumas das unidades orgânicas flexíveis, com o objetivo de atingir com maior eficácia e eficiência os fins enunciados, bem como assegurar a adequação dos serviços às necessidades de funcionamento e otimização dos recursos tendo em conta a programação e o controlo criterioso dos custos e resultados

1.1.3. Estrutura Organizacional

No que concerne à organização interna dos serviços, é então adotada uma estrutura hierarquizada nomeadamente, unidades orgânicas flexíveis, subunidades orgânicas e gabinetes.

Neste sentido, estes diplomas legais que regem a Administração Local e nomeadamente o Município de Vila Verde, conduziram a uma estruturação e organização dos seus órgãos respeitando a prossecução do interesse público e, ao mesmo tempo, indo ao encontro das necessidades dos munícipes.

O Município de Vila Verde organiza-se por uma macroestrutura que se divide em unidades orgânicas estruturais: divisão (liderada por um dirigente intermédio de 2.º grau); unidade (liderada por um dirigente intermédio de 3.º grau); gabinete (apoia os órgãos autárquicos); e serviço (coordenado preferencialmente por técnico superior).

Mais concretamente e de acordo com o Organograma (cf. Anexo n.º 3), o Município organiza-se da seguinte forma: as unidades de Apoio e Assessoria aos Órgãos Autárquicos, ou seja, o gabinete de apoio à Presidência; o gabinete de apoio à Vereação; o gabinete de assessoria técnica; o gabinete Municipal de Proteção Civil e o gabinete Médico-Veterinário Municipal.

Seguem-se as dez unidades orgânicas flexíveis de 2º Grau, nomeadamente, a Divisão de Recursos Humanos; a Divisão Jurídica; a Divisão de Administração e Finanças; a Divisão de Educação e Promoção Social; a Divisão de Ambiente e Obras; a Divisão de Águas e Saneamento; a Divisão de Urbanização e Edificação; a Divisão de Projetos e Obras; e a Divisão de Qualidade, Atendimento e Fiscalização e Divisão do Ordenamento e Território. Estas subdividem-se em serviços ou subunidades orgânicas.

Por fim, encontram-se as três unidades orgânicas flexíveis de 3º Grau, a unidade de Sistemas de Informação; a unidade de Contratação Pública e a unidade de Inovação e Conhecimento.

O executivo da Autarquia é constituído pelo Presidente e seis vereadores, sendo um deles vice-presidente e três sem pelouro.

1.1.4. Visão, Missão e Política do Município

A Câmara Municipal pretende tornar o Município uma referência pela sua qualidade de vida, tornando-o atrativo a nível social, cultural e económico.

Como tal, a sua missão é prestar cada vez mais serviços de melhor qualidade aos munícipes, assegurando a satisfação das suas necessidades e a rápida resolução de problemas. Para a prossecução do interesse público, o Município adota uma *Política da Qualidade*³ que através do reconhecimento da qualidade dos seus serviços, garanta uma contínua satisfação dos Munícipes, tendo em atenção as diretrizes/competências que foram atribuídas e gerindo os recursos eficazmente. Do mesmo modo, a aposta na formação profissional é fundamental no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, na melhoria do trabalho e funcionamento dos serviços. A implementação de políticas eficazes e eficientes, promove uma gestão pública notável, dinâmica e pragmática em prol do desenvolvimento sustentável do território.

1.1.5. Divisão de Recursos Humanos

O estágio foi realizado na Divisão de Recursos Humanos (DRH) do Município de Vila Verde. Esta divisão não possui uma estrutura específica de formação, nem formadores internos, pelo que estes assuntos estão a cargo de uma trabalhadora que, além que realizar atividades no âmbito dos Recursos Humanos, é responsável por assegurar todas as tarefas inerentes à formação profissional dos trabalhadores como por exemplo a realização do plano de formação, contacto com entidades formadoras, entre outras. A formação existente no Município é realizada por intermédio de outras entidades que asseguram esse processo formativo. As ações de formação são sobretudo de carácter externo, sendo propostas pelo trabalhador, pela DRH e pelos superiores hierárquicos.

Na sua génese, a Divisão de Recursos Humanos, é constituída por 7 pessoas do sexo feminino, nomeadamente:

³ As informações foram retradas do Manual de Acolhimento de 2017

- 1 Dirigente (Chefe de Divisão);
- 3 Técnicas Superiores;
- 3 Assistentes Técnicas.

A DRH está dividida por serviços, nomeadamente, o Serviço de Expediente e Saúde no Trabalho; o Serviço de Recrutamento, Formação e Avaliação de Desempenho; e o Serviço de Remunerações e Cadastro.

Além disso, durante a realização do estágio, esta divisão integrava ainda duas colaboradoras com Contrato Emprego-Inserção do Instituto de Emprego e Formação Profissional (Ceis).

Tendo em conta o Despacho n.º 791/2019 de 18 de janeiro, capítulo II., artigo 7, pontos 1 e 2, (p. 2748) no que concerne ao Regulamento da Organização dos Serviços Municipais, a DRH tem como missão:

- a) “Atrair, reter e desenvolver pessoas, designadamente, através de um sistema de recrutamento, acolhimento e integração, de mobilidade eficiente e eficaz e de uma correta gestão da carreira profissional, tendo em vista a prestação de um serviço de qualidade”;
- b) “Conseguir melhor desempenho dos trabalhadores, nomeadamente, procedendo ao diagnóstico de necessidades de formação orientada para as competências de cada trabalhador, com vista a uma prestação eficaz e eficiente dos serviços, tendo como finalidade a satisfação do cliente interno e externo”;
- c) “Planear e monitorizar a formação ministrada e avaliar o desempenho do colaborador dentro da sua área de atuação”;
- d) “Promover o bem-estar, a saúde mental e hábitos de vida saudáveis”.

Este despacho⁴, contempla ainda as tarefas que competem diariamente a esta divisão, nomeadamente:

- a) “Coordenar os Serviços de: Expediente e Saúde no Trabalho; Recrutamento, Formação e Avaliação do Desempenho; e, Remunerações e Cadastro”;
- b) “Garantir o cumprimento dos objetivos definidos no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade”;
- c) “Conceber, propor e incrementar um sistema integrado de Gestão de Recursos Humanos”;
- d) “Gerir a organização dos serviços e o mapa de pessoal”;

⁴ Despacho n.º 791/2019 de 18 de janeiro, capítulo II., artigo 7, ponto 2, (p. 2748).

- e) “Assegurar, na parte que lhe compete, as operações relacionadas com a avaliação de desempenho”;
- f) “Gerir um adequado sistema de formação profissional”;
- g) “Acompanhar a evolução das despesas com pessoal da autarquia”;
- h) “Promover, em articulação com os restantes serviços, uma adequada afetação dos Recursos Humanos, tendo em vista os objetivos definidos e o perfil de competências profissionais”;
- i) “Gerir o sistema de assiduidade”;
- j) “Elaborar o Plano e o Relatório de Atividades da DRH”;
- k) “Proceder à estimativa anual das verbas a orçamentar em despesas com pessoal”.

1.1.6. Caraterização do público-alvo

Este estudo teve como público-alvo os trabalhadores de todas as divisões deste Município, nomeadamente, Divisão da Educação e Promoção Social; Divisão da Qualidade, Atendimento e Fiscalização; Divisão de Urbanização e Edificação; Divisão de Projetos e Obras; Divisão de Administração e Finanças; Divisão de Recursos Humanos; Divisão das Águas e Saneamento; Divisão Jurídica; Divisão do Ambiente e Obras e as respetivas chefias, bem como, o Vereador da Qualidade, Ordenamento e Gestão do Território, com competências delegadas no âmbito da Gestão e Direção de Recursos Humanos.

Até à data da realização do Balanço Social de 2017, a autarquia dispunha de 356 trabalhadores, 219 do sexo masculino e 137 trabalhadores do sexo feminino (gráfico 1), distribuídos hierarquicamente pelos gabinetes, divisões e unidades orgânicas e pelos seguintes cargos: dirigentes, as carreiras gerais (técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais) e outras carreiras (especialistas e técnicos de informática, fiscais municipais, bombeiros e outros).

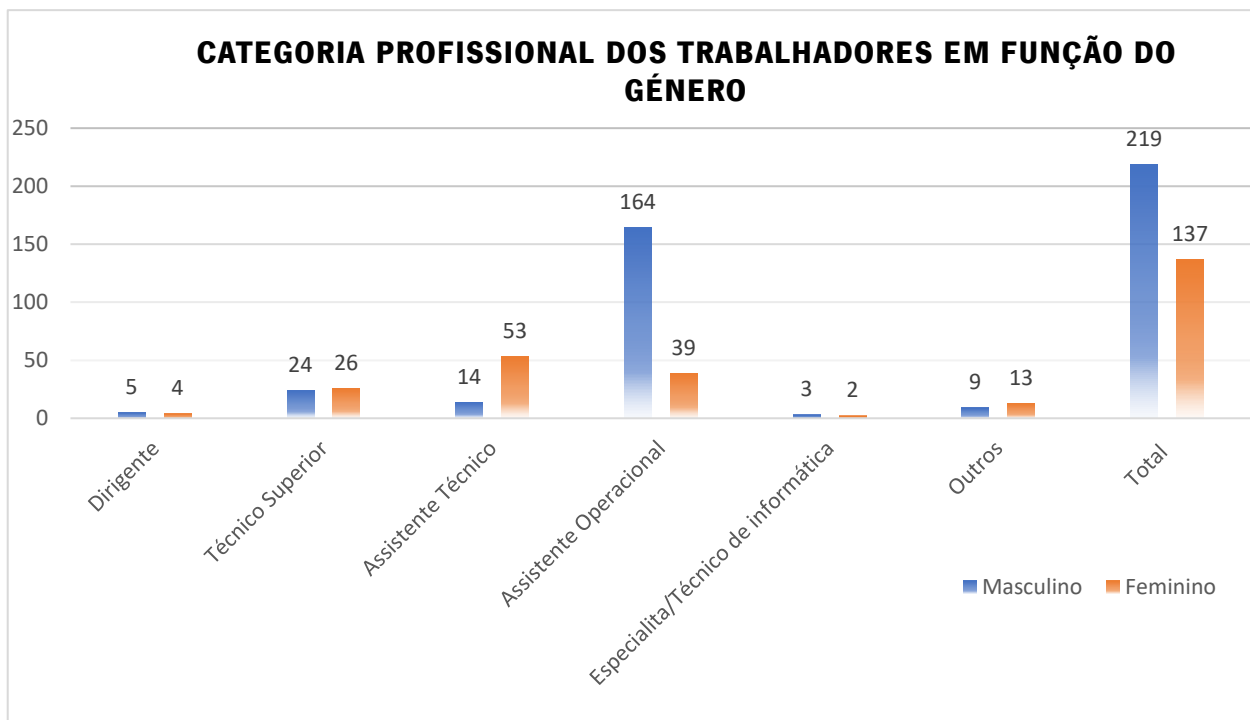


Gráfico 1- Categoria profissional dos trabalhadores do MVV em função do género

Elaboração própria, a partir do Balanço Social de 2017

Através deste gráfico, podemos concluir que a grande maioria dos trabalhadores é do sexo masculino e encontra-se na categoria profissional *Assistente Operacional*, seguido do *Assistente Técnico* e do *Técnico Superior*.

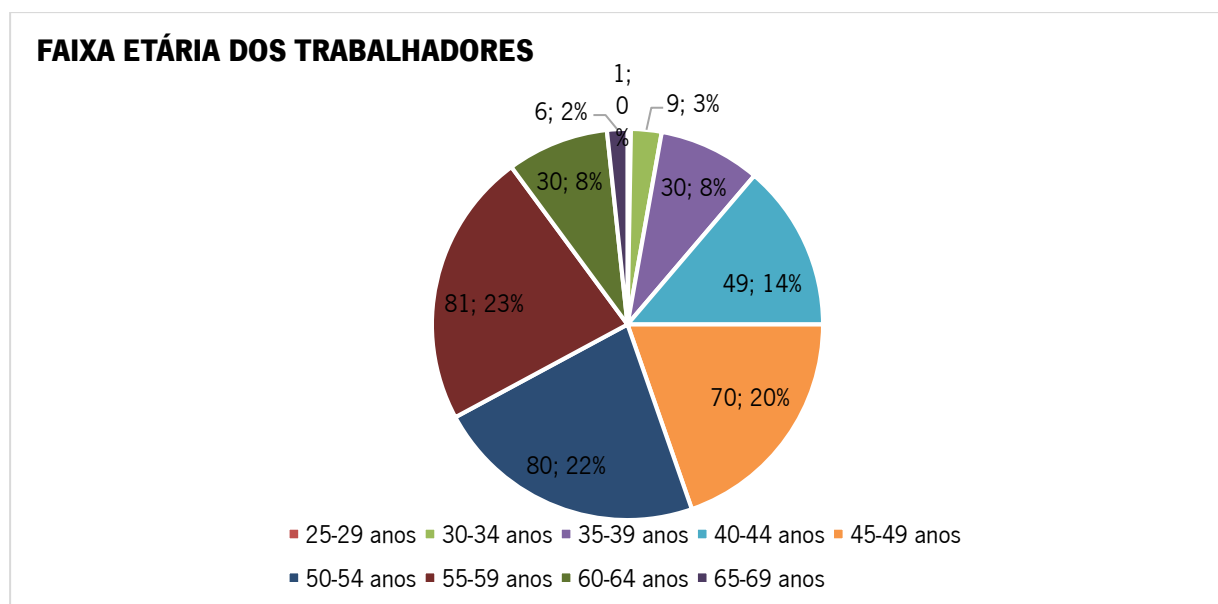


Gráfico 2- Faixa etária dos trabalhadores do MVV

Elaboração própria, a partir do Balanço Social de 2017

Também é possível observar que a maioria dos trabalhadores se encontra entre os 45 e os 59 anos de idade, o que pode evidenciar a dificuldade de renovação dos quadros técnicos na Administração Local nos últimos anos (gráfico 2).

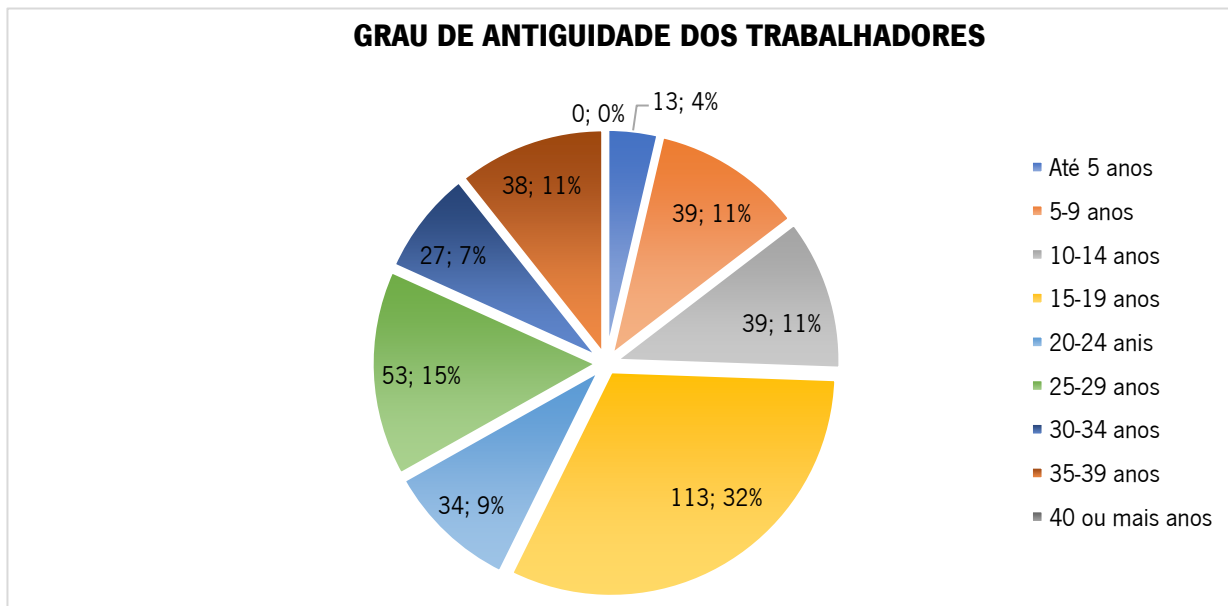


Gráfico 3- Grau de antiguidade dos trabalhadores do MVV
Elaboração própria, a partir do Balanço Social de 2017

Podemos também concluir que 33% dos trabalhadores exercem funções no Município há mais 25 e menos de 40 anos, demonstrando assim não só a linha de análise acima referida como também a estabilidade das carreiras na função pública (gráfico 3).

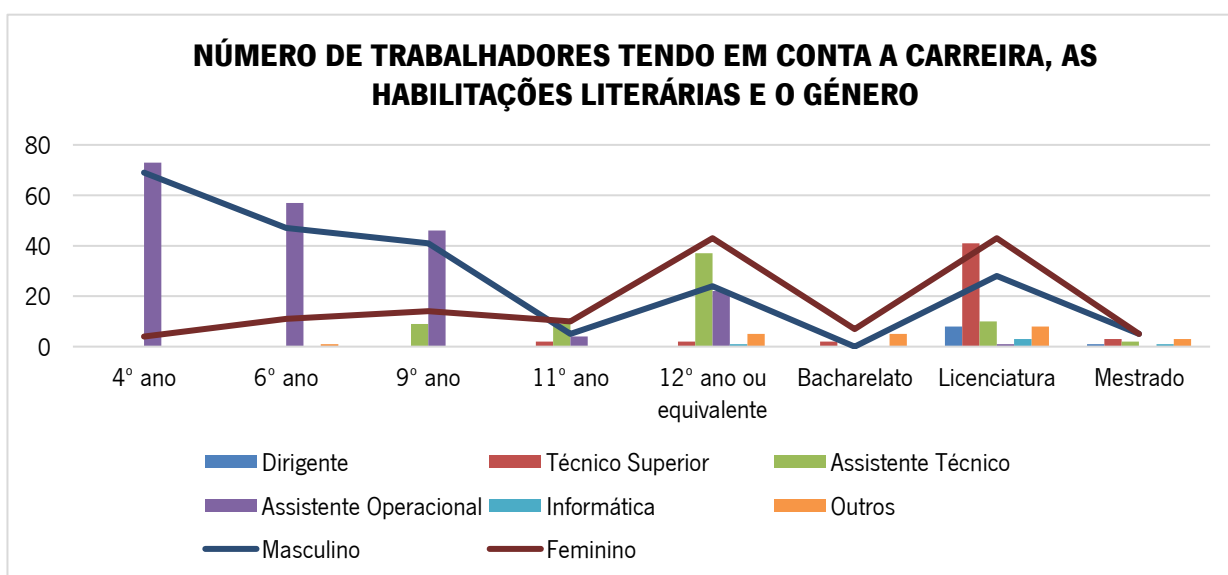


Gráfico 4 - Trabalhadores segundo a carreira, habilitações literárias e género
Elaboração própria, a partir do Balanço Social de 2017

Além disso, observa-se uma disparidade ao nível das habilitações literárias. O Município possui 73 trabalhadores com o 4º ano de escolaridade e, ao mesmo tempo, 71 trabalhadores com o grau de licenciatura (gráfico 4), o que pode demonstrar uma diversidade de atividades/serviços prestados ao público. Por outro lado, demonstra cada vez mais a preocupação com o aumento dos conhecimentos e competências técnicas necessárias à qualidade do serviço prestado, da parte do Município e de progressão na carreira, pela parte dos trabalhadores.

Assim, do mesmo modo que as carreiras de dirigentes e técnicos superiores são ocupadas por trabalhadores com habilitações literárias mais elevadas (licenciatura, mestrado) devido aos requisitos que esse cargo exige, as carreiras de assistentes operacionais são ocupadas por trabalhadores com níveis mais baixos de escolaridade (4º, 6º e 9º ano). De salientar também que são sobretudo as mulheres que possuem níveis de escolaridade mais elevados.

II - PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO E ATIVIDADES REALIZADAS

Neste capítulo as atenções estão centradas no processo de investigação e intervenção, onde se apresenta a problemática, o diagnóstico de necessidades que despoletou o estudo desta problemática, expõem-se os objetivos gerais e específicos e são apresentadas as atividades desenvolvidas durante os nove meses de estágio.

2.1. APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO

A nossa investigação e intervenção focalizou-se na Divisão dos Recursos Humanos, nomeadamente, no desenvolvimento do ciclo formativo, desde o diagnóstico de necessidades à avaliação da formação. Foi imprescindível acompanhar e desenvolver cada uma das fases do processo, de modo a obter uma análise acerca de todos procedimentos implementados neste município em termos formativos. Além disso, o contacto com o terreno permitiu observar mais de perto e simultaneamente, com a equidistância necessária, o grau de comprometimento com as políticas da formação. Quando falamos em formação profissional, importa analisar não só as representações e a importância atribuída pelos trabalhadores e respetivas chefias, mas também o nível de concretização na implementação das medidas concretas.

Apesar deste trabalho de investigação ter sido realizado a partir da DRH, o seu foco tem uma amplitude maior, já que a sua abrangência é transversal a todos os serviços.

Importa igualmente salientar que este estudo partiu da necessidade evidenciada pela própria DRH de organização, gestão e desenvolvimento dos processos de melhoria contínua.

2.2. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES E INTERESSES

Em abril de 2007⁵, o Município de Vila Verde viu alguns dos seus serviços certificados pela LUSAENOR segundo a Norma EN ISO 9001, nomeadamente, Atendimento ao Múncipe; Operações Urbanísticas; Águas e Saneamento (processos administrativos); Arquivo; Atividades Diversas; Recursos Humanos; e Qualidade. Mais tarde, já em 2010, o Município passa para uma certificação integral através

⁵ Informação recolhida do site do Município de Vila Verde no que concerne à Qualidade.

da integração dos restantes serviços, designadamente, Fiscalização e Vistorias, Biblioteca, Recepção, Jurídico e Sistemas de Informação.

A certificação permitiu ao Município assumir continuamente um compromisso com a satisfação plena e a promoção do desenvolvimento e bem-estar de todos os Municípes, atendendo aos seus objetivos e à Política de Qualidade. O processo de implementação do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade centra-se na documentação, manutenção, comunicação e monitorização, num processo de melhoria contínua. Através deste sistema, definem-se de forma bastante detalhada, os diversos procedimentos, prazos e metas a atingir, sendo que uma das áreas no âmbito da Divisão dos Recursos Humanos destacada pela norma é a formação profissional.

Até à data da certificação, observava-se um panorama de formação mecanicista, a oferta formativa disponibilizada era “à la carte”, empacotada, orientado segundo as lógicas do modelo tradicional que em pouco ou nada satisfiziam as necessidades e anseios dos seus “clientes”, além de que não respondiam aos desafios colocados às instituições.

Face a esta situação, o Município, através da Divisão Municipal de Recursos Humanos (DMRH)⁶, definiu um caminho diferente, apostando na formação como um instrumento de mudança, aprendizagem, motivação e inovação. Ao mesmo tempo, a norma impôs o cumprimento de alguns requisitos a este nível, nomeadamente, na definição de ações que se centrassem em problemas concretos e no desenvolvimento e aquisição de competências, sendo estas ações alvo de avaliação da eficácia, ao nível do desempenho individual e do impacto na organização.

Foi então realizado no Município um estudo exaustivo, designado por “diagnóstico de necessidades de formação” pela DMRH, que pretendeu identificar as reais necessidades de formação sentidas, quer dos trabalhadores, quer das chefias, tendo em vista um melhor desempenho dos serviços. Este diagnóstico foi o resultado dos dados recolhidos através da aplicação de inquéritos e entrevistas a dirigentes, da avaliação de desempenho, dos últimos balanços sociais dos últimos anos, da mobilidade interna, de relatórios, das queixas/reclamações/sugestões, do plano de atividades e de sugestões pela DMRH. Este estudo pretendia enquadrar a formação profissional na política de gestão e desenvolvimento dos Recursos Humanos e elaborar a proposta de Plano de Formação 2007/2008.

Segundo a Chefe de Divisão dos Recursos Humanos,

(...) quando em 2000 foi criada a divisão, (...) era uma administração diferente e como não tínhamos nada começamos do zero, e esta tem sido uma caminhada longa mas muito profícua que deu um salto qualitativo extraordinário em 2007 (...) porque alguns serviços entraram no processo de certificação e a certificação obrigou a determinados procedimentos no que

⁶ Doravante DRH

concerne à Divisão de Recursos Humanos, a formação profissional é um dos requisitos da norma (...):

(...) foi um ano em que eu própria como chefe de divisão frequentei uma pós-graduação (...) precisamente sobre formação profissional, portanto juntei o saber acadêmico que me foi dado pelos professores com a experiência que tinha aqui em termos formativos e fui melhorando o que tínhamos à medida que íamos evoluindo, ia introduzindo aquilo que ia adquirindo na faculdade, (...) foi um trabalho meritório, na altura em 2007 realmente conseguimos um processo, foi uma revolução em termos formativos (...).

Desde essa altura, um dos maiores problemas evidenciados foi o escasso preenchimento dos inquéritos por questionário relativos ao diagnóstico de necessidades pelos trabalhadores, problema que ainda hoje se verifica.

A partir daí, de 2007 a 2018 a expectativa é que o processo formativo fosse cada vez mais célere, mais transparente, mais compreendido, não está no patamar que nós desejaríamos, nós Recursos Humanos, (...) caminhamos a passo não largo, curto, mas o que é certo é que também temos de ser ambiciosos q.b., não deixamos de o ser, mas, qualquer pequeno salto que consigamos dar para nós já é uma vitória (...). A missão da divisão "(...) é ter um procedimento devidamente estruturado e, relativamente a isso, satisfeita não estou, mas estou tranquila porque sei que estamos no bom caminho, não tenho a menor dúvida, porque nos ajudaram a traçar um caminho (...).

Os objetivos e as metas propostas há onze anos atrás são os mesmos que se propõe hoje, porém, numa versão mais clara, consciente dos objetivos alcançados ao longo destes anos e daquilo que ainda pode ser melhorado, a formação é vista assim, como algo que é possível melhorar constantemente e não como um fim em si mesmo.

Há um longo caminho a percorrer (...) o que é certo é que ainda se nota alguma desconfiança, ainda não se vê grande retorno, eu acho que o retorno existe, tem é que ser visto com outros olhos (...), é sobretudo ver que quando uma pessoa vem da formação traz em si determinadas competências que é preciso também potenciar e motivar, (...) é preciso que a pessoa no seu posto de trabalho tenha oportunidade para por em prática essas competências que adquiriu e, seja também motivada a exibi-las (...).

Pretende-se, desta forma, conceder à formação um destaque considerável na gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos. Os desafios que são colocados aos profissionais, tais como, reciclar os conhecimentos que foram adquiridos ao longo dos tempos, desaprender para aprender novos conhecimentos ou formas mais eficazes e eficientes de desempenhar as suas funções, apostando, também, numa formação cultural para a qual será importante, mais do que formar para os resultados, formar para o desenvolvimento integral do profissional.

¹ Excertos da entrevista realizada à Chefe de Recursos Humanos.

Todavia, e tendo em conta todos os aspetos anteriormente mencionados, o estudo da problemática incide numa análise aos dispositivos do Município de Vila Verde, nomeadamente, ao nível do ciclo formativo, desde o diagnóstico de necessidades à avaliação da formação, por se tratar de um requisito da norma ao nível da Gestão da Qualidade e por ser um processo que necessita de uma melhoria constante.

2.3. OBJETIVOS DA INTERVENÇÃO

Para tal, foi necessário traçar objetivos a alcançar com esta problemática. De acordo com Espinoza (1986, p. 85), podemos definir objetivos como “(...) propósitos que se pretendem alcançar com a execução de uma ação”. Segundo o mesmo autor, os objetivos devem ser *claros*, com uma linguagem acessível e compreensível de modo a que não ocorram diferentes interpretações; *realistas*, devem ter em atenção os prazos previstos, as metodologias a adotar e os recursos disponíveis; *pertinentes*, devem estar relacionados com a problemática que se pretende estudar ou resolver.

Depois do contacto direto com o terreno e de realizada uma primeira análise teórica no âmbito deste estudo, foram formuladas as seguintes perguntas de partida:

- ✓ Serão os instrumentos de avaliação da formação os mais eficazes tendo em conta os recursos, dinâmicas e público-alvo?
- ✓ Que correspondência existe entre representação e prática evidenciada pelas chefias no âmbito da formação?
- ✓ Qual o grau de importância atribuída à formação profissional pelos trabalhadores e chefias?

Foram também delineados objetivos gerais e específicos como podemos ver a seguir.

2.3.1. Objetivos gerais

Segundo Espinoza (1986, p. 86), os objetivos gerais “são aqueles propósitos mais amplos que definem o quadro de referência do projeto”. Descrevem as grandes orientações da ação, as grandes linhas a percorrer e são coerentes com as intenções do projeto, como geralmente não são expressos em termos operacionais, não é possível saber se foram ou não atingidos (Guerra, 2002).

Deste modo, os objetivos gerais a alcançar com o estudo são:

- ✓ Conhecer e analisar o ciclo formativo;
- ✓ Compreender e problematizar as representações das chefias e de outros trabalhadores acerca da formação desenvolvida e do seu impacto no desenvolvimento profissional e pessoal;
- ✓ Compreender as representações por parte das chefias acerca dos instrumentos de avaliação da formação existentes;

2.3.2. Objetivos específicos

Serrano (2008, p. 46) afirma que os objetivos específicos “são mais concretos do que os objetivos gerais e identificam de forma mais precisa aquilo que se pretende alcançar com a execução do projecto”. Intrínsecos aos objetivos gerais, identificam de forma clara os resultados que se pretende alcançar/atingir com o projeto. São enunciados em termos operacionais, de forma quantitativa ou qualitativa de modo a ser exequível analisar a sua concretização.

Foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Desenvolver tarefas relacionadas com o ciclo formativo;
- ✓ Analisar documentos/instrumentos relativos á implementação do ciclo da formação;
- ✓ Observar o desenvolvimento de ações de formação;
- ✓ Interrogar chefias e outros trabalhadores acerca da formação, dos instrumentos e do processo de implementação do ciclo da formação;
- ✓ Analisar os instrumentos de Avaliação da formação do MVV;
- ✓ Detetar os constrangimentos ao nível do preenchimento dos dispositivos de avaliação por parte dos trabalhadores e chefias;
- ✓ Desenvolver e propor um novo instrumento de avaliação da formação.

2.4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Inicialmente, para levar a cabo os objetivos anteriormente traçados, foram planeadas uma série de atividades a realizar durante o período de estágio, conforme apresentado na tabela seguinte:

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES PROPOSTAS
Efetuar uma Análise documental	<ul style="list-style-type: none">- Levantamento de dados referentes ao Município;- Conhecimento da legislação; regulamentos...
Elaborar uma revisão bibliográfica	<ul style="list-style-type: none">- Leitura de bibliografia sobre a problemática em estudo;
Conceber, aplicar e analisar o inquérito por questionário;	<ul style="list-style-type: none">- Conceber o inquérito por questionário;- Aplicar o inquérito pré-teste a uma amostra;- Aplicar o inquérito aos trabalhadores;- Colocar os dados no Excel;- Interpretar e analisar os dados recolhidos;- Retirar as primeiras conclusões dos dados;- Detetar falhas de informação para posterior realização de entrevistas.
Realizar entrevistas e analisar o conteúdo;	<ul style="list-style-type: none">- Conceber o guião de entrevista (de acordo com as falhas detetadas nos inquéritos);- Contatar as chefias para agendar as entrevistas;- Concretização das entrevistas semi-diretivas;- Transcrever e analisar o conteúdo das entrevistas;- Cruzar dados dos inquéritos com o conteúdo das entrevistas;- Retirar conclusões.
Observar e avaliar ações de formação;	<ul style="list-style-type: none">- Conceber e aplicar a grelha de observação;- Presenciar algumas ações de formação internas e externa;- Retirar conclusões.
Elaborar um relatório;	<ul style="list-style-type: none">-Elaborar um relatório com as principais conclusões aos dados recolhidos através das técnicas e instrumentos utilizados;
Apresentar propostas de melhoria aos processos formativos;	<ul style="list-style-type: none">-Indicar alterações/propostas concernentes ao processo formativo, desde o diagnóstico de necessidades à avaliação da eficácia.
Facultar feedback do desenrolar do estágio;	<ul style="list-style-type: none">-Reuniões com a orientadora científica;-Reuniões com a acompanhante de estágio.
Redigir o relatório de estágio.	<ul style="list-style-type: none">-Redação do relatório de estágio tendo em conta a estrutura e as normas estipuladas.

Tabela 1- Apresentação das atividades desenvolvidas neste estudo

Além disso, durante o estágio foram realizadas tarefas no âmbito da Gestão da Formação, bem como, da área dos Recursos Humanos. Isto só foi possível devido à excelente equipa que compõe a DRH que nos proporcionou condições para colocar em prática as competências adquiridas ao longo dos últimos anos.

No âmbito da **Gestão da Formação**⁹, participamos nas diversas etapas do ciclo formativo, desde o diagnóstico de necessidades à avaliação da formação. Deste modo, podemos enunciar as seguintes atividades realizadas:

Conceção e execução do plano de formação – Participar nas reuniões com as entidades formadoras; analisar a oferta formativa para o semestre; identificar as formações mais pertinentes tendo em conta as áreas de atuação e os trabalhadores pré-inscritos⁹; conceber planos de formação por entidade formadora; proceder à calendarização dos planos de formação conjugando várias entidades formadoras; elaborar as divulgações; contatar chefias e trabalhadores; acertar todos os aspetos com as entidades formadoras via chamada e e-mail; criar os dossiers pedagógicos; esclarecer dúvidas aos trabalhadores; realizar a inscrição dos trabalhadores interessados; recolher os documentos necessários à inscrição dos trabalhadores nas formações; criar a folha de presenças (formações internas); realizar alterações ao regulamento interno da formação profissional do Município; criar e gerir as pastas de formação; realizar alterações ao instrumento de diagnóstico de necessidades.

Avaliação da formação - gerir o arquivo e os certificados de participação; esclarecer as chefias no que toca ao preenchimento da avaliação da transferência e impacto da formação; atualizar e organizar o plano de formação de 2016-2017; realizar alterações aos instrumentos de avaliação da formação, nomeadamente, avaliação da eficácia.

Auditorias - Participar nas reuniões com os auditores internos que serviram para a preparação da auditoria externa: verificar a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade face aos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015; conhecimento da norma e respetivas alterações; esclarecer os instrumentos utilizados no âmbito da formação profissional e solicitar orientações; Coadjuvar no preenchimento da tabela GIRO¹⁰ - Gestão Integrada dos Riscos e Oportunidades- solicitada pelos auditores a todos os serviços do município.

Aplicação dos instrumentos de recolha de dados: Realizar entrevistas aos chefes de divisão e vereador; desenvolver e administrar um inquérito por questionário aos trabalhadores; observar

⁹ Os detalhes acerca do ciclo formativo deste Município encontram-se no capítulo V.

⁹ De dois em dois anos é realizado o inquérito de diagnóstico de necessidades no âmbito da avaliação de desempenho. No preenchimento desse inquérito, os trabalhadores escolhem as áreas que pretendem realizar formação e, esses dados são posteriormente, tratados e convertidos em pré-inscrições.

¹⁰ Esta tabela teve como objetivo refletir sobre os riscos e oportunidades na área dos RH e planejar ações, que devem ser concretizadas, de modo a melhorar ou tirar partido desses aspetos.

o desenvolvimento de algumas ações de formação: Proteção de dados, Organização de eventos, Ginástica Laboral e Inteligência Emocional.

No âmbito da Gestão dos Recursos Humanos realizamos as seguintes tarefas:

- ✓ Atualização do Manual de Acolhimento aos novos trabalhadores;
- ✓ Alteração do regulamento dos estágios curriculares;
- ✓ Colaboração no preenchimento do mapa de férias;
- ✓ Arquivo; triagem de documentos; atendimento telefónico;
- ✓ Colaboração na realização do presépio de natal da divisão.

III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Neste capítulo serão apresentados os contributos de autores que se debruçaram no estudo da Formação e da Formação Profissional e que nos tornaram possível compreender, justificar e fundamentar os dados recolhidos no âmbito desta problemática. O contributo dos autores mobilizados permite, neste sentido, obter uma base teórica sustentável para uma investigação em Educação. Nas palavras de Burkhardt & Schoenfeld (2003, citado por Alves & Morais, 2013, p. 225) “(...) um bom modelo de investigação em educação deve conter, entre outras características, uma base teórica relativamente estável”. Neste sentido, o enquadramento teórico apresenta-se da seguinte forma:

A primeira parte apresenta uma breve contextualização da Formação Profissional em Portugal, a sua importância e constrangimentos associados; são também distinguidos os modos de trabalho pedagógicos segundo Marcel Lesne (1984). A segunda parte apresenta as etapas de um projeto formativo, dando especial atenção ao levantamento de necessidades e à avaliação da formação e, por fim, é apresentado o enquadramento legal e alguns programas desenvolvidos no âmbito da Formação Profissional no Setor Público.

3.1. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO CONTEXTO ATUAL PORTUGUÊS

A Formação Profissional tem sofrido alterações ao longo das últimas décadas. Inicialmente, o conceito de formação propriamente dito, inexistente para as sociedades, baseava-se na simples adaptação do trabalhador ao posto de trabalho e único modo para subsistir nas indústrias. Após a II Guerra Mundial, tornou-se uma realidade, apesar de que, até ao fim da década de 50, as pessoas entendiam que os simples conhecimentos adquiridos em contexto escolar chegavam para entrar no mercado de trabalho e ascender profissionalmente.

No início da década de 60, com o aparecimento das novas tecnologias e o célere crescimento da inovação tecnológica, surgem obstáculos na adaptação à nova realidade industrial. Posto isto, verificou-se uma carência a nível formativo nos países industrializados. A partir da década de 70, as pessoas começaram a sentir necessidade de apostar na autoformação, aumentando e desenvolvendo os seus conhecimentos. Por sua vez, as organizações foram dando importância à formação, oferecendo planos de formação diversificados, de modo a tornar os profissionais mais produtivos, tendo em vista a consecução dos objetivos organizacionais (Silva, 2000).

A formação Profissional tornou-se tema predominante no fim da década de 80 e início da década de 90, como refere Silva (2000, p. 79), “(...) a oferta intensificou-se de modo significativo a partir do início da década de 90, muito influenciada pelo afluxo crescente dos chamados fundos estruturais oriundos da União Europeia destinados à promoção da formação profissional”. Além da oferta formativa disponibilizada, verificou-se, de igual modo, uma intensificação na procura. Estes fundos europeus destinados à promoção e desenvolvimento da formação profissional tornaram-se num fator de motivação tanto para as organizações como para os indivíduos para investir na formação.

A este respeito, a Lei n°7/2009, de 12 de fevereiro diz-nos que em matéria de formação profissional compete ao Estado.

1. (...) garantir o acesso dos cidadãos à formação profissional, permitindo a todos a aquisição e a permanente actualização dos conhecimentos e competências, desde a entrada na vida activa, e proporcionar os apoios públicos ao funcionamento do sistema de formação profissional.
2. (...) a qualificação inicial de jovens que pretendem ingressar no mercado de trabalho, a qualificação ou a reconversão profissional de desempregados, com vista ao seu rápido ingresso no mercado de trabalho, e promover a integração sócio-profissional de grupos com particulares dificuldades de inserção, através do desenvolvimento de acções de formação profissional especial (artigo n°6 do Código de Trabalho).

Assim, podem ser encontrados à disposição para (des)empregados um leque de formações financiadas de curta ou longa duração, de forma gratuita e por vezes com subsídios de apoio para que se possam adequar às especificidades do posto de trabalho; direccionar para o primeiro emprego ou superar situações de desemprego (Silva, 2000) e possibilitam a aquisição de competências técnicas, científicas ou culturais (Malglauve, 1995). Por outro lado, a formação não-financiada também tem sido solicitada.

As constantes mutações que tem ocorrido na sociedade e, por sua vez, no mercado de trabalho, reconfiguraram novas relações laborais e dinâmicas mais flexíveis, juntamente com um novo quadro de valores face ao futuro (Rebelo, 2002). Estêvão (2001), afirma que os trabalhadores devem manter-se em “estado de empregabilidade”, adquirindo novas qualificações e desenvolvendo as chamadas *soft-skills*, adaptando-se às mudanças que surgem de forma a sobreviver num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e complexo. Segundo o autor, “(...) para se ser competitivo numa economia liberalizada, desregulamentada e privatizada, num mundo globalizado, qualquer organização é obrigada a prosseguir não só uma estratégia de redução dos custos de produção e de aumento de qualidade e de variedade de produtos e serviços, mas encarar também os recursos humanos como o recurso mais valioso e verdadeiramente estratégico” (*idem*, 2006, p. 69).

Neste contexto, as organizações, são pautadas cada vez mais por exigentes critérios de qualidade, inovação, eficiência e eficácia de modo a destacar-se no seu ramo de atividade. A formação tem-se afirmado, neste sentido, “(...) como uma filosofia de gestão, visando o êxito da organização por um processo contínuo de aprendizagem” (*ibidem*).

De facto, o grande desafio para as empresas e para os trabalhadores é o de demonstrar capacidade para competir num mundo globalizado e em mudança rápida, pelo que a procura de um “compromisso empresarial estratégico” ajudará certamente a redefinir as prioridades do futuro. E porque um dos desafios fundamentais que se coloca ao nível do mercado de trabalho em Portugal é o de elevar a adaptabilidade dos trabalhadores e das empresas, conjugando flexibilidade com segurança, é fundamental compreender que é necessário valorizar uma gestão que repouse num conjunto de práticas que promovam a formação e a competência nas organizações (*ibidem*, p. 200).

Neste sentido, podemos deduzir que, as organizações investem na formação profissional por a considerarem um meio de desenvolver os seus recursos humanos, tornando-os mais capazes para exercer as suas funções e, por sua vez, tornando estas mais competitivas, gerando lucro. Deste modo, a formação profissional é vista como “(...) uma estratégia de gestão e inovação nas organizações” (PRONACI, 2002, p. 2). Como resposta a estes desafios, o mercado de formação é, constantemente, solicitado para assegurar os contributos das intervenções formativas na melhoria das práticas profissionais e contribuir para a concretização dos objetivos organizacionais (IQF, 2006). Como refere o Instituto para a Qualidade da Formação (2006),

A evolução da atitude face ao trabalho, com a concomitante preocupação de melhoria contínua de saberes e competências são, (...) elementos de influência decisiva na produtividade e fonte geradora de riqueza, possibilitando a melhoria de condições de vida, e assim reforçando uma postura de renovada procura na melhoria pessoal e profissional, já que se trata de algo social e economicamente vantajoso, perpetuando um sem-fim virtuoso em que, novos problemas e desafios implicam a necessidade de aprendizagens, alcançando-se dessa forma novas soluções e novos paradigmas, os quais não deixarão de originar novos desafios e por isso novas aprendizagens (p. 3).

Em suma, a formação profissional tornou-se numa aposta do governo português para dar resposta aos problemas de qualificação, responder a situação de desemprego de jovens e adultos e fazer face às mutações tecnológicas, económicas e culturais que marcam a atualidade. Tem ganho destaque ao longo dos últimos anos pelos benefícios que estão associados e fonte de procura pelos sujeitos, no desenvolvimento pessoal, profissional e social. As organizações reconhecem a formação como mecanismo de desenvolvimentos dos recursos humanos, melhorando a atividade profissional e potenciando a concretização dos objetivos organizacionais.

3.2. DEFINIÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Defendida pela Gestão de Recursos Humanos, a formação acarreta consigo diversas vantagens¹¹, não só a nível profissional, como pessoal e cultural. Neste sentido, Meignant (1999, p. 91) afirma que a formação “não é uma actividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos” e, além disso, contribui para o aumento da eficiência organizacional.

Münch (1994, p. 7), considera que “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”. Além disso, Meignant (1999), refere ainda que a formação facilita ao empregador obedecer às obrigações legais e deve estar enquadrada nos objetivos operacionais da empresa. Trata-se de um “(...) processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho” (Gomes et al., 2010, p. 382).

Para Cowling & Mailer (1998, p. 105), a formação destina-se ao desenvolvimento da performance do trabalhador. Segundo estes autores, permite “(...) o aperfeiçoamento sistemático do padrão de comportamento de atitude, conhecimento e capacidade exigido por um indivíduo com vista a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou posto de trabalho”.

Em Portugal, a Comissão Interministerial para o Emprego (2001, p. 25), também se pronunciou quanto à definição de formação profissional afirmando que se trata de um “conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica”.

Chiavenato (2010, p. 367) refere que a formação é “um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”.

Por sua vez, Fabre (1995, citado por Silva, 2003, p. 27), apresenta uma definição mais concreta para este conceito, admitindo que se trata de “transmitir conhecimentos como a instrução; modular a personalidade na sua globalidade; integrar o saber com a prática, com a vida”.

Posto isto, podemos concluir que a Formação Profissional permite a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências que são exigidos às organizações e ao seu capital humano na

¹¹ As vantagens e desvantagens serão enunciadas posteriormente.

construção de percursos diversificados. Neste sentido, esta está comumente associada a discursos que a circunscrevem como resposta aos imperativos económicos, aumentando a performance dos trabalhadores (Estêvão, 2001).

3.3. IMPORTÂNCIA E CONSTRANGIMENTOS DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Atualmente, a formação é uma prática constante graças aos benefícios que promove no desempenho profissional e pessoal dos sujeitos. Estêvão (2001) concede-nos uma análise crítica relativamente às vantagens da formação defendidas pela gestão de recursos humanos, admitindo que esta:

(...) promove a eficiência; incrementa a motivação e a automotivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projectos individuais (e também colectivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores; enfim, induz processos transformadores e mudanças organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução das identidades colectivas. São notórios ainda os efeitos da formação no plano das regulações sociais no interior da empresa, fidelizando os trabalhadores, tornando-os potencialmente mais lúcidos em relação à sua situação no trabalho, ainda que simultaneamente os torne porventura mais frágeis quanto às antigas estruturas de integração no grupo de colegas (*ibidem*, pp:186-187).

Cowling & Mailer (1998), admitem que em contexto organizacional a formação potencia uma melhor qualidade no desempenho das tarefas através de formas mais eficazes, eficientes e inovadoras de trabalho e ainda, estimula a adoção de uma atitude mais profícua para com os clientes e organização. Além disso, estes autores afirmam que a formação também desenvolve o raciocínio e a capacidade de tomada de decisão. Mais concretamente, a formação possibilita o desenvolvimento de diferentes estados no sujeito, nomeadamente, o *saber saber*, o *saber fazer*, *saber ser* e o *saber estar*, essenciais ao bom desempenho do trabalhador. Segundo Cunha; Rego; Cabral-Cardoso; Marques & Gomes (2010, p. 383), a formação profissional potencia o desenvolvimento do:

Saber Saber – permite adquirir e melhorar conhecimentos gerais e específicos, necessários ao exercício da função, e capacidades cognitivas (conhecimento, memória, compreensão, análise/avaliação);

Saber Fazer – permite adquirir e melhorar capacidades motoras e outras capacidades e competências para realizar o trabalho, ou seja, instrumentos, métodos e técnicas necessários para o bom desempenho;

Saber Ser e Estar – permite adquirir e melhorar atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização (...).

Nóvoa (1988, p. 129), salienta que “[a formação] é sempre um processo de transformação individual, na tripla dimensão do saber (conhecimento), do saber-fazer (capacidades) e do saber-ser

(atitudes) (...)”. Lima (2005) acredita que o contato com outras realidades através dos elementos do grupo, estimula a adoção de atitudes de índole social de mudança, mobilização e participação. A par disto, Goguelin (1975, citado por Silva, 2003, p. 27) afirma que se trata, sobretudo, da transformação da personalidade do indivíduo.

No entanto, para que a formação se revista de significado deve obedecer a alguns requisitos. Na ótica de Silva, (2000, p. 91), a formação “(...) é um conjunto de actividades concebidas no quadro de um processo participativo de negociação institucional, tendo como objectivo primordial a resolução de problemas e como referência as experiências dos sujeitos e às características dos contextos de trabalho”. A autora refere ainda que, é essencial observar o desenvolvimento dos sujeitos e dos dispositivos de formação, “(...) a problemática dos efeitos da formação só pode ser construída como objecto de reflexão, de investigação e de formação se os percursos atrás referidos estiverem claramente presentes” (*ibidem*). A autora, entende que a formação deve tirar partido da experiência dos sujeitos e ter em conta os objetivos que foram estipulados de modo a conduzir os dispositivos de formação, estes “(...) deverão, portanto, favorecer uma atividade comunicacional que produza a interação entre os registos de natureza afetiva, veiculados predominantemente na família, os registos de natureza cognitiva, dominantes na escola, e os registos de natureza instrumental, instaurados no exercício do trabalho” (*idem*, 2003, p. 73). Nesta perspetiva, podemos também mencionar Meignant (1999) que reconhece a importância da singularidade e das experiências individuais no âmbito da formação, afirmando:

(...) a formação, por natureza, ocupa-se das pessoas [...] É o indivíduo que vem à sala de formação e que vai mobilizar para essa actividade a sua inteligência, a sua memória, a sua capacidade, a sua motivação. Formar uma pessoa é permitir-lhe adquirir mais conhecimentos e saber-fazer práticos. Mesmo que a formação seja dispensada simultaneamente a um grupo de pessoas que ocupe postos comparáveis, ainda assim é cada indivíduo de per si, na sua singularidade portador das suas experiências anteriores, que vai aprender (p. 53).

Porém, Estêvão (2001) sustentando a sua análise em Cornaton (1979) e Townley (1994) assevera que contrariamente ao que é defendido pela gestão de recursos humanos, o funcionamento da formação pode, pelo contrário, contaminar as relações laborais. Isto acontece quando o excesso de trabalho fica a cargo de um número reduzido de sujeitos especializados com toda a formação realizada, tendência observada pelas chefias quando selecionam os mais capazes deixando à margem aqueles que possuem qualificações mais baixas.

[Formação] pode tornar-se num mecanismo legitimador nomeadamente das estruturas de dominação (Cornaton, 1979) e de domesticação dos trabalhadores, da ideologia industrial, da definição oficial do direito à formação, da sujeição da política de formação à política de emprego (tendo em vista a reprodução da força de trabalho e a sua adaptação aos requisitos da polivalência), podendo, inclusive, ocultar a intensificação e a mercantilização do trabalho ou tornar-se num adjuvante da “disciplinação panóptica” deste mesmo trabalho (Townley, 1994) (Estêvão, 2001, p. 187).

Estevão (2001), refere também que se observam desigualdades de oportunidades de acesso à formação, nomeadamente, quando se destina “(...) uma formação técnica restrita aos níveis mais baixos do pessoal e uma formação mais abrangente, de ordem relacional ou comportamental, por exemplo aos quadros superiores, tornando estes últimos possuidores de uma forte carteira de competências” (p. 191).

Por outro lado, segundo Meignant (1999), por vezes, há uma tendência para encarar a formação como a solução ou caminho para solucionar qualquer problema. Na verdade, “há casos (...) em que a formação é claramente a solução privilegiada (...), mas por vezes também é a solução fácil passar imediatamente do enunciado de um problema para a formação, esperando assim, conscientemente ou não, poupar uma verdadeira análise da situação e a busca de outras soluções mais exigentes, e talvez mais envolventes para os responsáveis decisores” (*ibidem*, p.59).

Além disso, a formação pode ser concebida somente para ajustar um sujeito ao posto de trabalho, levando à conclusão que a gestão de recursos humanos exerce uma postura de controlo sobre os conhecimentos que os sujeitos devem deter e que são imprescindíveis na organização (*ibidem*). Este autor conclui que a gestão de recursos humanos mantém uma visão instrumental da formação na aquisição de competências em escassez. Por sua vez, Lima (2007), afirma que a educação e formação não deve servir os imperativos económicos e instrumentais e desvalorizar a sua função humanizadora através de uma visão simplista e redutora destes conceitos.

Atendendo ao proferido, Paulo Freire (2003) sugere que se supere a educação bancária através de uma educação emancipatória e libertadora. Neste sentido, o autor contesta uma educação e formação onde o formador, num ato de doação, transfere conteúdos - despromovidos de interesse - ao formando, esperando que este os aplique no contexto em que está inserido, assegurando que, o verdadeiro conhecimento é construído através do diálogo entre formador-formando, atendendo às experiências e interesses, dando espaço e incentivando o formando a refletir sobre as suas práticas e sobre o meio e, ao mesmo tempo, criando condições para que este se torne um agente de mudança, capaz de receber, refletir e aplicar os conhecimentos que adquiriu.

Em suma, tal como afirma Estevão (2001), é necessária uma valorização do capital humano através da criação de uma cidadania organizacional, assente nos valores de igualdade de oportunidade e justiça, invés do mero ajustamento do sujeito ao posto de trabalho.

A formação não deve ser, deste modo, “(...) concebida como um processo prévio à ação dos actores nem como uma forma instrumental de preenchimento de lacunas, mas como um processo orientado para o desenvolvimento pessoal e profissional dos sujeitos, onde assume particular relevância a sua capacidade de decisão (...)” (Silva, 2006, p. 418).

Não devemos descurar a autêntica finalidade de qualquer processo de educação e formação que resulta – ou devia resultar – no desenvolvimento integral do sujeito (Cabrito, 1994).

3.4. MODOS DE TRABALHO PEDAGÓGICO – MARCEL LESNE (1984)

Atualmente, podemos presenciar formação de carácter normativo que busca resultados quantificáveis em deterioramento da formação voltada para o desenvolvimento pessoal do sujeito.

Neste sentido, é muito útil revisitar a tipologia criada por Marcel Lesne de modo a interrogar os sentidos e as práticas de formação, que hoje se afiguram como dominantes. Marcel Lesne (1984) distinguiu três possíveis modos de desenvolver formação, todos eles com características distintas: modo de trabalho pedagógico do tipo transmissivo, de orientação normativa (MTP1); modo de trabalho pedagógico do tipo iniciativo, de orientação pessoal (MTP2); e, por fim, modo de trabalho pedagógico do tipo apropriativo centrado na inserção social (MTP3).

3.4.1. Modo de trabalho do tipo transmissivo, de orientação normativa (MTP1)

O MTP1 é referido por Lesne (1984, p. 47) como a pedagogia do modelo de saber e trata-se de um "(...) processo de incalculação e de imposição, em que o lugar do saber e do poder se situa, essencialmente, no formador (...)", aproximando-se assim de uma pedagogia dita clássica ou tradicional. Deste modo, consideram-se "(...) as pessoas em formação como o objeto de uma formação (...) cuja fonte, meio, modelo, controlo são constituídos pelo saber do formador (...)" (*ibidem*, p. 58). O formador, o protagonista do processo ensino-aprendizagem, assume-se como aquele que concentra todo o saber e todo o poder. É privilegiado, por isso, o saber em detrimento do saber-fazer e o saber teórico invés do saber prático.

Assim, o "(...) formador-professor, graças à sua preparação teórica, surge, pois, como especialista (...) desempenha o papel de iniciador e de guia no campo da teoria e dos saberes (...)" (*ibidem*, p. 54), uma vez que os conhecimentos que o formando possui não são seguros, objetivos ou científicos.

A avaliação no MTP1 "(...) leva a procedimentos quantitativos de controlo das aquisições (...)", determinados pelo formador (*ibidem*, p. 57). Tendo em conta a centralidade do papel do formador, este assume, de forma plena, "(...) o poder que lhe é conferido pela autoridade pedagógica [que] todo o acto

de formação ou educação implica (...)” (*ibidem*, p.59), mantendo uma relação com os formandos dissemelhante e estando estes desprovidos de qualquer poder.

3.4.2. Modo de trabalho pedagógico do tipo iniciativo, de orientação pessoal (MTP2)

O MTP2, é referido pelo autor como um modo de trabalho pedagógico centrado no sujeito em formação e, por sua vez, “(...) as incitações desenvolvidas centram-se nas pessoas em formação, na sua qualidade de indivíduos dotados ou suscetíveis de autonomia” (Lesne, 1984, p. 78). Pretende-se desenvolver a capacidade de iniciativa, ao longo de toda a formação e, no futuro enquanto agente principal da sua própria vida.

Os formandos têm acesso direto ao saber, desde que orientados pelo formador que conduz a formação e é também detentor das fontes de saber, mas nunca intervém na aprendizagem do formando, contrapondo a existência de transferência de conteúdos, “a relação com o saber apresenta-se assim, como uma espécie de contínuo em que, numa extremidade, o formador não é a única fonte nem o único portador do saber” (*ibidem*, p. 103). A relação entre formador-formando deve ser sempre uma relação igualitária, sendo que o poder é sempre colocado ao formando pois este é detentor de autonomia.

Em relação à avaliação, pode ser realizada de forma qualitativa pois “(...) toda a forma de julgamento ou notação por parte do formador estaria em oposição com a finalidade do acto da formação (...)” (*ibidem*, p. 115). Aqui, privilegiam-se várias dimensões tais como: saber ser, saber tornar-se, saber viver, saber dizer, saber compreender, saber comunicar, saber adquirir, saber mudar, saber informar-se. Dimensões estas que não são, de todo, passíveis de mensurar, tal como, a motivação intrínseca do formando, que deve ser estimulada pelo formador.

3.4.3. Modo de trabalho pedagógico do tipo apropriativo centrado na inserção social (MTP3)

O MTP3, é referido por Lesne (1984) como um processo formativo que se debruça numa relação dialética entre a teoria e a prática, entre o pensamento e ação e “(...) exerce-se entre, por um lado, o mundo real e, por outro lado, o novo sistema conceptual elaborado com a ajuda do formador” (*ibidem*, p. 178), ultrapassando a mera transferência de conhecimentos - despromovidos de conteúdo - por parte do formador aos formandos. Razão pela qual este MTP é caracterizado pela emancipação e

transformação, de forma a consciencializar as pessoas para a realidade do quotidiano. O formando é considerado um “agente social”, que se apropria do real para desenvolver a sua capacidade de intervenção nos contextos sociais e profissionais em que está inserido. Desta forma, a formação é dirigida a homens concretos (e não homens em geral), com posições concretas e em contextos sociais concretos, procurando atuar em conformidade, visando “(...) sobretudo desenvolver o papel de agente social em pessoas em formação (...) já que a finalidade deste MTP é precisamente aumentar a possibilidade geral de acção dos homens sobre a orientação da sociedade a que pertencem” (*ibidem*, p. 160).

Para que isto aconteça, o formador, detentor de um quadro teórico ou referenciais científicos, não pode remeter a sua acção na transmissão de conteúdos despromovidos de significado para os formandos nem colocar a tónica em conteúdos findáveis, inquestionáveis e pré-estabelecidos, como acontece no MTP1. Deve agir “(...) sobre as representações do mundo e das coisas que os formandos possuem, [utilizando] meios apropriados (técnicas pedagógicas) com vista a transformar, por ruptura, um dado estado num estado mais avançado de conhecimentos” (*ibidem*, p. 178). Através destes meios, pretende-se que os formandos desenvolvam as suas capacidades, rompendo com as falsas evidências quotidianas e representações do senso comum, utilizando o saber não como um meio a atingir, mas, como um recurso para dar respostas aos problemas emergentes. Assim é exercida “(...) uma acção directa de desestruturação e de reestruturação das representações das pessoas em formação (...)” (*ibidem*, p. 204). Tal como afirmava Paulo Freire (2003, p. 84), a formação “não se faz de A para B ou de A sobre B, mas de A com B, mediatizados pelo mundo”.

Em suma, os MTP's enunciados permitem fazer uma leitura e análise das práticas de formação de adultos. Para além destes modos descritos existem tantos outros defendidos por autores que determinam o que acontece ou como deve acontecer a prática da educação e formação de adultos. Qualquer um dos modos expostos anteriormente são passíveis de serem realizados e todos demonstram vantagens para o processo de aprendizagem do adulto, no entanto, antes de ser delineado o caminho a seguir convém avaliar os constrangimentos que podem suceder-se ao implementar junto da população-alvo.

3.5. PLANO DE FORMAÇÃO

Primeiramente, importa referir que a realização de qualquer plano ou projeto, compreende um conjunto de etapas, necessárias ao seu desenvolvimento independentemente da sua área de intervenção. Barbier (1993) afirma que se trata de um instrumento de “diálogo” e tomada de decisão “participativa” entre agentes da formação, formadores e formandos. O mesmo autor, admite que o sucesso de um projeto advém da sua

capacidade de ultrapassar as obrigações legais e utilizar estratégias para se aproximar dos contextos e público-alvo, ultrapassando problemas e promovendo mudanças.

Neste ponto, será dado destaque ao diagnóstico de necessidades e à avaliação da formação, por se tratarem de etapas realizadas diretamente pelo município, visto que apesar de conter alguma formação interna, é realizada em cooperação com entidades formadoras e promovida por formadores externos. As restantes fases de desenvolvimento de um plano de formação – planeamento, conceção e organização - são da responsabilidade da CIM Cávado¹² que converte os interesses dos trabalhadores¹³ em necessidades formativas e desenvolve os planos de formação.

3.5.1. Do levantamento ao diagnóstico de necessidades de formação

Qualquer projeto inicia-se pela fase do diagnóstico, contudo, antes de realizar qualquer análise a este conceito, será dada atenção ao conceito de “necessidade”, por se tratar do elemento essencial de todo o processo.

O conceito de “necessidade”, pela sua ambiguidade, tem sido compreendido de formas distintas por diversos autores. Segundo Meignant (1999), este conceito é ambíguo se se considerar independentemente do contexto em que se insere. Deste modo, atendendo a Rodrigues e Esteves (1993, p. 12), “o próprio conceito de necessidade está longe de se constituir como um conceito de contornos definidos, universalmente aceite”. Isto é, “na linguagem corrente, usamo-la para designar fenómenos diferentes, como um desejo, uma vontade, uma aspiração, um precisar de alguma coisa ou uma exigência. Por um lado, remete-nos para a ideia do que tem de ser, daquilo que é imprescindível ou inevitável” (*ibidem*). Através destas autoras, podemos concluir que este conceito apresenta uma dualidade. Se por um lado, pode indicar uma vontade ou desejo, por outro, pode expressar uma imposição ou obrigação.

Também o dicionário Porto Editora (2003-2018)¹⁴ mostra-nos esta dualidade, apresentando duas interpretações para este conceito: “carácter do que se precisa mesmo; carácter do que é indispensável ou imprescindível; falta; carência; privação; pobreza; miséria”; e “precisão; obrigação; imposição; o que é forçoso; inevitabilidade”.

No que concerne às necessidades de formação, também estas “(...) não são realidades objectivas, cuja existência possa ser apreendida independentemente dos sujeitos que as percebem, para si ou para outrem, e dos contextos que as geram ou viabilizam a sua consciencialização” (Rodrigues e

¹² Gere a formação de vários municípios.

¹³ Através do preenchimento do questionário de diagnóstico de necessidades de formação aquando a avaliação de desempenho.

¹⁴ in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa, Porto Editora, 2003-2018.

Esteves, 1993, p. 71). No entanto, sabemos que é possível prever certas necessidades pelas exigências do funcionamento das organizações (*ibidem*). As necessidades são “(...) lacunas ou desfasamentos entre o vivido e o desejável (...)” (De Ketele; Chastrette; Cros; Mettelin & Thomas, 1994, p.15); o desequilíbrio entre o desempenho real do indivíduo e o desempenho exigido para o exercício da sua profissão (Cardim, 2009, Meignant, 1999). Para Zabalza (1992, p. 62) uma necessidade resulta de uma “(...) discrepância que se produz, entre a forma como as coisas deveriam ser (exigências), poderiam ser (necessidades de desenvolvimento) ou gostaríamos que fossem (necessidades individualizadas) e a forma como essas coisas são de facto (...)”. Na prática, “(...) trata-se de estabelecer uma relação entre as exigências de desempenho, colocadas pelas diversas actividades desenvolvidas, e a forma como são desempenhadas, visando a determinação de disfunções que possam ter uma solução formativa” (Cardim, 2009, p. 35).

Com efeito, tendo em conta o parecer dos diferentes autores, sabe-se que o processo de diagnóstico é realizado a partir da existência de um ou mais problemas, uma carência/necessidade. Posto isto, enquanto “(...) técnica e um conjunto de procedimentos ao serviço da estratégia de planificação” (Rodrigues e Esteves, 1993, p. 11) e fase crucial no desenvolvimento de qualquer plano ou projeto, requer um cuidado especial na sua execução, pois só assim será garantida uma formação eficaz, uma vez que condiciona, em grande parte, o desenvolvimento das restantes fases do planeamento, nomeadamente, na identificação dos objetivos pedagógicos, na escolha dos conteúdos programáticos e, por sua vez, nos critérios a mensurar na avaliação dos resultados (Meignant, 1999).

Por sua vez, Caetano & Vala (2002, p. 343) fornecem-nos uma definição mais pormenorizada para este conceito, admitindo que “a operacionalização de um processo de (...) diagnóstico de necessidades obedece a um princípio relativamente simples: recolha de dados, mais ou menos exaustiva, sobre uma determinada situação actual, que pode ser por exemplo, a performance das pessoas, (...) indicadores de produtividade, e a sua comparação com standards de performance requerida pela gestão da empresa, de acordo com uma determinada orientação estratégica”. No entanto, o processo de diagnóstico não fica concluído. Depois de examinar a situação atual do indivíduo ou grupo, através dos indicadores selecionados, são detetadas as necessidades para elaborar o plano de formação.

Todavia, para não criar qualquer confusão no que toca a este processo, a Comissão Interministerial para o Emprego (2001), apresenta-nos o processo de diagnóstico de necessidades em três fases, e que influenciou a organização do processo no MVV:

1.ª fase: Levantamento de necessidades de formação	“Recolha e tratamento de informação relativa a carências a nível individual e/ou colectivo referentes a comportamentos a nível de conhecimentos, capacidades e atitudes que podem conduzir a um deficiente desempenho e baixa produtividade”.
2.ª fase: Análise de necessidades de formação	“Tratamento e avaliação dos dados obtidos pelo levantamento de necessidades de formação, com vista à obtenção de indicadores que permitam a elaboração de um diagnóstico de necessidades de formação”.
3.ª fase: Diagnóstico de necessidades de formação	“Detecção de carências, a nível individual e/ou colectivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos tendo em vista a elaboração de um plano de formação”.

Tabela 2 - Processo de diagnóstico de necessidades (CIME, 2001, pp: 15-30)

Apesar de se observar práticas convergentes com a organização por estas fases, importa ter em conta algumas críticas efetuadas por Meignant (1999, p. 109) a este processo. Este autor critica o termo “levantamento de necessidades” frequentemente utilizado pelas empresas e organizações pois “exprime muitas vezes a ideia afinal ingénua de que basta perguntar directamente às pessoas quais são as suas necessidades para que elas as exprimam de maneira fiável” (*ibidem*). Meignant (1999) afirma também que, ao proceder-se desta forma, os termos “necessidade” e “desejo” poderão ser confundidos porque precisamente o indivíduo pode não ter consciência de quais são efetivamente as suas necessidades, sujeito pode expressar o desejo de frequentar uma determinada formação e, no entanto, tal não significa que ele tenha efetivamente essa necessidade, ao mesmo tempo, o facto de não exprimir qualquer tipo de necessidade, não quer dizer que este não sinta, apenas ainda não se encontra manifesta. O mesmo autor, salienta que um dos desafios que se coloca aos responsáveis/agentes da formação e outros intervenientes é precisamente o facto de haver uma convergência entre “necessidade” e “desejo” (Figura 2), pois só assim resultará de forma eficaz, “(...) a sua eficácia só se obterá porque a rede de atores funcionais e hierárquicos terá sensibilizado o meio para as evoluções das profissões e do contexto, terá encorajado os assalariados a desenvolver as suas competências, ter-lhes-á dado o desejo de se formar e as indicações para orientar esse desejo de maneira positiva” (*ibidem*, p. 153).

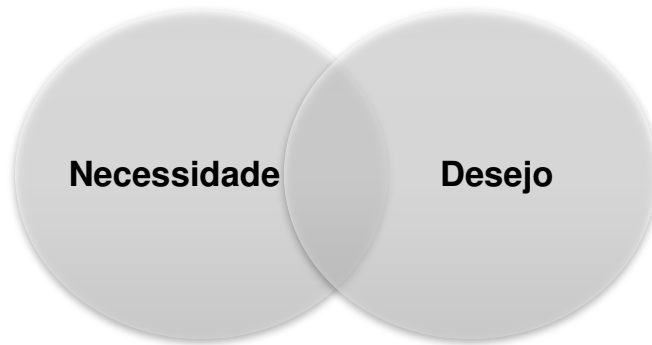


Figura 2 - Convergência entre o termo "necessidade" e "desejo" (adaptado de Meignant, 1999, p. 153).

Além disso, de acordo Rodrigues e Esteves (1993), o conceito de necessidade adquire um caráter subjetivo e pessoal, porque aquilo que pode ser considerado necessidade para um indivíduo, pode não o ser para outro e vice-versa. Segundo estas autoras, os interesses e os desejos de uns podem não corresponder aos de outros e estando o indivíduo inserido num contexto social, é moldado, inclusive os seus valores. O conceito de necessidade, "(...) surge [assim] inevitavelmente ligado aos valores" (*ibidem*, p. 13).

Porém, através da teoria "Hierarquia das necessidades"¹⁵ desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham Harold Maslow podemos concluir que existem cinco categorias de necessidades humanas intrínsecas: fisiológicas; de segurança; sociais; de estima; e a autorrealização. Maslow propõe que as necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva, possuem uma base genética e influenciam comportamentos muitas vezes de modo inconsciente. Como podemos observar pela Figura 3, esta teoria está representada numa pirâmide, onde podemos encontrar na sua base as necessidades mais básicas e essenciais à sobrevivência dos sujeitos.

Segundo Maslow, um sujeito só sente necessidade de satisfazer uma necessidade do nível seguinte, quando a necessidade do nível anterior se encontrar satisfeita. Neste sentido, a motivação para satisfazer o "patamar" de necessidades vem de forma gradual. No entanto, o sujeito se se encontrar numa categoria de necessidades de nível superior e, por sua vez, uma categoria inferior não se encontrar satisfeita, este obrigatoriamente deverá satisfazê-la.

¹⁵ Utilização de PowerPoint disponibilizado à mestrando em contexto de formação profissional.



Figura 3 - Hierarquia das Necessidades de Maslow (Adaptação, Rocha, 2005, p.74).

Tendo em conta esta pirâmide, a Formação Profissional insere-se na categoria “necessidades de autorrealização”, por se tratar de uma necessidade onde o sujeito procura o seu desenvolvimento e crescimento de modo a alcançar o sucesso profissional. Assim sendo, encontra-se no topo da pirâmide motivacional de Maslow.

Voltando ao processo de diagnóstico de necessidade, apesar de parecer um processo simples, não o é na prática, “(...) encerra uma das fases mais frágeis do processo de formação, aquela que requer maior tecnicismo e experiência, particularmente implicando capacidades de discernir causas de efeitos e de distinguir o que pode ser efectivamente solucionado através da acção formativa do que deve ter soluções de outra natureza” (Cardim, 2009, p. 36). Carece também da “(...) implicação dos diferentes níveis de gestão, em particular do topo decisional, no desenvolvimento das actividades de formação” (Cruz, 1998, p. 61), “(...) é em qualquer caso, uma função de gestão das organizações e, portanto, uma responsabilidade que respeita também as chefias e aos dirigentes responsáveis por cada área funcional” (Cardim, 2009, p. 38).

Segundo Cruz (1998, p. 61), a descrença face aos benefícios da formação é evidente. Esta afirmação pode ser justificada pela “(...) dificuldade dos gestores em aceitar que a formação possa ter um efeito positivo sobre o comportamento dos seus colaboradores e, desta forma, contribuir para a concretização dos objetivos organizacionais”. Também Cardim (2009, p. 143) acredita que “(...) se não houver uma implicação forte das direcções (...) no recurso à formação e às suas implicações, a sua utilidade torna-se facilmente marginal (...) a própria falta de convicção posta nas acções determina a falta de interesse pela análise da sua qualidade e da sua aplicabilidade”.

Por mais difícil que seja, a formação requer dos agentes e intervenientes uma especial atenção. A realização do plano de formação requer a harmonia entre as necessidades detetadas no âmbito do diagnóstico de necessidades, os interesses e a experiência profissional para que resulte no aproveitamento e desenvolvimento dos Recursos Humanos.

As formações resultam de “insucessos”, de acordo com Meignant, (1999) quando escolhidas ou efetuadas sem grande análise prévia, isto é:

ou se escolheu em função de um título sedutor, mas enganoso, muitas vezes por catálogo, ou se identificou mal o nível de entrada (neste caso, os participantes de nível superior aborrecem-se e perdem o seu tempo, enquanto que os mais fracos têm dificuldade em acompanhar e puxam todo o grupo para baixo... ou são abandonados pelo caminho). Encontram-se ainda casos de prescrições hierárquicas autoritárias («Vá lá, é bom para si»), muitas vezes tardias (vimos muitas vezes «voluntários designados» na véspera (...) sem terem a mínima ideia dos objetivos (...), e por vezes nem sequer dos conteúdos) (pp: 88-89).

Esta situação poderá ser revertida quando “(...) seja possível mostrar, em contexto profissional, uma mudança comportamental positiva por efeito de um programa de formação, estar-se-á a remover um importante obstáculo à implicação dos gestores na FP” (Cruz, 1998, p. 61).

Em suma, o diagnóstico de necessidades é uma fase essencial no desenvolvimento do plano de formação. Através de um diagnóstico coerente, com dados autênticos é possível desenvolver planos de formação centrados no sujeito, “(...) visando “abrir horizontes” para a autoformação, através da consciencialização das suas lacunas, problemas, interesses, motivações” (Rodrigues e Esteves, 1993, p. 11). É fundamental o envolvimento de todos os trabalhadores, dirigentes, agentes da formação e decisores políticos. Através deste alinhamento será possível obter as reais necessidades dos trabalhadores e mobilizar recursos para dotá-los com competências necessárias para um melhor desempenho. Os dirigentes devem incentivar os seus trabalhadores a preencher o questionário de diagnóstico de necessidades e de forma consciente. Além disso, os dirigentes devem também propor formações para os seus trabalhadores e dar o exemplo através da sua participação, como forma de mostrar que a formação é importante ao desenvolvimento profissional e também pessoal.

3.5.2. Avaliação da Formação

São vários os teóricos que ao longo dos anos desenvolvem estudos no âmbito da avaliação. Tratando-se da última fase de qualquer projeto ou plano de formação, avaliar, na opinião de Guerra (2002, p. 185) consiste em “(...) comparar com um modelo – medir – e implica uma finalidade operativa que visa corrigir ou melhorar”. Kosecoff e Fink (1982, citado por Guerra, 2002, p. 186), acrescentam

que é “um conjunto de procedimentos para julgar os méritos de um programa e fornecer uma informação sobre os seus fins, as suas expectativas os seus resultados previstos e imprevistos, os seus impactes e os seus custos”.

Para Lesne (1984, p. 132) “avaliar é por em relação, de forma explícita ou implícita, um referido (o que é constatado ou apreendido de maneira imediata, o que é objeto de uma investigação sistemática ou de uma medida) com um referente (o que desempenha o papel de norma, o que deve ser, o que é modelo, o objectivo pretendido)”.

Por sua vez, Hadji (1994, p. 31) refere que avaliar é um “ (...) acto pelo qual se formula um juízo de “valor” incidindo num objecto determinado (indivíduo, situação, acção, projecto, etc.) por meio de um confronto entre duas séries de dados que são postos em relação: dados que são da ordem do facto em si e que dizem respeito ao objecto real a avaliar; dados que são de ordem do ideal e que dizem respeito a expectativas, intenção ou que se aplicam ao mesmo objectivo”.

No que concerne à avaliação das práticas formativas, tal como Hadji (1994), Cardoso (2003 citado por IQF, 2006, p. 31), refere que a avaliação serve para produzir juízos de valor que sustentem a tomada de decisão.

Cardim (2009, p. 141), considera, de igual modo, essencial este processo, “a avaliação da formação é apontada commumente como essencial para haver uma noção exacta de valia da acção realizada (...) apesar da avaliação não parecer uma acção essencial do trabalho formativo, ela pode permitir uma visão crítica do trabalho efectuado”. Segundo este autor, a avaliação permite aferir falhas e efetuar possíveis correções, através de uma melhoria continua e ajuste ao público alvo.

Hadji (1994), através da sua obra, apresenta um conjunto de definições que foram escritas por um grupo de professores quando confrontados com a pergunta “O que é avaliar?”:

- ✓ “Avaliar pode significar, entre outras coisas: verificar, julgar, estimar, situar, representar, determinar, dar um conselho...”
- ✓ “Verificar o que foi aprendido, compreendido, retido. Verificar as aquisições no quadro de uma progressão”.
- ✓ “Julgar um trabalho em função das instruções dadas; julgar o nível de um aluno em relação ao resto da aula; julgar segundo normas preestabelecidas”.
- ✓ “Estimar o nível de competência de um aluno”.
- ✓ “Situar o aluno em relação às suas possibilidades, em relação aos outros; situar a produção do aluno em relação ao nível geral”.

- ✓ “Representar, por um número, o grau de sucesso de uma produção escolar em função de critérios que variam segundo os exercícios e o nível da turma”.
- ✓ “Determinar o nível de uma produção”.
- ✓ “Dar uma opinião sobre os saberes ou o saber-fazer que um indivíduo domina; dar uma opinião respeitante ao valor de um trabalho” (Hadji, 1994, pp: 27-28).

Apesar deste estudo estar sobretudo voltado para uma vertente educacional, através de Hadji (1994), podemos concluir que não é possível chegar a um consenso sobre a noção de “avaliar”, pois existe uma multiplicidade de verbos que definem este conceito, não existindo uma definição exata. Através dos teóricos supracitados, foi possível constatar que avaliar é colocar em evidência um objeto observável (diverso) com o objeto pretendido; serve para produzir “juízos de valor” sobre algo; exige um certo distanciamento com o objeto de forma a que o avaliador consiga obter uma apreciação imparcial mas com a distância necessária de modo a que seja possível comparar o referido (real) com o referente (ideal). Tem como finalidade, corrigir ou propor melhorias de um programa; calcular custos e impactes; analisar os resultados previstos e imprevistos e auxiliar na tomada de decisão. No que toca à formação, é fundamental realizar uma avaliação, pois esta permite recolher dados sobre a sua valia. Cada vez mais, constitui um campo de reflexão e análise pelos agentes e entidades responsáveis (PRONACI, 2002; IQF, 2006). Segundo o IQF (2006, p. 22), para que as práticas avaliativas surtam o efeito pretendido requerem:

- ✓ “definição do quadro conceptual (...) que remete para a clarificação das estratégias de avaliação preconizadas, assim como para melhor especificação de modelos de intervenção que orientam a tomada de decisão dos diferentes actores que intervêm na avaliação”;
- ✓ “maior investimento na fase da caracterização do contexto de partida, no momento “antes” da formação”;
- ✓ “construção/adaptação de instrumentos que visem avaliar determinados aspectos de um projecto de formação”;
- ✓ “envolvimento dos vários actores na construção e implementação das estratégias de avaliação a aplicar antes, durante e após a execução da formação”.

As práticas avaliativas devem, além disso, distanciar-se dos modelos escolares, através de uma avaliação aprofundada aos impactes da formação ao nível dos sujeitos e no trabalho que desempenham e na organização, “avaliar a formação não é, contudo, uma tarefa fácil. Fácil e usual é reproduzir os modelos de avaliação escolar e aplicá-los à avaliação da formação contínua nas organizações. E esta é

uma tendência que importa combater, evoluindo para uma avaliação mais completa e complexa do impacto da formação tanto nas pessoas e no seu desempenho como nas equipas de trabalho e na evolução da organização” (Mendez, 2002, citado por Reis, 2017, p. 101).

Posto isto, existem muitos modelos que servem de referências às práticas de avaliação, sendo os mais conhecidos, o Modelo da Abordagem Multinível de Donald Kirkpatrick (1959); o Modelo CIRO de Warr (1970); o Modelo de Avaliação Plural de Charles Hadji; o Modelo de Referencialização de Gérard Figari; o Modelo CIPP de Stufflebeam, entre outros.

Seguidamente, será apresentado o modelo “abordagem multinível” de Donald Kirkpatrick (1959), por se tratar do modelo que serve de referência às práticas avaliativas do município alvo deste estudo.

3.5.3. Modelo de Donald Kirkpatrick (1959) - Abordagem Multinível

Segundo o IQF (2006), o modelo da Abordagem Multinível de Kirkpatrick é o mais aplicado pelos responsáveis pelas práticas formativas. Segundo este modelo, a avaliação deve ser realizada em quatro níveis: nível 1 – avaliação da satisfação; nível 2 – avaliação das aprendizagens; nível 3 – avaliação dos comportamentos; e nível 4 – avaliação dos resultados.

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

A avaliação da satisfação pretende medir as reacções dos formandos relativamente aos conteúdos ministrados durante a formação, o desempenho do formador e as metodologias utilizadas. Segundo a Comissão Interministerial para o Emprego (2001, p. 17), trata-se do “processo de verificação da receptividade, por parte do formando, relativamente à acção de formação e às condições em que a mesma decorreu, tendo em vista a eventual introdução de correcções”. Normalmente, são utilizados inquéritos/questionários no final do programa (Cruz, 1998) e, por isso, trata-se de um instrumento fácil de aplicar, de rápido preenchimento e de baixo custo de aplicação (PRONACI, 2002).

Kirkpatrick & de Kirkpatrick (2006, p. 22), reconhecem a importância das reacções positivas no futuro de um programa, “uma reacção positiva não indica que ocorra aprendizagem, mas uma reacção negativa reduz certamente a possibilidade de esta existir”.

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

Segundo Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), a avaliação das aprendizagens, pretende medir o grau de aquisição de conhecimentos e competências através de um programa. Segundo os autores, um desempenho positivo ao nível das aprendizagens não implica que o sujeito aplique os conhecimentos no local de trabalho. Para a Comissão Interministerial para o Emprego (2001, p. 16), trata-se do “processo de verificação, em termos quantitativos e qualitativos, das mudanças de comportamento do formando nos domínios cognitivo, psicomotor e afectivo, durante a acção de formação, face aos objectivos pedagógicos previamente definidos”.

Por sua vez, Cruz (1998, p. 69), afirma que este nível de avaliação permite “(...) medir mudanças (nos conhecimentos, nos comportamentos, nas atitudes), recorrendo a critérios relevantes que forneçam resultados quantificáveis, no contexto da própria formação, isto é, na ausência do desempenho da função”. Segundo este autor, os instrumentos mais utilizados “(...) para medir a aprendizagem de competências comportamentais são as simulações de desempenho e as auto-avaliações. Para medir mudanças nos conhecimentos e em atitudes, os mais utilizados são os testes e as auto-avaliações de conhecimentos e os questionários com escalas de atitudes” (*ibidem*, p. 69).

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

Neste nível de avaliação, é medido o grau de aplicação dos conhecimentos e competências desenvolvidas por via da formação no local de trabalho. Assim, pode concluir-se que houve transferência de conhecimentos, quando se verifique mudanças de comportamentos profissionais por meio da formação (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

No entanto, esta avaliação pode ser posta em causa quando não seja possível transferir os conhecimentos devido clima organizacional adverso (falta de encorajamento pelas chefias na aplicação das aprendizagens); design da formação (conteúdo muito teóricos e pouco práticos); características individuais dos formandos (desmotivação, desinteresse e falta de reconhecimento da importância da formação); e metodologias de formação (métodos desapropriados e inaptidão do formador) (Gouveia, 2005). Este nível de avaliação é difícil de operacionalizar.

Nível 4: Avaliação dos impactes/resultados – “Qual o impacto da formação na organização?” (PRONACI, 2002, p. 7):

A avaliação de impacto visa “aferir as mudanças ocorridas ao nível do desempenho dos indivíduos, das organizações e eventualmente do contexto socioeconómico no qual estes se inserem, decorrentes da implementação de determinado programa/projecto formativo” (Kirkpatrick, 1998, citado por Cardoso, Soares, Loureiro, Cunha & Ramos, 2002, p. 26). Trata-se de aferir se o formando, após a conclusão da formação, conseguiu atingir os objetivos organizacionais e em que medida o seu contributo teve impacto no desempenho organizacional (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

De acordo com Santos & Neves (2004, p. 4), “(...) a avaliação da formação e do seu impacto é fundamental para que possamos compreender o papel da formação enquanto instrumento de desenvolvimento das pessoas, dos profissionais e, também, das organizações”. Estes autores admitem ainda que, a avaliação, enquanto instrumento de análise das ações e intervenções, permite: “identificar, organizar e explicar resultados”; “verificar a concretização de actividades e de objectivos”; “analisar o impacto dos resultados no desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e no desenvolvimento das organizações”; “analisar a eficácia da intervenção, nomeadamente no sentido de se saber em que medida os resultados obtidos justificam o investimento realizado” (*ibidem*).

Uma avaliação de impactes “(...) pode incidir à partida sobre duas realidades distintas: (1) em que medida o programa de formação contribuiu directamente para o cumprimento dos objectivos da organização; (2) em que medida criou as condições para que tal viesse a acontecer (contribuição indirecta). A compreensão destes dois tipos de objectivos torna-se fundamental aquando da aferição do retorno do investimento” (Cardoso et al., 2002, p. 26).

Para Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), o impacto da formação nos resultados da organização pode ser medido através do nível de produtividade, a redução de acidentes de trabalho, a satisfação dos clientes, entre outros.

Em suma, “a maior ou menor utilidade da formação surge, assim, associada ao tipo de impacte gerado a vários níveis: impacte ao nível do desempenho dos indivíduos, dos grupos, da organização, e ainda, de acordo com os objectivos de determinados programas, impactes ao nível de uma comunidade ou região específica. Desenvolver metodologias de avaliação que forneçam uma resposta eficaz a estes vários desafios exige várias respostas metodológicas, nem sempre do domínio de quem intervém na formação” (IQF, 2006, p. 13).

Posto isto, de seguida será apresentado alguns constrangimentos que se sucedem no âmbito da avaliação segundo Barbier (1985).

3.5.4. Constrangimentos em torno da avaliação

Segundo Barbier (1985, p. 7), o conceito “avaliação” emergiu, “(...) em condições de extrema confusão” devido à impossibilidade dos profissionais e especialistas de chegarem a um consenso no que respeita aos contornos do processo de avaliação das práticas formativas. Neste sentido, o Instituto para a Qualidade da Formação (2006), reuniu um conjunto de fatores que têm influência direta nas práticas avaliativas, nomeadamente:

- ✓ “os paradigmas de formação em presença”;
- ✓ “os posicionamentos conceptuais de quem avalia”;
- ✓ “a possibilidade de implicação dos públicos aos quais a avaliação é dirigida”;
- ✓ “as necessidades de informação veiculadas pelos interessados nas intervenções avaliativas”;
- ✓ “o domínio conceptual dos vários modelos de avaliação existentes (em particular, a capacidade de quem avalia para construir quadros conceptuais de intervenção, assim como ferramentas de avaliação)”;
- ✓ “a disponibilidade de meios e recursos a afectar ao processo avaliativo (humanos, financeiros, materiais...)” (p. 21).

Posto isto, é possível concluir que não existe um modelo de avaliação universal que se ajuste a todos os contextos e especificidades. Este aprofundamento das metodologias de avaliação foi também responsabilidade dos poderes públicos nacionais e internacionais, que no final da década de 50, “começavam a exigir avaliações rigorosas e independentes” (Guerra, 2002, p. 178), através da sofisticação dos “meios de análise, quer de recolha, quer de tratamento de dados (...)” (*ibidem*).

Segundo Barbier (1985) também é possível observar alguma confusão entre os “discursos” e as “práticas” de avaliação, “(...) diz-se e faz-se muita coisa em nome da avaliação, tendo, na maior parte dos casos, pouco a ver com as práticas da avaliação no sentido restrito” (p. 7). Segundo este autor, “(...) poder falar da avaliação em relação a uma acção de formação é decerto uma função social de valorização desta acção: pode parecer mais necessário falar de avaliação do que fazê-la efectivamente; daí que não

seja surpreendente o grande fosso que existe entre a riqueza do discurso sobre a avaliação e a precaridade relativa das práticas” (*ibidem*).

A confusão resulta ainda ao nível dos objetos que podem ser atribuídos à avaliação, “tudo acontece como se estes objectos pudessem ser múltiplos em formação, as suas aquisições, o formador, os métodos que ele emprega, ou então o conjunto de do sistema” (*ibidem*). Com efeito, Barbier (1985, p. 25) entende que existe uma “inflação da noção de avaliação, uma vez que esta é utilizada para designar tanto o relato de uma acção de formação, como para a operação de selecção das pessoas no final da acção ou, muito simplesmente, o que os participantes puderam pensar da qualidade da entidade que os recebeu”. Refere que o termo avaliação é utilizado para designar quaisquer atividades realizadas em atividades de formação, constatando, neste sentido, “(...) o uso abusivo desta noção (...)” (*ibidem*, p. 26). Posto isto, o autor conclui que não existe diferenciação das operações de controlo da formação das respetivas práticas de avaliação da formação (*ibidem*). Quer isto dizer que existe, efetivamente, “(...) controlo da formação sempre que nos encontrarmos em presença de operações que aparentemente não têm outra finalidade senão produzir informações sobre o funcionamento concreto de uma actividade de formação” (*ibidem*). Por outro lado, existe “(...) avaliação sempre que nos encontrarmos em presença de operações que têm por resultado a produção de um juízo de valor sobre as actividades de formação” (*ibidem*). Na verdade, podemos considerar práticas de controlo e não de avaliação às diversas iniciativas que apenas pretendam aferir a ação desencadeada sem produzir qualquer mudança.

Barbier (1985) afirma que a confusão em torno da “avaliação” surgiu pelo desconhecimento das regras do próprio funcionamento das atividades em formação, o que leva a que muitas vezes a avaliação surja “(...) como uma realidade um pouco mítica, um processo sem sujeito nem objecto bem definidos em que o aspecto mais palpável parece ser o dos instrumentos que escolhe” (pp: 7-8).

Por fim, admite ainda que é possível observar uma certa confusão no que respeita às funções da avaliação. Isto é, como se em torno da avaliação existisse um “espaço ideológico” constituído por dois polos: o polo negativo - “(...) organizado em torno das noções de repressão, selecção, sanção, controlo”; e o polo positivo - “(...) organizado em torno das noções de progresso, mudança, adaptação, racionalização” (*ibidem*, p. 8).

Assim, a solução mais apropriada, segundo o autor, seria minimizar o polo negativo e maximizar o polo positivo, tornando a avaliação uma prática ao dispor do aluno/formando (Barbier, 1985).

Para fazer face às “confusões” supracitadas por Barbier (1985), foram desenvolvidos dois tipos de abordagens no que concerne ao processo de avaliação. A primeira abordagem, de carácter instrumental, centrada nos métodos e técnicas de avaliação e respondendo a um pedido de ordem social

no que toca aos instrumentos e, uma segunda abordagem “(...) mais globalizante, mais crítica e mais normativa, propondo-se uma extensão maximal da noção, dos objectivos a avaliar ou dos critérios a utilizar, preocupando-se de um modo privilegiado, com as relações de entre o poder e a avaliação, enunciando um determinado número de proposições sobre o que deveria ser uma verdadeira avaliação” (*ibidem*, p. 9).

Porém, nenhuma destas abordagens demonstra efetivamente o funcionamento das práticas de avaliação. Na opinião de Barbier (1985, p. 9), as práticas de avaliação são “(...) consideradas umas vezes como simples procedimento, outras como um processo social global sem que, em nenhum momento, sejam realmente utilizados os instrumentos de análise de uma prática propriamente dita”. Neste sentido, esta visão em torno das avaliações pode ser contornada estas se tornarem “(...) como práticas sociais, isto é, práticas que não se reduzem nem ao seu aspecto puramente técnico nem ao seu aspecto puramente social, mas que representam, em qualquer grau, um processo de transformação resultando num determinado produto e implicando agentes sociais concretos mantendo entre eles relações específicas” (*ibidem*, p. 10).

Depois de apresentados alguns constrangimentos em torno do processo de avaliação, iremos referenciar a evolução da formação profissional ao longo dos últimos anos no setor público, dando destaque a alguns diplomas e programas desenvolvidos no âmbito da modernização dos serviços e fundamentais para o desenvolvimento de uma política de formação sistemática e coerente.

3.6. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO SETOR PÚBLICO

Diariamente, tanto o setor privado como o setor público são desafiados pelas constantes mutações resultantes da sociedade do conhecimento e da economia globalizada (Madureira, 2006). Assim, e antes de nos pronunciarmos quanto à atualidade, importa referir que a formação profissional no setor público sofreu uma evolução profícua ao longo dos anos.

Após o 25 de Abril de 1974 registaram-se fortes reivindicações em torno da Administração Pública (Rocha, 2005). Apesar de, até 1978 apenas serem apontadas algumas correções de irregularidades, reclassificações ou atualizações salariais, os anos oitenta e noventa, marcados pelo movimento de reforma da Administração Pública, levaram a alterações significativas na organização e gestão de recursos humanos (*ibidem*). Até então não era visível qualquer política referente à Formação Profissional no setor público, demonstrando a ausência de espaço para a formação já que esta era praticada através da “(...) experiência profissional no “bureau”” (*ibidem*, p. 163), confirmando assim o

postulado da antiguidade um posto. Rocha (2005, p. 163) afirma que “tradicionalmente não havia lugar à formação na Administração Pública, já que o importante era a indoutrinação das rotinas administrativas, de forma a transformar os funcionários em “estátuas”, isto é, em agentes neutros e frios da aplicação de regra geral ao caso concreto. O ideal do agente público era: Nem homem nem besta, mas estátua” (*ibidem*).

Posto isto, observava-se um aglomerado de funcionários com poucas qualificações, tornando-se imperativo a criação de programas de formação de desenvolvimento dos profissionais que rompessem com as ideologias tradicionalistas, manifestas no seio da Administração Pública (*ibidem*). Neste sentido, para desenvolver competências nos indivíduos, em 1979 foi criado um centro de formação para a Administração Central, com a institucionalização do Instituto Nacional de Administração (INA); em 1980 foi criado um centro de formação para as autarquias locais – Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA) e, foram ainda desenvolvidos programas de formação destinados ao desenvolvimento de competências na área técnica. Também o setor público, enquanto prestador de serviços à sociedade, não foge aos desígnios da produtividade, da eficiência e eficácia e, para que isto aconteça necessita de desenvolver processos referentes à modernização (Madureira, 2006). Apesar de todos os esforços e medidas instauradas para levar a cabo a modernização da administração do Estado e das autarquias, estes não foram suficientes para desenvolver uma política de formação sistemática¹⁶.

Já na década de noventa, foi desenvolvido o Programa Integrado de Formação para a Modernização da Administração Pública – PROFAP - que veio reforçar a relação da formação no processo de modernização dos serviços.

Neste seguimento, é publicado a 11 de março de 1998 o Decreto-Lei nº50/98, que esclarece os princípios da formação profissional na Administração Pública. Este Decreto-Lei reforça a conexão, complementaridade e cooperação entre os setores Público, Privado e Social para o desenvolvimento social e da economia, tendo como objetivo “a rentabilização dos recursos e dos esforços, potenciando assim a criação de riqueza, a sua distribuição equitativa e o aumento da qualidade de vida dos cidadãos” (p. 944)¹⁷. Assegurando o papel fundamental da Administração Pública neste quadro, o Governo definiu como objetivo estratégico «a qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, através de uma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação profissional» (p. 944). A definição deste objetivo deveu-se ao reconhecimento

¹⁶ Em 1976 foi criado o Departamento Central do Pessoal (SCP) com os seus desígnios voltados para uma formação sistemática dos funcionários, dando lugar em 1980 ao Centro de Formação da Administração Pública (CFAP) a cargo do Conselho de Ministros e, posteriormente, em 1984 à Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP).

¹⁷ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-B, N.º 283 – 11 de março de 1998. Presidência do Conselho de Ministros – Decreto-Lei nº50/98 (p. 944-945).

da passagem de uma Administração de modelo burocrático para uma Administração de modelo gestor e que compreendia a introdução de algumas medidas no seio da organização. Como podemos analisar, as principais alterações foram:

a regulamentação do direito à formação profissional, através da atribuição de um crédito de trinta e cinco horas anuais ao pessoal, que, por sua iniciativa, o pode utilizar em acções de formação, quando não seja contemplado nos planos de formação dos serviços; a reformulação do sistema existente, de molde a facilitar o levantamento das necessidades de formação e a elaboração dos planos adequados à sua satisfação, em sintonia com a feitura dos planos de actividades e os orçamentos dos serviços; a atribuição à Direcção-Geral da Administração Pública da função de coordenadora do sistema e a exigência de acreditação a todas as entidades que promovam a formação para a Administração Pública, com excepção do Instituto Nacional de Administração e do Centro de Estudos e Formação Autárquica, nos mesmos moldes que as entidades privadas (p. 944)¹⁸.

Tais alterações permitiam à Administração Pública desenvolver mecanismos para fazer face às mutações económicas, sociais, culturais e tecnológicas que surgiam. Por conseguinte, é no quadro destas medidas que a Formação Profissional conquistou um destaque considerável, tendo sido delineados os seguintes objetivos:

- a) “Contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços”;
- b) “Melhorar o desempenho profissional dos funcionários e agentes da Administração Pública, fomentando a sua criatividade, a inovação, o espírito de iniciativa, o espírito crítico e a qualidade”;
- c) “Assegurar a qualificação dos funcionários para o ingresso, acesso e intercomunicabilidade nas carreiras”;
- d) “Contribuir para a mobilidade dos efectivos da Administração Pública”;
- e) “Contribuir para a realização pessoal e profissional dos funcionários e agentes da Administração, preparando-os para o desempenho das diversas missões para que estão vocacionados”;
- f) “Complementar os conhecimentos técnicos e os fundamentos culturais ministrados pelo sistema educativo”¹⁹ (p. 945).

¹⁸ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-B, Nº 283 – 11 de março de 1998. Presidência do Conselho de Ministros – Decreto-Lei nº50/98 (p. 944-945).

¹⁹ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-B, Nº 283 – 11 de março de 1998. Presidência do Conselho de Ministros – Decreto-Lei nº50/98 (p. 944-945).

De referir que o enquadro legal da Formação Profissional no setor Público mantém-se praticamente inalterado deste a entrada em vigor deste diploma.

Mais tarde, entre 2000 e 2007 foi implementado o Programa Foral²⁰ dirigido em particular à Administração Local²¹. Este programa, aprovado pela Presidência do Conselho de Ministros a 9 de dezembro de 2000, tinha como objetivos²²: modernizar os serviços através da qualificação dos recursos humanos; estimular a capacidade para responder aos constantes desafios da descentralização do poder; e responder aos novos e constantes desafios do desenvolvimento local, regional e da sociedade de informação. Com efeito, a criação deste programa justificou-se “(...) pela necessidade de as autarquias locais não ficarem indiferentes às dinâmicas das sociedades contemporâneas” (Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009, p. 23), nomeadamente, na “busca incessante de racionalidade económica e pela afirmação da competitividade e da concorrência²³” (RCM N° 171/2000, p. 7032). Este programa contemplou seis áreas de intervenção formativa, nomeadamente:

Melhoria das competências gerais, técnicas e operacionais de forma a otimizar a utilização de infra-estruturas e o funcionamento de equipamentos municipais e intermunicipais”; “Melhoria da qualidade da gestão pública autárquica e reforço das competências gerais, técnicas e operacionais de planeamento, concepção, racionalização e gestão das infra-estruturas e equipamentos municipais e intermunicipais”; “Reforço de competências técnicas no domínio do planeamento, ambiente, ordenamento e gestão urbanística”; “Apoio a processos, incluindo os de informatização, para a modernização administrativa, melhoria do serviço e da informação prestada aos utentes”; “Promoção da formação generalizada em informática, assegurando o nível de conhecimento básico necessário ao desempenho eficiente e eficaz”; e “Apoio ao desenvolvimento da formação (Programa Foral – RCM N° 171/2000; Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009, pp: 23-24).

Por conseguinte, a Resolução do Conselho de Ministro n° 171/2000 veio, deste modo, reforçar a importância da formação no desenvolvimento de competências, com enfoque na administração local, para que esta fosse capaz de assumir novas responsabilidades fruto da descentralização do poder do Estado, gerir eficazmente os recursos disponíveis, e prestar serviços de elevada qualidade.

Em 2005, António Nóvoa, Rui Canário e Belmiro Cabrito efetuaram um Estudo Nacional de Avaliação de Impactos da Formação realizada para a Administração Local no âmbito do Programa Foral que demonstrou a não concretização de alguns dos objetivos traçados. Se por um lado, este programa permitiu um melhor aproveitamento e qualidade dos serviços municipais, ampliou também, as competências dos trabalhadores e, por sua vez, o desenvolvimento pessoal e profissional. Por outro lado,

²⁰ Foi criado pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 171/2000, de 9 de dezembro e insere-se nas medidas apoiadas pelo Fundo Social Europeu do Eixo Prioritário 1 “Apoio ao Investimento Municipal e Intermunicipal” dos Programas Regionais integrados no QCA III.

²¹ A Administração Local é constituída pelas autarquias locais, ou entidades locais como municípios, freguesias, associações de municípios e de freguesias, áreas metropolitanas e entidades intermunicipais (Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009).

²² Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-A, N° 59 – 11 de dezembro de 2000. Presidência do Conselho de Ministros – Resolução do Conselho de Ministros n°171/2000 (p. 7029-7045).

²³ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-A, N° 59 – 11 de dezembro de 2000. Presidência do Conselho de Ministros – Resolução do Conselho de Ministros n°171/2000 (p. 7029-7045).

mantiveram-se algumas falhas anteriores a este programa relacionados com os orçamentos, desenvolvimento de formação voltada para categorias profissionais superiores; oferta formativa à la carte e escolarizada; ausência de um sistema de avaliação da formação; discrepância entre contextos de trabalho e contextos de formação; desconhecimento da importância da formação enquanto veículo de transformação organizacional (Sarmiento, Marques e Ferreira, 2009). Mais tarde, foram aplicados mais alguns programas como o Simplex 2006²⁴, o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN 2007-2013) e o Programa de Reestruturação da Administração Central e do Estado que vão de encontro aos objetivos anteriormente estipulados.

A 29 de dezembro de 2016, é publicado o Decreto-Lei nº86-A/2016 que visa “atualizar, desenvolver e aperfeiçoar o regime da formação profissional nas administrações públicas, criando condições para tornar mais efetivos o direito e o dever de formação profissional dos trabalhadores em funções públicas” (p. 33). Este diploma propõe nove orientações²⁵ neste âmbito:

1. “Reforçar o papel da formação profissional como instrumento estratégico de modernização e transformação das administrações públicas, através do estabelecimento de áreas estratégicas de formação”;
2. “Potenciar o aproveitamento da capacidade formadora existente no país, que conheceu assinalável desenvolvimento ao longo dos anos, trazendo para a linha da frente as diferentes instituições formadoras, contribuindo assim para a racionalização dos recursos nacionais”;
3. “Aproveitar a especialização já instalada na regulação e certificação da qualidade da formação e dos agentes formativos, garantindo assim a homogeneidade dos padrões exigidos”;
4. “Adequar a formação profissional às exigências da gestão e mecanismos de mobilidade das pessoas nas administrações, como é o caso do novo mecanismo de valorização profissional”;
5. “Promover a melhor articulação entre os objetivos, o ciclo e os resultados da avaliação de desempenho dos serviços e dos trabalhadores públicos e a resposta que se exige do sistema de formação profissional para a melhoria global da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos”;
6. “Aperfeiçoar o sistema de formação bem como a sua estrutura de governação, designadamente no que respeita aos órgãos consultivos, simplificando a organização de forma a torná-los mais consistentes e efetivos;

²⁴ Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa.

²⁵ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-A, N.º 249 – 29 de dezembro de 2016. Finanças – Decreto-Lei nº86-A/2016 (p.33-40).

7. “Clarificar o papel do órgão central responsável pela formação na Administração Pública, atribuindo à Direção-Geral para a Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) as funções de proposição da política de formação profissional para a Administração Pública, de coordenação central do sistema de formação e de assegurar e garantir a formação nas áreas estratégicas de formação”;
8. “Salvaguardar no sistema de formação as competências próprias e a autonomia das administrações regionais e da administração local”;
9. “Melhorar e simplificar os mecanismos de reporte das atividades de formação, estabelecendo exigências e momentos de reporte que permitem ajustar dinamicamente a oferta às reais necessidades formativas” (pp: 33-34).

Entretanto, em maio o INA (2016) – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em funções públicas - definiu as “Orientações Estratégicas 2016-2020²⁶” que visam garantir a reconfiguração e, principalmente a operacionalização do sistema formação profissional na Administração Pública. Como podemos ver na Figura 4, o INA propõe que o processo de gestão da formação se desenvolva da seguinte forma:



Figura 4 - Ciclo de gestão da formação profissional na Administração Pública (INA, 2016)

Segundo o INA (2016), para que a formação crie valor, deve ser concedida especial atenção à “identificação das competências em contexto organizacional”. Desta forma, será possível identificar as necessidades de formação e elaborar planos de formação eficazes, respondendo às novas exigências e contribuindo, deste modo, “(...) para uma Administração Pública mais ágil, eficaz, transparente,

²⁶ Trata-se de um documento enquadrador da Política de Formação Profissional dos Trabalhadores em Funções Públicas.

responsável, cooperante e próxima da sociedade” (*ibidem*, p. 7). Posto isto, o INA desenvolveu uma metodologia denominada por Metodologia de Gestão por Competências na Administração Pública (gecAP), dando origem ao “Manual de Avaliação de Necessidades de Formação em Organismos Públicos” (MANFOP), que tem como objetivos: auxiliar na identificação das competências necessárias aos organismos; apoiar na gestão da formação e no desenvolvimento do capital humano (Rato, Baptista & Ferraz, 2009). Do mesmo modo, estas orientações para 2016-2020 apelam a uma oferta formativa ajustada às necessidades formativas e a criação de processos avaliativos que meçam o impacto da formação profissional.

Assim, a ação do INA, enquanto regulador do sistema de formação em organismos públicos, assenta em três princípios:

Rigor metodológico, mediante a conceção e disseminação de metodologias de identificação e gestão de competências, de diagnóstico de avaliação de necessidades de formação e avaliação; controlo de qualidade da formação, através de procedimentos de acreditação e de avaliação; efetivo reforço de competências, através da implementação da avaliação do impacto da formação profissional (INA, 2016, p. 12).

Posto isto, deve ser realizado um acompanhamento sistemático às práticas de avaliação pelas entidades competentes, dando especial atenção ao grau de adequação da oferta formativa às necessidades dos sujeitos, visto que existem diferentes graus de maturidade por parte dos organismos do setor público e, além disso, a oferta formativa deve ajustar-se a esta realidade. No que toca aos processos de avaliação, a introdução da avaliação de impacto, irá permitir medir a valia da formação no desempenho dos sujeito e impacto na organização, desde que seja realizada a partir de instrumentos eficazes e analisados os resultados.

IV ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo apresenta a metodologia adotada neste estudo. Neste sentido, optámos por uma metodologia mista para o desenvolvimento desta problemática, utilizando o método estudo de caso. De seguida, apresentamos as técnicas de recolha de dados utilizadas para recolher informação durante o estágio, nomeadamente, o inquérito por questionário aos trabalhadores do município, a entrevista semiestruturada aos dirigentes e vereador, a análise documental e a observação de ações de formação. Posto isto, utilizamos como técnicas de análise dos dados recolhidos, a análise do conteúdo (Bardin, 1991) e categorização das entrevistas, a análise estatística aos inquéritos por questionário e a triangulação dos dados. Por fim, apresentamos os recursos utilizados no âmbito desta investigação e as suas limitações.

4.1. PARADIGMA E MODELOS DE INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO

Podemos definir paradigma como um “sistema conceptual que permite explicar um determinado conjunto de fenómenos”, podendo basear-se numa “matriz de análise e compreensão da realidade, compartilhada por uma comunidade científica” (Silva, 2012, p. 49).

São de acordo com Kuhn (1970, p. 13), “aquisições científicas universalmente aceites que fornecem modelos de solução de problemas” Estas diretrizes, coadjuvadas pelos métodos e teorias, fornecem todas as condições para a clarificação e explicação de dados de um determinado assunto ou tema.

A investigação científica divide-se em dois grandes paradigmas: a investigação quantitativa e a investigação qualitativa. Sendo que a metodologia que nos pareceu melhor se adequar ao estudo desta problemática foi a junção da metodologia quantitativa e da metodologia qualitativa. A metodologia mista, vem deste modo propor a coexistência destes dois tipos de investigação, que não se excluem mutuamente, desde que os propósitos da sua utilização estejam alinhados com os objetivos da problemática. Por conseguinte, foi aplicada uma abordagem quantitativa de modo a recolher e quantificar uma série de informação e, de seguida, uma abordagem qualitativa de modo a situar e aprofundar os dados anteriormente recolhidos e assim interpretá-los.

A investigação de cariz quantitativo, sustentada pelo paradigma positivista, admite que “diferentes observadores perante os mesmos dados devem chegar às mesmas conclusões” (Coutinho, 2011, p. 13). Segundo Coutinho (2011), caracterizada pela objetividade dos dados, a realidade é

entendida como única e tangível, deve ser isenta de valores, uma vez que deve ocorrer um afastamento e separação entre investigador e o objeto de estudo. Tendo em conta que neste paradigma, a teoria antecede o objeto de investigação, o investigador parte da teoria existente ou resultados empíricos e cria hipóteses que devem ser testadas pelos dados recolhidos, neste caso, é um meio de testar as teorias e analisar relações entre variáveis, observa-se, deste modo, o ênfase nos resultados invés do processo (Coutinho, 2011).

Caracterizada pela sua multiplicidade de estratégias de investigação, a pesquisa de cariz qualitativa, sustentada pelo paradigma compreensivo-interpretativo abrange diversos tópicos, formas e contextos. Segundo Bodgan & Biklen (1994), os dados qualitativos, são “(...) ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico” (p. 16), privilegia-se a “(...) compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação” (*ibidem*). Os dados que compõem a investigação são descritivos, em “(...) forma de palavras ou imagens e não de números (...)” (*ibidem*, p. 48) e a recolha destes ocorre no contexto natural dos sujeitos. Existe uma tentativa de analisar cada detalhe ao pormenor, tentando respeitar ao máximo como “(...) estes foram registados ou transcritos” (*ibidem*). O objetivo não é confirmar ou testar hipóteses previamente construídas, uma vez que depois de encetadas correlações de dados é que são realizadas as suposições. O investigador está atento à postura dos investigados e à forma como estes “(...) dão sentido às suas vidas” (*ibidem*, p. 50), enfatizando o processo invés dos resultados. Com efeito, a investigação de cariz qualitativo centra-se na compreensão e explicação de problemas e atitudes sendo que o instrumento de recolha de dados é o próprio investigador, agente principal em todo o processo e a qualidade dos dados depende em muito da sua sensibilidade e dos conhecimentos que possui (Bodgan & Biklen, 1994). Neste sentido, Usher (1998, citado por Coutinho, 2011, p. 17), defende que “para explicar o mundo social e educativo, há que ir buscar os significados profundos dos comportamentos que se constroem na interacção humana”.

Quivy & Campenhoudt (2008, p. 17) afirmam que a investigação social baseia-se em “(...) estudos, análises ou exames, mais ou menos bem realizados, consoante a formação e a imaginação do investigador e as precauções de que se rodeia para levar a cabo as suas investigações”. A metodologia, por sua vez, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de qualquer projeto de investigação/intervenção, no sentido em que os resultados finais estão condicionados pelo processo, pela escolha do método e pela forma como alcançaram os resultados (Serrano, 2008). Esta proporciona as ferramentas, as técnicas e os métodos a utilizar de forma a dar resposta ao que foi solicitado. Segundo Serrano (2008, p. 48), “constitui o nervo central de um projecto, o eixo, a coluna vertebral, pelo que

deve ser cuidadosamente escolhida, provada e convenientemente avaliada em função tanto dos objectivos do projeto como dos beneficiários do mesmo”.

De modo a garantir que a investigação/intervenção decorra dentro dos parâmetros e prazos estipulados é fundamental adotar uma metodologia que seja coerente com os objetivos de investigação, selecionando a trajetória que deve tomar, os métodos e técnicas a utilizar para um melhor desenrolar da ação, além disso, deve ser ajustada ao público-alvo e cultura organizacional, numa perspetiva de transformação e melhoria da realidade. Neste sentido, o município utiliza como instrumentos nas suas práticas formativas, inquéritos por questionário, nomeadamente, ao nível do diagnóstico de necessidades e avaliação da formação, por se tratar de um método simples de quantificar e de rápido preenchimento. No entanto, os instrumentos utilizados nestas etapas têm sofrido significativas alterações nos últimos anos. Neste sentido, e atendendo à problemática em estudo, pretendia-se uma análise aos procedimentos formativos do município, principalmente, à avaliação da formação, através de métodos e técnicas que permitissem recolher as representações dos trabalhadores e chefias sobre esta, e, por sua vez, poder contribuir para a melhoria dos procedimentos.

O conjunto de método e técnicas privilegiados na investigação/intervenção foram o estudo de caso, a análise documental, a observação, o inquérito por questionário e a entrevistas semiestruturada. Para analisar os dados recolhidos foram utilizados a análise de conteúdo, a análise estatística, e a triangulação.

4.1.1. Estudo de caso

Em investigação, “o método é sinónimo de percurso a desenvolver e, consequentemente, indissociável do conhecimento a produzir “(Casa-Nova, 2009, p. 51).

O método mais pertinente a adotar nesta investigação é o estudo de caso. Apesar do método estudo de caso surgir associado com mais frequência a estudos/casos desenvolvidos numa vertente qualitativa, podem não se revestir de todo dessa característica, ou podem até compreender uma análise mais ampla e precisa e abranger os dois, quantitativo e qualitativo, desde que o objeto de estudo assim o justifique, desfazendo a ideia pré-concebida de alguns segmentos da avaliação educacional de que todos os estudos de caso devem ser necessariamente qualitativos (Vianna, 2013). Nas palavras de Vianna (2013), tendo por base o testemunho de Stake (1994), o estudo de caso “é definido por seu interesse em casos individuais e não pelo método de pesquisa utilizado”.

Lessard-Hébert, Goyette & Boutin (1994, p. 48) esclarecem este conceito, admitindo que o estudo de caso permite “(...) analisar, descrever e compreender determinados casos particulares (de indivíduos, grupos ou situações), podendo posteriormente encetar comparações com outros casos e formular determinadas generalizações” de aspetos relevantes acerca de um problema ou acontecimento, sendo que o conhecimento daí produzido mais concreto e contextualizado. Bodgan & Biklen (1994, p. 89) reforçam esta ideia, afirmando que “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”. Segundo Morgado (2012, p. 62),

o estudo de caso é um processo de investigação empírica que permite estudar fenómenos no seu contexto real e no qual o investigador procura compreender a situação na sua totalidade de uma forma reflexiva, criativa e inovadora e compreender e interpretar a complexidade dos casos em estudo lançado luz sobre a problemática em que se enquadram e produzindo novo conhecimento sobre o mesmo.

Equiparado a um funil, no início os investigadores são confrontados com imensa informação, fontes de dados e objetos de estudo que devem filtrar de modo a recolher aquilo que melhor se adapta aos seus interesses e objetivos (Bodgan & Biklen, 1994). Deste modo, “(...) o investigador atua como artesão intelectual, uma vez que adequa e personaliza os instrumentos de acordo com o objecto específico de investigação” (Becker, 1996, citado por Morgado, 2012, p. 55).

Para que a investigação se processe da melhor forma, é fundamental, “(...) o envolvimento pessoal do investigador, interagindo com o contexto em que decorre a ação de forma a captar, do modo mais fiel possível, o desenrolar dos acontecimentos” (*ibidem*). No entanto, o estudo de caso abarca questões críticas, nomeadamente, no que toca à complexidade da transferência dos conhecimentos, ou seja, o avaliador/investigador nem sempre consegue passar para o “leitor” o significado dos acontecimentos; além disso, é também um ponto crítico a validade das comunicações e a provável distorção dos dados e observações efetuadas pelo avaliador/investigador que podem ser ultrapassadas pela triangulação, utilizando várias perceções e a envolvência de vários observadores (Vianna, 2013).

De acordo com André (2005), o estudo de caso realiza-se em três fases:

- ✓ fase exploratória, tal como o nome indica, é o momento em que o investigador está em contacto com a situação a ser alvo de análise, para definir o caso, comprovar ou não as questões iniciais, estabelecer os contactos, localizar os sujeitos e definir os procedimentos e instrumentos de colecta de dados;
- ✓ a fase de colecta dos dados;
- ✓ fase de análise sistemática dos dados.

Em contexto autárquico fez todo o sentido usufruir deste método, por permitir interpretar e descrever o contexto onde esteve inserido o investigador utilizando diversas fontes e retratando a realidade na sua complexidade e profundidade. A envolvimento do investigador, permite que este atue e participe em todas as operações relativas ao caso, o que lhe faculta uma reflexão mais precisa dos aspetos observados. Como o investigador não consegue recolher a totalidade de dados de forma direta, surge a necessidade de utilizar outras técnicas como o inquérito e a entrevista.

Sendo a formação profissional parte integrante da autarquia e transversal a todos os trabalhadores, estes têm conhecimento e acesso aos instrumentos e técnicas de avaliação da formação, por vezes desajustadas da realidade a que se encontram. O estudo de caso, permite inicialmente um estudo mais abrangente da instituição e da cultura organizacional e posteriormente, recolher as particularidades do caso, a avaliação da formação e encetar algumas sugestões de mudança.

4.2. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Seguidamente, serão apresentadas as técnicas de recolhas de dados escolhidas para o desenvolvimento deste estudo, nomeadamente, o inquérito por questionário, a entrevista semiestruturada, a análise documental e a observação.

4.2.1. Inquérito por questionário

A primeira técnica utilizada para recolher dados para o estudo desta problemática foi o inquérito por questionário. Segundo Quivy & Campenhoudt (2008, p. 188), “o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema (...)”.

Sendo esta uma técnica de investigação e recolha de informação quantitativa, permite compreender “(...) uma quantidade significativa de pessoas que podem ser inquiridas ao mesmo tempo, bem como o elevado número de variáveis ou situações que podem ser estudadas (...)” (Morgado, 2012, p. 77). A intenção do inquérito por questionário é então sistematizar, analisar e comparar uma variedade de dados representativos de uma população.

Para tal, antes de realizado o questionário é essencial efetuar uma revisão bibliográfica sobre a problemática em estudo, de modo a obter dados sobre investigações realizadas anteriormente e dotar o investigador de conhecimentos para a sua elaboração (Morgado, 2012). A construção de um questionário “(...) baseia-se num conjunto de itens delineados em torno de um problema ou situação a investigar” (*ibidem*, p. 80).

São constituídos por perguntas fechadas, embora restrinjam a liberdade das respostas, estas são mais objetivas. Como referem Quivy & Campenhoudt (2008, p. 188), “(...) são normalmente pré-codificadas, de forma que os inquiridos devem obrigatoriamente escolher as respostas entre as que lhes são formalmente propostas”.

Podem ser constituídos por perguntas abertas, estas permitem complementar, contextualizar e aprofundar as respostas obtidas pelas perguntas fechadas. Como referem Marconi & Lakatos (1988, p. 77), “(...) também chamadas de livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões”.

Ao realizar as perguntas do questionário deve ter-se em atenção o público-alvo em estudo, estas devem ser expressas de forma a que todos compreendam o seu vocabulário, tendo em conta que o inquirido foi administrado a trabalhadores com diferentes categorias profissionais e, por sua vez, as habilitações literárias são também distintas.

Depois de realizado o questionário, é pertinente verificar o grau de clareza e precisão das perguntas por meio de um estudo preliminar ou pré-teste. O pré-teste, segundo Marconi & Lakatos (1988, p. 76) “(...) pode ser aplicado mais de uma vez, tendo em vista o seu aprimoramento e o aumento da sua validade. Deve ser aplicado em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo de estudo”. Permite medir a “fidedignidade”, os resultados serão sempre os mesmos qualquer que seja a pessoa que o aplique; a “validade”, os dados recolhidos são indispensáveis à investigação; a “operatividade”, a linguagem utilizada é acessível e clara (*ibidem*).

Partindo destes pressupostos, consideramos importante fazer um pré-teste. Este foi aplicado às colaboradoras da DRH, com o intuito de realizar possíveis ajustes na composição das perguntas e recolher opiniões.

O questionário depois de testado e validado, foi aplicado aos trabalhadores do município, sendo-lhes garantido o anonimato, bem como, a total confidencialidade dos dados obtidos.

Este questionário (cf: Apêndice n.º 1) foi enviado pela Chefe de divisão da DRH a todos os trabalhadores internos do município por via e-mail institucional, por se tratar do meio mais rápido e eficaz dado o número de trabalhadores. Aos trabalhadores externos, nomeadamente, Ambiente e Obras, foi

entregue em papel aos encarregados, responsáveis também pela sua entrega na DRH depois do preenchimento. O questionário é “(...) normalmente preenchido pelo inquirido sem a presença do investigador, o que é uma vantagem porque se respeita a individualidade de cada respondente e liberta-o de qualquer pressão” (Morgado, 2012, p. 77).

Num total contabilizado de 356 trabalhadores²⁷ deste Município foi possível obter uma amostra considerável de 158 inquiridos. Este questionário teve como finalidade obter uma apreciação global da formação, apurar as representações e importância da formação para os profissionais, identificando os aspetos positivos e negativos e propostas de melhoria ao processo formativo.

Esta foi a primeira técnica utilizada mediante a investigação/intervenção na autarquia por permitir envolver o máximo de trabalhadores possíveis no estudo, bem como, a sistematização dos dados obtidos, para não falar no pouco tempo desperdiçado na recolha e análise dos dados. Além disso, é importante frisar que todos os instrumentos usados ao nível da Gestão da formação do Município são questionários, nomeadamente, o diagnóstico de necessidades de formação e a avaliação da formação.

No entanto, visto que o inquérito por questionário não permite aprofundar a problemática devido à superficialidade da maioria das respostas, foi uma mais-valia aplicar outras técnicas de recolha de dados.

4.2.2. Entrevista semiestruturada

A segunda técnica utilizada para recolher dados no âmbito desta problemática foi a entrevista semiestruturada. Segundo De Ketele & Roegiers (1999, p. 22), a entrevista é uma técnica de recolha de dados utilizada em investigação qualitativa que “(...) consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações (...)”.

Em investigação qualitativa esta pode ser constituída como técnica dominante para recolher dados ou ser utilizada juntamente com outras técnicas.

Bogdan & Biklen (1994, p. 134) afirmam “(...) a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”. Tendo como característica principal a oralidade, a entrevista permite obter diversas informações que de outro modo seriam impossíveis, possibilita a compreensão e justificação os depoimentos dos intervenientes acerca do real

²⁷ Tendo em conta os dados do Balanço Social de 2017 do município.

e interpretar as reações, atitudes e comportamentos face às perguntas colocadas. No início da entrevista, deve informar-se o sujeito do objetivo da entrevista (cf: Apêndice n.º 2) e garantir a confidencialidade se necessário (cf: Apêndice n.º 3).

Mesmo quando utilizado um guião, as entrevistas possibilitam ao entrevistador enveredar por diversos temas e recorrer a uma panóplia de tópicos, permitindo ao entrevistado moldar o seu conteúdo. No entanto, “quando o entrevistador controla o conteúdo de uma forma demasiado rígida, quando o sujeito não consegue contar a sua história em termos pessoais, pelas suas próprias palavras, a entrevista ultrapassa o âmbito qualitativo” (*ibidem*).

Por outro lado, quando a entrevista é maioritariamente aberta, o entrevistado desempenha um papel fundamental na definição e escolha do tema ou área de interesse e pela sua condução, deve deste modo, ser encorajado a falar livremente pelo investigador que explora de forma situada e profunda o conteúdo (Bogdan & Biklen, 1994). Devem também evitar-se perguntas que levem ao entrevistado a responder com “sim” ou “não”. As entrevistas variam, portanto, consoante o seu grau de estruturação.

O tipo de entrevista mais apropriado, dado a natureza da problemática é a semiestruturada, tendo como suporte alguns guiões que foram construídos mediante o sujeito a entrevistar (cf: Apêndice n.º 4). A entrevista semiestruturada “(...) não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 192). O investigador “dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado.” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 192). Além disso, “(...) faz sempre certas perguntas principais, mas é livre de alterar a sua sequência ou introduzir novas questões em busca de mais informação. O entrevistador tem assim possibilidade de adaptar este instrumento de pesquisa ao nível da compreensão e receptibilidade do entrevistado” (Moreira, 1994, p. 133).

As entrevistas destinaram-se apenas a uma amostra do público-alvo. Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas com o auxílio de um gravador ao Vereador com competências atribuídas na Gestão e Direção de Recursos Humanos e a nove chefes das seguintes divisões:

- Divisão da Educação e Promoção Social;
- Divisão da Qualidade, Atendimento e Fiscalização;
- Divisão de Urbanização e Edificação;
- Divisão de Projetos e Obras;
- Divisão de Administração e Finanças;
- Divisão de Recursos Humanos;
- Divisão das Águas e Saneamento;

- Divisão Jurídica;
- Divisão do Ambiente e Obras.

As entrevistas permitiram complementar os dados dos questionários e, além disso, analisar a importância atribuída por esta amostra no que toca à formação, a forma como encaram a formação dos seus trabalhadores, a necessidade [ou não] em auscultar as necessidades/carências ao nível das competências e incentivar a realização de ações formação e, ao mesmo tempo, recolher opiniões sobre os procedimentos formativos que estão em vigor no município. O testemunho da chefe de DRH permitiu situar no tempo a formação profissional e as alterações ocorridas nos últimos anos e falar sobre a postura dos demais intervenientes neste processo que é transversal a todas as áreas.

4.2.3. Análise documental

A análise documental, enquanto técnica de recolha de dados, é essencial para o desenvolvimento desta problemática. As operações de leitura têm como objetivo, “(...) essencialmente assegurar a qualidade da problematização” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 49), permitindo, deste modo, adquirir dados importantes para responder aos requisitos da investigação e auxiliar na fundamentação da opinião do investigador ao longo de toda a investigação/intervenção.

Além disso, esta técnica tem também como vantagem, os documentos puderem ser alvo de consulta a qualquer momento. Permite, também, obter dados quando não há acesso direto ao público-alvo ou quando a aproximação do investigador lhes pode causar algum tipo de constrangimento (Lüdke & André, 1986). Ao nível do estágio, esta técnica permitiu num primeiro momento, recolher dados caracterizadores do Município e do público-alvo através do manual de acolhimento e do balanço social; analisar os procedimentos formativos através do regulamento interno da formação, planos de formação, relatório das ações de formação semestrais, entre outros. Além disso, foram alvo de análise documentos oficiais, normas, leis, despachos cedidos pela DRH e, consultados também no site do município e na página intranet, bem como, o contributo de livros, revista e outros documentos para fundamentar o enquadramento teórico.

4.2.4. Observação

Foi também utilizada como técnica de recolha de dados a observação direta. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008, p. 157), a técnica da observação implica responder a três perguntas específicas: *Observar o quê? Em quem? Como?*

- A pergunta “**observar o quê?**” - o investigador, para testar as hipóteses necessita de dados “pertinentes” definidos por indicadores, todavia, não se trata de um processo linear nem padronizado, pois cada caso é um caso, da qual o investigador só pode resolver através da sua capacidade de reflexão. O investigador, “(...) dispõe de guias – as hipóteses – e de pontos de referência – os indicadores” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 157). Deste modo, a forma mais pertinente de definir os dados “pertinentes” à problemática é através da criação de um modelo de análise preciso.
- A pergunta “**observar em quem?**” – refere-se ao campo de análise no espaço geográfico, social e no tempo tendo em conta o objeto de estudo. Depois de circunscrito o campo de análise e reunidos os recursos, prazos, informações e contactos, o investigador depara-se com três possibilidades: estudar a totalidade da população; estudar uma amostra representativa da população; estudar componentes não estritamente representativas, mas características da população.
- A pergunta “**observar como?**” – refere-se aos instrumentos de observação e recolha de dados. A observação compõe-se em três operações: conceber um instrumento capaz de recolher dados adequados de forma a testar hipóteses; testar o instrumento de observação antes de o utilizar; aplicar o instrumento e proceder à recolha de dados pertinentes.

Em investigação social, as modalidades de observação são muito diferentes, dependendo do método de observação escolhido pelo investigador, tratando-se de observação participante ou uma observação não participante. Neste caso, optou-se por uma observação participante, onde o observador “(...) reúne dados porque participa na vida quotidiana do grupo ou da organização que estuda (...) observa as pessoas que estuda por forma a ver em que situações se encontram e como se comportam nelas” (Becker, 1958, citado por Burgess, 1997, p. 86). De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008, p. 197), “a validade de seu trabalho assenta, nomeadamente, na precisão e no rigor das observações, bem como no contínuo confronto entre as observações e as hipóteses interpretativas”. Uma das vantagens de utilizar

uma observação participante reside no facto de o observador ter possibilidade de recolher dados ricos e pormenorizados, baseados na observação em contextos naturais.

Mais especificamente, foram observadas quatro ações de formações, internas e externas, nomeadamente, ginástica laboral; proteção de dados; organização de eventos e inteligência emocional com o auxílio de um guião (cf: Apêndice n.º 7) que “define de modo muito seletivo as diferentes categorias de comportamento a observar” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 198). As categorias/indicadores escolhidos foram o desempenho do formador, tendo como subcategorias, o esclarecimento dos conteúdos programáticos e objetivos pedagógicos; domínio da matéria em questão; pertinência das intervenções; esclarecimento de dúvidas; incentivo a momentos de diálogo. A categoria desempenho do formando, onde foi examinada a participação e introdução de ideias/ sugestões; a motivação; a adesão às propostas do formador; e a colocação de questões. Por fim, foi analisada a metodologia e organização da formação, nomeadamente, a pertinência do tema ao exercício das funções; a introdução de casos práticos; a adequação dos recursos didáticos; as instalações e condições de aprendizagem; a duração; a documentação fornecida; e articulação com a experiência profissional do formando. Esta técnica serviu de complemento às restantes técnicas de recolha de dados postas em prática no decorrer do estágio.

4.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Por fim, foi necessário realizar a análise aos dados obtidos através das técnicas supracitadas. Escolhemos como técnicas para análise os dados, a análise do conteúdo (Bardin, 1991), a análise estatística aos inquéritos por questionário e, por fim, a triangulação dos dados.

A análise dos dados compreende múltiplas operações, mas “(...) três delas constituem, em conjunto, uma espécie de passagem obrigatória: primeiro a descrição e preparação (agregada ou não) dos dados necessários para testar as hipóteses; depois, a análise das relações entre as variáveis; por fim, a comparação dos resultados observados com os resultados esperados a partir da hipótese” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 216). O objetivo de uma investigação é procurar respostas para as questões ou problemas que dela derivam, assim, é fundamental verificar se os dados recolhidos vão ao encontro dos objetivos previamente estipulados pelo investigador.

Na opinião de Quivy & Campenhoudt (2008, p. 74) “(...) existem duas técnicas para realizar o tratamento de dados: a análise estatística, usada principalmente na investigação quantitativa, e a análise do conteúdo, usada principalmente na investigação qualitativa”.

4.3.1. Análise de conteúdo e categorização

A primeira técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo e categorização aos dados recolhidos pelas entrevistas semiestruturadas.

Segundo Guerra (2006, p. 62) “a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência”. Por outras palavras, Guerra (2006, p.69) salienta que “a análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito”.

Nesta linha de ideias, Esteves (2006, p. 107) afirma que, “a análise de conteúdo é a expressão genérica utilizada para designar um conjunto de técnicas possíveis para tratamento de informação previamente recolhida”. Os dados a utilizar podem ser diversos no que toca à sua origem e natureza. Esteves (2006, p. 107) recorre à tipologia Van Der Marren (1995), para distinguir os diferentes tipos de dados, nomeadamente, aqueles que são invocados pelo próprio investigador e são independentes da sua ação (livros, legislação, artigos) e dados que são suscitados pelo investigador (derivam das entrevistas, inquéritos, diários). Assim, para o referido autor “(...) a categorização é a operação através da qual os dados (invocados ou suscitados) são classificados e reduzidos, após terem sido identificados como pertinentes (...) ao serviço de determinados objectivos de investigação” (*ibidem*, p. 109).

Mais precisamente, Bardin (1991, p. 117) afirma que “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com critérios previamente definidos”. Deste modo, o agrupamento dos elementos deriva daquilo que existente em comum entre eles, “classificar elementos em categorias, impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros” (*ibidem*, p. 118). Sendo a categorização um processo estruturalista, na opinião de Bardin (1991) admite duas etapas, “o inventário”, onde os elementos são isolados e “a classificação”, onde os elementos são divididos tendo em conta o conteúdo das mensagens.

Segundo Bardin (1991, p. 95) a análise do conteúdo desenvolve-se em três fases, “a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação”. Na pré-análise, é realizada a organização, “(...) tem por objectivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (*ibidem*). A exploração do material, “(...) consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (*ibidem*, p. 101).

Mais precisamente, a codificação “(...) corresponde a uma transformação – efectuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto” (*ibidem*, p. 103). No tratamento dos resultados obtidos e interpretação, “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (..) e válidos [...] O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objectivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (*ibidem*).

Bardin (1991), expõe as qualidades para uma boa categoria:

- “A exclusão mútua - (...) cada elemento não pode existir em mais do que uma divisão”, na medida em que cada categoria deve ser construída de forma a que um elemento não possa ser associado a mais do que uma categoria;
- “A homogeneidade – “(...) depende da homogeneidade das categorias [...] Diferentes níveis de análise devem ser separados em outras tantas análises sucessivas”
- “A pertinência – uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido”;
- “A objetividade e a fidelidade – (...) as diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma grelha categorial, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises”;
- “A produtividade – (...) um conjunto de categorias é produtivo se fornecer resultados férteis: férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exactos” (pp: 120-121).

Após uma leitura exhaustiva de todo o material recolhido e de forma a analisar o conteúdo das entrevistas realizadas foi criado um sistema de categorização (cf: Apêndice n.º 5). Foi também criado um sistema de categorização para as questões abertas do questionário (cf: Apêndice n.º 6).

Assim, dando destaque ao sistema de categorização das entrevistas, por conter uma panóplia de informação, foram identificados alguns termos que permitiram isolar e organizar os dados e convertidos em categorias, sendo eles o acesso à formação; a importância e o papel da formação; a gestão e o desenvolvimento da formação; a avaliação da formação; propostas de melhoria ao ciclo formativo e, por último, outras formas de desenvolvimento e aquisição de competências.

Como podemos observar na tabela 3, foram criadas seis categorias e cada uma delas divide-se em subcategorias. As entrevistas dadas pelos sujeitos que participaram no projeto de investigação foram

codificadas da seguinte forma: em CD1, CD2, CD3, CD4, CF5, CD6, CD7, CD8, CF9 e V. Sendo que o código CD refere-se a entrevista aos chefes de divisão e V ao vereador.

Categorias	Subcategorias
<u>Categoria A</u> Acesso à formação	A1 - Incentivo Institucional
	A2 - Manifestação de interesse
	A3 - Diagnóstico de necessidades
<u>Categoria B</u> Importância e papel da formação	B1 - Desenvolvimento de competências profissionais
	B2 - Desenvolvimento pessoal
	B3 - Desenvolvimento do trabalho
<u>Categoria C</u> Gestão e desenvolvimento da formação	C1 - Papel da DRH
	C2 - Papel da divisão de serviços
	C3 - Domínio da formação/ funções exercidas
	C4 - Processo de divulgação das formações
	C5 - Conteúdos relacionados com a prática
	C6 - Conteúdos teóricos
	C7 - Conteúdos teórico-práticos
	C8 - Oferta formativa
<u>Categoria D</u> Avaliação da formação	D1 - Procedimento de avaliação
	D2 - Tipos de avaliação
	D3 - Instrumento de avaliação
	D4 - Impacto no colaborador e organização
<u>Categoria E</u> Propostas de melhoria ao ciclo formativo	E1 - Recursos
	E2 - Procedimentos formativos
	E3 - Práticas formativas
	E4 - Divulgação
<u>Categoria F</u> Outras formas de desenvolvimento e aquisição de competências	F1 - Experiência
	F2 - Partilha de saberes
	F3 - Coaching
	F4 - Acesso às novas tecnologias

Tabela 3 - Sistema de categorização das entrevistas realizadas no MVV

4.3.2. Análise estatística

A segunda técnica utilizada para a análise de dados foi análise estatística aos inquéritos por questionário. Há umas décadas para cá, a utilização dos computadores veio transformar profundamente a análise dos dados, “a possibilidade de manipular rapidamente quantidades consideráveis de dados encorajou a afinação de novos processos estatísticos, como a análise factorial de correspondências, que permite visualizar e estudar a ligação entre várias dezenas de variáveis ao mesmo tempo” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 222). Ao mesmo tempo, veio permitir a rápida análise aos dados e apresentação, sem que seja necessário recorrer a um quadro de interpretações. A possibilidade de utilizar e expor os mesmos dados de várias formas “(...) favorece incontestavelmente a qualidade de interpretações” (*ibidem*, p. 223).

Todavia, segundo Quivy & Campenhoudt, (2008) esta multiplicidade de dados que é possível obter não substitui a base teórica que o investigador deve apropriar-se previamente, fundamental para estipular critérios adequados à recolha, organização e, particularmente, à interpretação dos dados. Só assim é exequível obter um melhor resultado ao estudo da problemática.

No que respeita a esta problemática, o questionário aplicado aos trabalhadores do Município foi alvo de uma análise estatística, através do programa Excel. Este programa estatístico permitiu recolher, organizar e manipular uma diversidade de dados (variáveis) acerca desta população. Este instrumento de análise de dados favorece a transparência, o rigor e a exatidão dos resultados obtidos. Contudo, ao investigador “nem todos os factos que interessam (...) são quantitativamente mensuráveis” (*ibidem*, p. 225). O investigador “(...) tem um poder de elucidação limitado aos postulados e às hipóteses metodológicas sobre que se baseia, mas não dispõe, em si mesmo, de um poder explicativo” (*ibidem*). Neste caso, o investigador atribui sentido às suas interpretações através do quadro teórico que se apropriou e do qual optou por um método de análise estatística.

4.3.3. Triangulação de dados

Foi utilizada, por fim, a técnica de triangulação de dados, indispensável ao cruzamento dos dados obtidos pelas técnicas de recolha de dados. Como refere Morgado (2012, p. 62) “a triangulação permite cruzar informações, confirmar ou enjeitar hipóteses, descobrir novos dados, afastar meras suposições e formular hipóteses alternativas”.

Coutinho (2011) afirma que a triangulação dos dados “(...) consiste em combinar dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou [técnicas] de recolha de dados numa mesma pesquisa por forma a que possamos obter como resultado final um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa dos fenómenos a analisar” (p. 9).

A triangulação teórica, cruza os dados com distintos teóricos com o objetivo de examinar a sua utilidade para a investigação e ampliar a produção de saberes usados como suporte de toda a investigação (Morgado, 2012). A triangulação metodológica, tal como o nome indica, refere-se ao cruzamento de métodos. Posto isto, podemos afirmar que, no âmbito desta problemática, realizamos uma triangulação teórica e, ao mesmo tempo, uma triangulação metodológica de modo a torná-la mais autêntica (Morgado, 2012).

4.4. RECURSOS E LIMITAÇÕES

As atividades que ocorreram no município tiveram por base a metodologia, o método e as técnicas anteriormente mencionadas. Ao longo do estágio, foram realizadas todas as atividades/tarefas solicitadas, coadjuvando na Gestão da Formação e RH e desenvolvendo cada etapa da investigação que serviu de base para a concretização deste relatório.

Neste sentido, podemos descrever a intervenção/investigação da seguinte forma:

- ✓ Num primeiro momento da investigação/intervenção foi realizada a integração e adaptação à cultura organizacional, mas também, uma busca por matéria em contexto autárquico e das tarefas a desenvolver;
- ✓ Num segundo momento da investigação/intervenção, foi necessária a recolha de toda e qualquer informação sobre o município, o objeto de estudo, o público-alvo e as necessidades observadas, de modo a conceber atividades em harmonia com a análise dos procedimentos formativos;
- ✓ Num terceiro momento da investigação/intervenção, foram estudados os instrumentos inerentes ao processo formativo, desde o diagnóstico de necessidades à avaliação da eficácia com o intuito de obter uma perceção sobre as suas fragilidades e propor melhorias. Além disso foram colocados em prática os métodos e técnicas de recolha de dados supracitados;
- ✓ Num quarto momento da investigação/intervenção foram tratados e analisados os dados reunidos através dos métodos aplicados e medido o grau de utilidade e enriquecimento que

proporcionaram ao estudo da problemática e, mais importante que isso, à melhoria dos instrumentos formativos atuais.

Tal como em todas as investigações/intervenções foram necessários diversos recursos humanos e materiais fundamentais na realização do estágio e do relatório. Podemos, desta forma, enunciar alguns recursos usados na investigação/intervenção em contexto autárquico, nomeadamente, toda a documentação inerente ao município, documentos legais, normas, despachos; bibliografia relativa ao estudo; computador, telemóvel usado para gravar as entrevistas, impressora, fotocopiadora, *pen drive*, material utilizado em escritório e o consentimento informado para identificar e apresentar o município e no uso da documentação disponibilizada no âmbito do estágio e desenvolvimento da problemática. Como recursos humanos é possível enunciar o apoio prestado pela orientadora de estágio, Dra. Emília Vilarinho, pela acompanhante de estágio e chefe de DRH, pelas colaboradoras da DRH e todos os trabalhadores que participaram no desenvolvimento das atividades. Também é importante referir, a autorização de livre acesso às instalações do município e equipamentos e, da oportunidade de privar num ambiente acolhedor, de elevado profissionalismo e colaboração com o estudo.

No entanto, qualquer investigação/intervenção tem também as suas limitações, que, apesar de reduzidas, importa referir que são a escassez de material informático que implicou a requisição de um computador portátil da qual era necessário deslocar das instalações da unidade de Sistemas de Informação e Modernização Administrativa, montar e desmontar no final do dia e voltar a entregar. Por outro lado, também é possível expor a demasiada formalidade de alguns processos simples da qual implicam a perda de imenso tempo. Ao nível das técnicas de recolha de dados também é possível indicar algumas limitações, nomeadamente, na entrevista - o esforço para não retirar juízos de valor ou conclusões precipitadas, ou interferir/influenciar nas respostas, tendo em conta que o investigador antes de realizada qualquer entrevista, observou diretamente qualquer ação relativa à Gestão da Formação, podendo obter respostas falsas conscientes ou inconscientemente; por se tratar de uma técnica da qual é necessário dispensar muito tempo na sua transcrição e análise e por se tratarem de 10 entrevistas, exigem um esforço maior; o facto de alguns entrevistados não se exprimirem o suficiente, colocando a pertinente dos dados em causa; no inquérito por questionário - foram observadas algumas respostas usadas na tentativa de boicote ao estudo, referindo assuntos que ultrapassam a problemática em estudo; a dificuldade de entendimento e interpretação por parte dos inquiridos pode ter dificultado a recolha de dados pertinentes; na observação - a dificuldade em descrever o que se observou sem incluir juízos de valor, além de que a presença do investigador pode ter provocado mudanças no comportamento dos

observados, retirando a espontaneidade e obtendo dados pouco credíveis e a postura do investigador pode não ter sido a mais correta, por se associar como membro da organização.

V - APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E RESULTADOS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO

Este capítulo apresenta inicialmente o ciclo de gestão da formação do município e as alterações efetuadas aos instrumentos de diagnóstico de necessidades de formação e avaliação pelos auditores internos segundo as alterações à norma. De seguida, são apresentados os dados recolhidos no âmbito desta investigação, através de gráficos, tabelas e excertos de entrevistas. Ao mesmo tempo, é realizada uma crítica aos resultados obtidos. No que toca à análise dos dados, estes foram divididos em sete parâmetros: acesso à formação; gestão e desenvolvimento da formação; última ação de formação participada; avaliação da formação; propostas de melhoria aos dispositivos formativos; e outras formas de desenvolvimento e aquisição de conhecimentos. Por fim, é apresentado o dispositivo de avaliação que criámos (não testado).

5.1. CARATERIZAÇÃO DO CICLO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO DO MUNICÍPIO DE VILA VERDE

Durante o período de estágio foi possível tomar conhecimento e observar o desenvolvimento do ciclo formativo implementado no município. Neste âmbito, a formação profissional do Município de Vila Verde está associada ao Sistema Integrado e Avaliação de Desempenho na Administração Pública, adiante SIADAP, que consiste numa ferramenta ao serviço da gestão, que visa a deteção de lacunas e constrangimentos e salienta boas práticas organizacionais.

No que concerne ao SIADAP 3, em janeiro, de dois em dois anos, os trabalhadores aquando da sua autoavaliação, são convidados a preencher o diagnóstico de necessidades formativas (DNF) por meio de um inquérito por questionário via e-mail (cf: Anexo n.º 4). No que toca aos trabalhadores externos, geralmente com níveis de escolarização mais baixos, o município disponibiliza dois pivots, um na área da Educação (técnico superior) e outro na área do Ambiente e Obras, que estão responsáveis por entregar o questionário em formato papel aos trabalhadores, esclarecer dúvidas e introduzir os dados em versão eletrónica.

Após o preenchimento dos questionários, os dados são tratados pela Unidade de Sistemas de Informação e enviados para a Divisão dos Recursos Humanos, cabendo a esta a tarefa de análise das áreas de interesse por colaborador. O DNF permite, deste modo, elaborar uma proposta de Plano de formação (cf: Anexo n.º 5) a realizar, que tem em conta as necessidades e interesses dos trabalhadores

em alinhamento com as funções que desempenham. Esta proposta segue para aprovação pelo Presidente da Câmara, caso este não aprove, é reformulada e apresentada novamente. Depois de aprovado, o plano de formação é enviado pela DRH às chefias para validação e, posteriormente enviado à CIM Cávado, no caso de as chefias aprovarem. A CIM Cávado gere, deste modo, a formação dos vários Municípios do Vale do Cávado, nomeadamente, Vila Verde, Braga, Amares, Terras de Bouro, Barcelos e Esposende e está responsável por concorrer a financiamentos comunitários.

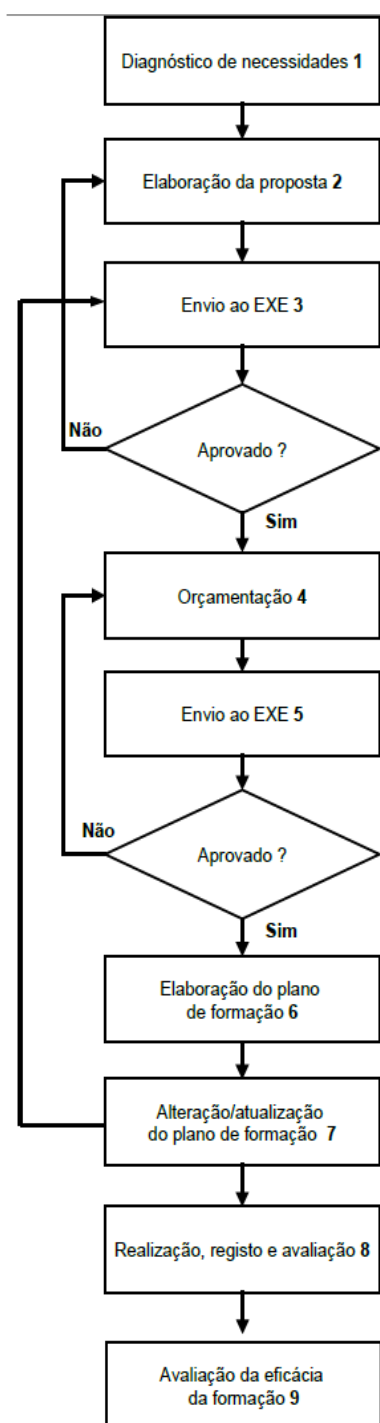


Figura 5. Etapas do procedimento formativo no MVV (Adaptação)

Sempre que seja solicitado quer por um colaborador ou pelo serviço, a introdução de alguma formação que não conste no plano de formação, mas que esteja enquadrada nos objetivos não programados, é necessário proceder à alteração ao plano através do preenchimento de um documento designado por “Revisão ao Plano de formação–inclusão de uma nova formação”. A alteração à proposta é então enviada ao Presidente da Câmara ou ao Vereador com competência delegada para a devida aprovação. Depois de aprovada, é comunicada à DAF o valor da verba, e esta deverá pronunciar-se quando ao saldo orçamental disponível, no caso de o parecer ser favorável, o executivo procede à aprovação.

Quando a CIM Cávado envia novamente o plano de formação devidamente calendarizado, cabe à DRH comunicar às chefias, via e-mail e solicitar a sua colaboração na divulgação das formações em curso. A chefia, além da divulgação, é responsável por validar a pré-inscrição dos trabalhadores e/ou introduzindo outros. Todos os trabalhadores interessados fazem a inscrição na plataforma desta entidade. Além desta entidade formadora, o Município disponibilizou ações de formações desenvolvidas por outras entidades, nomeadamente, a Atahca, a GTI e SEPRI.

Após realizada uma ação de formação interna, é criado um dossier técnico-pedagógico que contém, a planificação da ação de formação, o registo de presenças e avaliação da formação realizada pelos formandos, formador e chefe de Divisão. No caso de ações de formação externas, a elaboração do dossier técnico-pedagógico é da responsabilidade da entidade formadora, sendo obrigatória a entrega

do certificado de participação do formando à DRH que, por sua vez, incluirá esta informação no processo individual.

Neste momento, o Município de Vila Verde tem em vigor no que concerne à avaliação:

- Avaliação da Satisfação da formação;
- Avaliação da Transferência e do Impacto da formação;
- Avaliação da eficácia da formação.

Depois de realizada uma formação, a DRH envia por e-mail o questionário de Avaliação da satisfação (cf: Anexo n.º 6) ao colaborador no prazo de 8 dias para que este se pronuncie quanto ao grau de satisfação sobre as matérias desenvolvidas, o desempenho do formador e as metodologias utilizadas, sendo que este é enviado posteriormente para a DRH ou é entregue em papel pelo colaborador. No caso de se tratar de um workshop, conferência apenas é realizada a satisfação. A avaliação das aprendizagens não é normalmente realizada, porque o Município não possui formação interna.

Passado 6 meses a 1 ano de realizada a formação, a DRH entrega o questionário Avaliação da Transferência e do Impacto da formação (cf: Anexo n.º 7) à respetiva chefia para que esta possa dar o seu parecer. Este questionário, num primeiro momento, tem como objetivo, medir a transferência dos conteúdos e competências adquiridos no âmbito da formação para a atividade laboral. Os indicadores a avaliação referem-se às competências do SIADAP em função da carreira do colaborador. Num segundo momento, é avaliado o Impacto da formação no desempenho do colaborador e, por sua vez, na organização. De acordo com o Regulamento Interno da Formação, os indicadores a avaliar são: “eliminação de lacunas detetadas no diagnóstico de necessidades”; “desempenho profissional do trabalhador ao nível da eficiência e eficácia”; “desenvolvimento pessoal/Aumento da motivação”; “utilidade na progressão da sua carreira”; “atualização permanente dos conhecimentos e sua aplicabilidade”.

No final, é realizada pela DRH a avaliação da Eficácia por ação de formação, através da média atribuída na avaliação da Satisfação, na avaliação da Transferência da formação e na avaliação do Impacto da formação. De referir que esta avaliação é condicionada pelas restantes avaliações, sendo que se o colaborador ou chefia não realizar o seu preenchimento, não é possível medir a eficácia da formação.

5.2. PRINCIPAIS ALTERAÇÕES AOS INSTRUMENTOS FORMATIVOS

Durante a realização do estágio, fomos presenciando algumas reuniões com auditores contratados que procuraram avaliar o Sistema de Gestão da Qualidade face às exigências expressas na NP EN ISO 9001:2015, além disso, também procuraram preparar os serviços para a auditoria externa a realizar posteriormente. Através destas reuniões, onde a formação profissional foi o processo em destaque, foi possível refletir sobre os dispositivos formativos na atualidade e esboçar algumas alterações devido aos novos requisitos da norma.

Deste modo, no próximo ano, os instrumentos de formação do Município de Vila Verde sofrem algumas alterações.

- No Inquérito de Diagnóstico de Necessidades de formação, a cada área que o colaborador identificar como necessidade, deve selecionar a competência a adquirir e, por sua vez, os comportamentos surgirão discriminados (cf: Anexo n.º 8).
- O instrumento de avaliação da Satisfação mantém-se.
- A avaliação da Transferência e Impacto da Formação é excluída e, criada a avaliação da Eficácia da Formação (cf: Anexo n.º 9). Este instrumento pretende medir o grau de desenvolvimento ou aquisição da competência escolhida pelo colaborador no âmbito do diagnóstico de necessidades através dos indicadores de comportamentos associados a essa competência do SIADAP. Esta avaliação é realizada pelas chefias.

5.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No âmbito do estudo da problemática e aplicando as técnicas de recolha e análise de dados referidas no capítulo anterior, foi possível reunir o parecer por parte das chefias, trabalhadores e agentes da formação relativamente à Formação Profissional e aos instrumentos formativos aplicados no município. Esta análise foi dividida em sete parâmetros: acesso à formação; gestão e desenvolvimento da formação; última ação de formação participada; avaliação da formação; propostas de melhoria aos procedimentos formativos; e outras formas de desenvolvimento e aquisição de conhecimentos. Com o auxílio de gráficos, tabelas e excertos de entrevistas, foi possível reunir algumas conclusões.

5.3.1. Acesso à formação

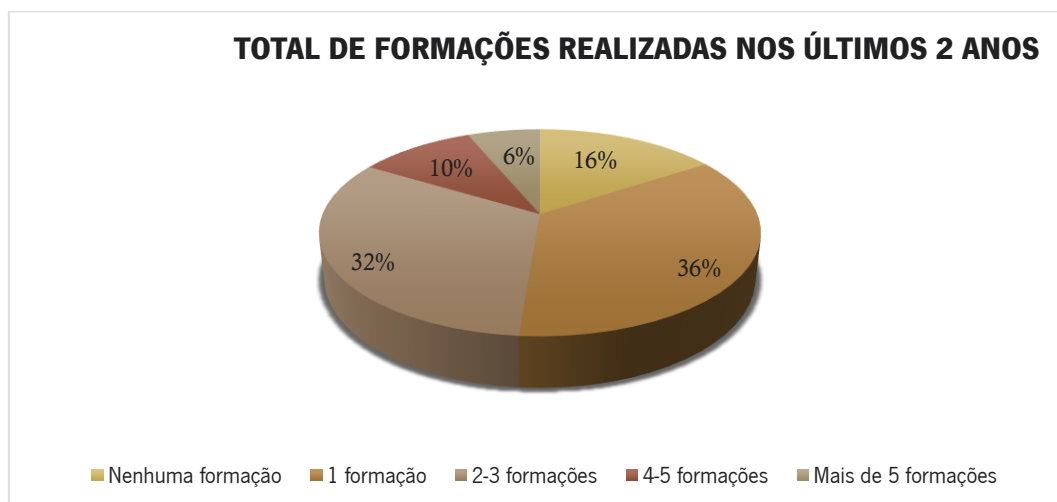


Gráfico 5 - Total de ações de formação nos últimos 2 anos

Elaboração própria a partir do inquérito por questionário

Quando questionados os trabalhadores sobre o número de ações de formação realizadas nos últimos dois anos, observou-se um desequilíbrio ao nível das respostas, tal como é possível observar pelo gráfico 5. Dos 158 inquiridos, 56, isto é, 35,4% da amostra, admitem ter frequentado uma formação, enquanto que, 51 inquiridos, 32,3% realizaram 2 a 3 formações. Podemos da mesma forma constatar que uma amostra significativa, 15,8%, não frequentou nenhuma formação neste intervalo de tempo. Atendendo a este gráfico, é possível através dos testemunhos das próprias chefias, trabalhadores e “agentes” da formação, reunir alguns motivos/acontecimentos que podem estar na origem deste resultado.

Ao nível das chefias, as respostas são similares. Afirmam que existem trabalhadores verdadeiramente interessados em participar nas formações porque têm noção do grau de exigência do seu trabalho, no entanto, **a maioria não manifesta interesse**, dizendo que são sobretudo os mais jovens, predispostos a realizarem formações, enquanto, os mais antigos mostram-se pouco recetivos, são trabalhadores por norma pouco motivados, que não têm abertura à mudança, que se acomodam e limitam-se a realizar as atividades de forma rotineira, sem vontade em progredir na carreira. Por isso, não idealizam a formação profissional como uma forma de desenvolver e/ou adquirir competências profissionais.

- “Os mais novos, os que estão a começar uma carreira provavelmente sim, de uma forma geral acho que quase todos pensam muito é nesta fase "se não trazem benefício económico porque é que eu vou?", é um bocado por aí” (CD4).

- “(...) há colaboradores aqui, se calhar os mais antigos, ainda tem um bocadinho de resistência à formação, pensam que não adianta para nada, os mais novos não, já tem uma visão diferente, já querem formação para adquirir novos conhecimentos e querem ser mais dinâmicos; os mais antigos, infelizmente, ainda entendem que a formação não serve para nada” (CD5).
- “Na nossa Câmara somos poucos, temos muito trabalho ou já somos um bocado velhos e teimosos para acharmos que a formação tem interesse. Há muito estigma e muitas situações da função pública que geram desmotivação e as pessoas estão-se a marimbar” (CD4).
- “(...) há outras que se acomodam e não querem participar em formações, limitam-se ao que é básico, acomodam-se (...) porque há pessoas pouco curiosas, interessadas para elas basta fazerem aquilo que fazem, a rotina, o que não é bom para quem quer crescer (...)” (CD8).
- “(...) o exterior tem menos ações de formação, (...) esses não dão importância até porque tem um grau de formação muito baixo enquanto que os de cá de dentro estão todos formatados até por formação até porque sabem que podem progredir na carreira, os do exterior não têm tanto essa noção, não têm formação, não têm estudos” (CD7).

Contrapondo estes testemunhos, temos os trabalhadores que afirmam que **as formações não são usufruídas de igual forma por todos**, enquanto que alguns trabalhadores estão constantemente a realizar formações, outros nem sequer tem conhecimento dessa informação.

- “Em relação à minha instituição fico muito triste com a forma como muitos colaboradores têm acessos a todo e qualquer tipo de ações de formação, e outros, nunca têm conhecimento nem acesso a qualquer tipo formação profissional ou informação sobre as formações a que o Município aderiu. Esta política de inscrição nas formações não abona a favor dos colaboradores do Município” (l. 29).
- “devia ser obrigatório que todos os anos os colaboradores fossem contemplados com ações de formação. Se assim fosse, seríamos capazes de executar as nossas funções com outros conhecimentos” (l. 21).
- “(...) não ir sempre os mesmos, mesmo que o tema seja da área de trabalho” (l. 7).
- “Também há colaboradores que, em apenas um ano, fazem mais de 6 ações de formação e outros nunca fazem nenhuma em mais de 2 anos” (l. 17).
- “as formações são muito importantes por isso deviam ser usufruídas por todos” (l. 38).

Em virtude do referido, podemos deduzir algum descuido por parte das chefias na seleção dos trabalhadores “(...) há dirigentes que não valorizam e depois o facto de não valorizarem passa também para a sua equipa, isto contagia, o bom contagia e o mau contagia também (...)” (CD6).

- “(...) uma das missões das chefias é o incentivo porque precisamos de pessoas proactivas, esclarecidas, que pensem, que analisem, que critiquem e muitas vezes a formação profissional também ajuda a que este espírito critico venha ao de cima, aliás, a maior parte das pessoas não sabe isso, mas há um diploma de 1999 que destaca precisamente que uma das competências do dirigente é precisamente a formação profissional, ou seja, fomentar a formação profissional da sua equipa” (CD6).
- “a formação não é entendida como deveria ser, quer dizer há chefias que até colaboram, há outros é que não, quer por desconhecimento ou má vontade, enfim temos de trabalhar com todos” (CD6).

Todavia, **todas as chefias garantiram incentivar os seus trabalhadores** a frequentar formações, principalmente, quando estas são fundamentais para o desempenho das funções.

- “incentivo, divulgando já é uma forma de incentivar, mas naquelas formações que eu vejo que é necessária ou que são importantes aconselho mesmo a frequentar. Nesse caso falo com eles e aconselho algumas pessoas consoante as áreas em que trabalham” (CD1).
- “(...) tento saber se eles vão participar nas ações de formação e tento dar um enfase positivo à formação, realçando os aspetos positivos e que devem realmente aproveitar esses momentos para expor as suas dúvidas e adquirir novos conhecimentos que os vão ajudar no dia a dia” (CD3).
- “(...) quando existem formações que eu entendo que são importantes para as competências dos mesmos, pergunto se querem ir e incentivo-os a ir” (CD5).

Outro fator que condiciona em grande escala o acesso à formação é o **não preenchimento do inquérito de diagnóstico de necessidades de formação (DNF)**. Se os trabalhadores não se pronunciarem quanto às necessidades formativas muito dificilmente terão acesso à formação, a menos que as chefias tenham esse cuidado em identificar quem não preencheu e sejam eles próprios solicitar.

- “(...) nem sempre o diagnóstico é global, está muito dependente da iniciativa de cada um dos colaboradores nem todos participam de igual modo e há, portanto, um largo caminho a percorrer (...)” (V).
- “(...) Eu interpreto muitas vezes essas pessoas que nem sequer preenchem o diagnóstico de necessidades dessa forma, (...) porque simplesmente estão a marimbar-se, é um voto de protesto” (CD4).
- “(...) isso são pessoas que já estão em fim de carreira, (...) independentemente de haver outras formas de fazer esse diagnóstico, vai sempre haver pessoas acomodadas, somos seres humanos, temos características que nos levam a criar uma zona de conforto e custa-nos sair dessa zona de conforto, mas eu vejo mais pelo acomodar, pela falta de ambição, pela falta de perspetivas que é o forte defeito da Administração Pública, é não ter perspetivas de mais nada, tem aquele objetivo que está definido há muitos anos e sabem que dali não vão passar e, portanto, acomodam-se” (CD9).
- “(...) temos de medir também o que é a liberdade do trabalhador e o que é o imperativo da instituição, não podemos obrigar o trabalhador de certa forma a ter formação, não sei até que ponto isso é discussão, se é possível ou a instituição deve fazer isso. Pode ou deve fazer isso quando é essencial para que o trabalhador disponha de um conjunto de competências básicas para o exercício das suas funções agora estarmos a indicar que ele deve ir para esta ou para aquela área eu acho que não” (CD1).

Tendo em conta os testemunhos dos vários intervenientes, esteja o acesso à formação profissional dos trabalhadores do Município condicionado, ou de certa forma relacionado com a faixa etária, o desinteresse, a acomodação, a resistência à mudança e desmotivação, o descuido ou possível desvalorização por parte das chefias ou simplesmente porque resulta do não preenchimento do diagnóstico de necessidades, o que é certo é que 15,8% dos inquiridos afirma não ter realizado qualquer formação nos últimos dois anos. Deste modo, deve ser aplicado algum rigor ao nível da seleção dos trabalhadores para as formações por parte das chefias, dando oportunidade e incentivando aqueles que por norma não costumam frequentar até porque há trabalhadores que afirmam que nem sequer são informados das formações a realizar no momento. Além disso, quem preenche deve empenhar-se mais, refletindo sobre as áreas que possuem um défice de competência no sentido de ser realizado um

diagnóstico de necessidades mais consciencioso e global, “as pessoas têm de valorizar a formação e por vezes não estão a ver a importância da formação e não se empenham como deveriam nesse diagnóstico” (CD3).

O que é certo é que não são apenas os trabalhadores com níveis de escolaridade inferiores que não preenchem o DNF, é visível nas diferentes categorias profissionais, “nem todos se sentem à vontade nem sentem a necessidade de refletir, portanto, temos que fazer um esforço maior. Isso não é só uma falta de atenção daqueles que aparentemente tem formação menor; nota-se que isso é transversal, desde os assistentes operacionais até aos técnicos superiores (...)” (V).

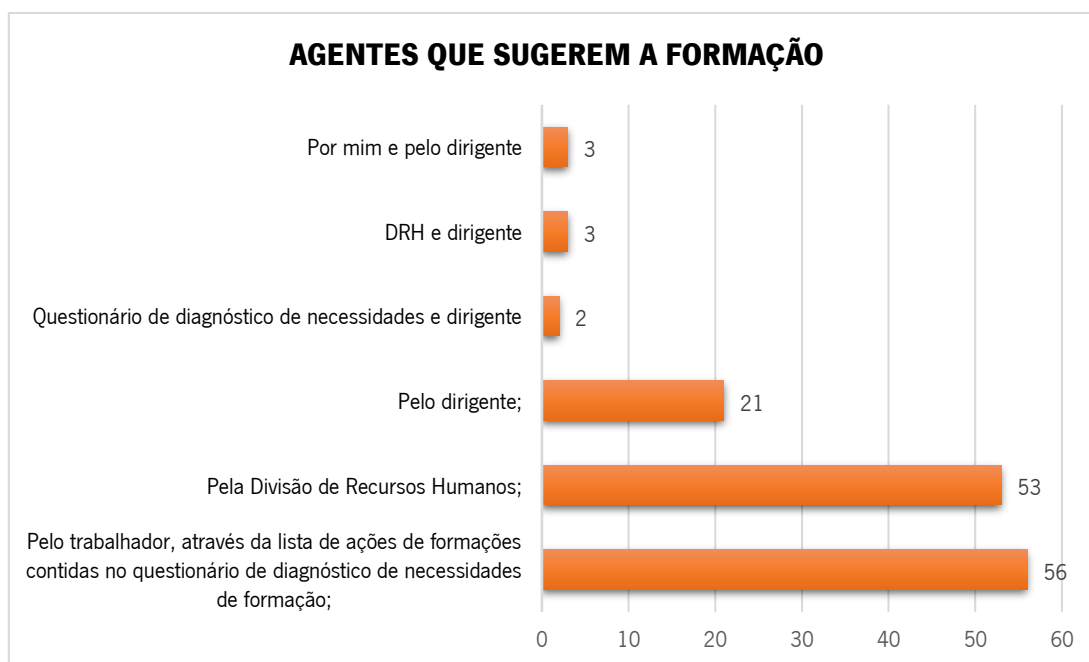


Gráfico 6 - Agentes que sugerem as formações
Elaboração própria a partir do inquérito por questionário

Neste município, o plano de formação é realizado através das áreas escolhidas pelo próprio colaborador no âmbito do diagnóstico de necessidades, “no momento em que os colaboradores fazem a sua autoavaliação no âmbito do SIADAP, é-lhes solicitada que apresentem quais as áreas de formação que sentem mais necessidade. Esse é um momento crucial, no entanto, em todos os momentos e sempre que há novidades legislativas que impliquem mudanças nos próprios serviços é notório por parte dos dirigentes e dos colaboradores essa necessidade de serem atualizados e daí recorrerem de uma forma mais insistente à necessidade de formação” (V).

Atendendo ao depoimento deste interveniente e, ao mesmo tempo, tendo em conta o gráfico 6, podemos concluir que as **formações são, sobretudo, fruto da sugestão do próprio colaborador**

e da Divisão dos Recursos Humanos, verificando-se o contributo da chefia por uma minoria de trabalhadores.

A chefia admite que deveria ter um papel mais incisivo a este nível, propondo formações quer pelas alterações/novidades legislativas, quer pelo desempenho demonstrado pelos trabalhadores ou até mesmo despoletar essa formação.

- “(...) proponho uma ou outra quando considero que é importante que as pessoas frequentem (...)” (CD1).
- “Ou porque nós vamos sentindo necessidade de introduzir algo de novo nesses mesmos funcionários porque nos vamos apercebendo dessas realidades ou até pela necessidade que eles sentem e que nos transmitem, não é? (...)” (CD9).
- “(...) talvez nós é que deveríamos ou poderíamos despoletar essa formação e não o fazemos, não é uma atitude correta, nós também deveríamos ter a iniciativa” (CD8).
- “(...) também às vezes se nota que não estão suficientemente atentos e que precisam e podem ter uma ação mais incisiva no sentido de, quer eles próprios [chefias] quer os colaboradores fazerem a autoavaliação, proporem ações de formação, terem iniciativa de solicitar ao Município que lhes proporcione essa formação” (V).

Os testemunhos dos intervenientes no que concerne ao **papel da DRH ao nível da formação é muito positivo**, considerado um serviço que se preocupa com o desenvolvimento dos trabalhadores.

- “(...) é um serviço que procura sobretudo o desenvolvimento dos trabalhadores e o seu bem-estar e tem de estar atento à formação e a questões de novas realidades e disponíveis para ajudar nesse sentido (...)” (CD1).
- “Nesta Câmara tem um papel muito importante, são eles que nos fazem as necessidades de formação, são eles que nos enviam as formações, que nos enviam e-mails para nos inscreverem, parte tudo dos recursos humanos” (CD2).
- “Tem o papel principal porque tem que fazer a ligação entre quem tem outras ocupações e as instituições que dão essa formação; a procura de perceber quais as necessidades e a procura de formações na área, o estabelecimento de contactos e inscrições, toda essa parte digamos administrativa que é necessária ter (...)” (CD9).
- “(...) Os Recursos Humanos são transversais a todos os serviços do Município, não lhes compete a eles obviamente e exclusivamente promover iniciativas de formação e se calhar nem é aos recursos humanos que compete essa tarefa em primeira mão,

compete a cada um de nós e a todos os dirigentes saberem antemão o que será necessário promover para que cada um de nós nos seus diversos domínios de atividade possam ter a formação adequada, de qualquer forma os recursos humanos têm este papel agregador, tomar conhecimento das necessidades, recolher propostas, divulgar iniciativas, contactar as entidades, portanto, é fundamental que os recursos humanos tenham um papel ativo em todos estes domínios” (V).

Da análise destes testemunhos depreende-se que é fundamental um maior compromisso e empenho quer dos trabalhadores, quer das chefias e quer da própria DRH. Os trabalhadores devem refletir sobre as suas práticas, sobre o desempenho ao nível das funções exercidas e, a partir daí, identificar as necessidades que sentem diariamente. As chefias, por sua vez, devem estar mais atentas ao nível do desempenho dos seus trabalhadores e às alterações que vão surgindo na legislação e, sempre que considerem necessário, devem sugerir novas formações. A DRH, deve continuar a empenhar-se e estar atenta às matérias que estão na ordem do dia, de forma a propor formações atualizadas e pertinentes para a entidade, na ótica da melhoria no seu desempenho.

5.3.2. Gestão e desenvolvimento da formação



Gráfico 7 - Correspondência entre a formação e as expectativas iniciais

Elaboração própria a partir do inquérito por questionário

Globalmente, observa-se um certo equilíbrio e satisfação entre as expectativas iniciais dos inquiridos e as respetivas formações, onde 136 inquiridos responderam *Sim*, representando uma percentagem de 81,1%, enquanto, 22 responderam *Não*, representando uma percentagem de 18,9%. Todavia, este grau de satisfação não é unânime. A maioria das chefias, afirma que algumas formações

não acompanham as temáticas que estão na ordem do dia e, nem se adaptam em contexto autárquico, deste modo, não surtem o efeito desejado nem correspondem às expectativas iniciais. No entanto, também é referido que ao longo dos anos tem-se observado uma melhoria, em termos qualitativos.

- **“As formações não acompanham por vezes as temáticas do momento.** Na área do urbanismo, por exemplo, a questão dos incêndios florestais e a legislação que saiu sobre isso, não há formação nenhuma nessa área, e nós já estamos no terreno a trabalhar com essa legislação e temos de nos desenrascar como sabemos e, por vezes, as entidades formadoras não estão atentas a estas necessidades (...)” (CD3).
- “Em relação à oferta...de tão alargada que é e de tão pouco pensada que é... **é para responder a massas**, mas não se percebe, acho que muitas vezes quem oferece aquele tipo de curso ou aqueles conteúdos nem sequer percebe como funciona uma autarquia” (CD4).
- “(...) O que eu acho é que quem disponibiliza os packs deveria ter sempre muito presente, de forma muito clara o público-alvo, para não estar a propor à câmara situações destas que não vai surtir efeito nenhum ou, pior, vai aumentar ou vai agravar as questões da forma como nós olhamos muitas vezes para a formação” (CD4).
- “(...) temos formação com pessoas que não conhecem a nossa realidade, cada vez menos, (...) mas por vezes ainda acontece, (...) formadores não conhecedores da Administração Local, porque a Administração Pública é uma realidade e a Administração Local é uma realidade mais pequena, faz parte da central mas tem uma realidade própria e precisa de ser conhecida porque muitas vezes os exemplos que se dão não fazem sentido nenhum (...)” (CD6).
- “Eu tenho acompanhado desde há 18 anos e reparei que **houve um salto qualitativo em termos de oferta formativa**, também houve uma grande evolução positiva, **agora a formação já não é um menu e nós escolhemos de alguma forma, isso já passou à história felizmente**. Esta questão do regulamento da proteção de dados acho que é um exemplo paradigmático do melhor que temos, tivemos formadores que se preocuparam em saber qual a nossa realidade e dar exemplos de acordo com a nossa realidade e temos outros exemplos” (CD6).

Também foi mencionada quer pelos trabalhadores quer pelas chefias a curta duração de algumas formações. Acreditamos que em algumas formações a carga horária não é suficiente para abordar as temáticas, principalmente quando estas se desenvolvem em 7/14 horas. Porém, o Município disponibiliza, através de uma entidade, formações com cargas horárias mais elevadas, de 25h e 50h, da qual não existe praticamente interessados.

- “em algumas formações verifiquei que o tempo torna-se curto para explorar a matéria referente ao tema de formação” (l. 2).
- “(...) as sessões são mais curtas, sendo, não poucas vezes, previstas com tempos insuficientes para abordar com a profundidade necessária as temáticas, ficando os objetivos da formação aquém do que seria desejável ou espetável” (l. 27).
- “Por vezes, várias, são demasiado breves e superficiais” (l. 31).
- “Todas as formações por mim assistidas foram benéficas, só pecando pelo período curto não sendo possível aprofundar mais a matéria” (l. 42).
- “(...) eu só acho que às vezes é pouco tempo, (...) às vezes não há tempo para conseguir partilhar esses casos todos” (CD2).
- “Acho que as **formações são pouco tempo, mas nós também temos pouco tempo para realizá-las**, estamos lá, mas no pensamento estão os processos que ficaram na secretária, (...) temos uma equipa que trabalha no limite, basta um faltar que nota-se logo e disponibilizar tempo para ir a formações tem um custo, daí as pessoas não estarem muito disponíveis para formações” (CD3).

Os inquiridos apontaram também o domínio das formações, estas deveriam ser voltadas para a resolução de casos práticos de modo a aplicar os conhecimentos adquiridos pela teoria, habilitar o colaborador para o exercício da atividade laboral.

- “(...) importará conceder maior importância à resolução de casos práticos e orientar a formação para essa mesma vertente, ou seja, **habilitar o formando a lidar com as situações concretas que lhe surjam no seu quotidiano laboral**” (l. 11).
- “Julgo ainda que as formações deveriam incidir em duas vertentes: teoria e prática” (l. 25).
- “(...) apostando sempre em exercícios práticos de modo a aplicar os conhecimentos adquiridos em teoria e corrigir falhas” (l. 46).

- “deviam apostar em ações de formação de cariz mais prático de modo a pudermos aplicar os conhecimentos da teoria” (l. 42).
- “(...) Agora de ser muito teóricas são, mas também é uma formação, **as pessoas queriam é que os formadores dessem as soluções para eles não pensarem e eu acho que isso também não é assim**” (CD4).

Na opinião das chefias, as formações não são, geralmente, muito teóricas, envolvem sempre a componente prática no final. Além disso, depende da área da formação, ou seja, há formações que são de cariz mais teórico e formações de cariz mais prático, depende da área e dos conteúdos programáticos e, sobretudo, da experiência do formador.

“Isso é sempre a velha questão teoria-prática, eu acho que a prática deve incidir em questões operativas, (...) mas por exemplo na minha divisão se calhar a componente conceptual é mais importante, saber como se pode realizar um projeto, acompanha-lo, as fases de implementação, de avaliação; é nós conseguirmos olhar para um problema de forma diferente (...)” (CD1).

- “A teoria é importante, (...) não acho que sejam demasiado teóricas, a partilha com os colegas sobre experiências acaba por tocar nisso, na prática do dia a dia e tem havido lugar a isso nas formações “(CD3).
- “(...) os meus colaboradores eu não sei, se eles disseram que não é voltada para a prática não sei, mas acho que uma formação tem de ter uma parte teórica sempre, até porque o conhecimento primeiro vem da teoria para depois ser aplicado à prática, agora depende do que eles chamam a prática, (...) depende muito de onde trabalham” (CD5).
- “(...) também não vamos para uma formação que seja totalmente teórica, onde nos é dado a definição de objetivo, problema e hipótese, não é isso que se pretende, mas **depende muito de quem está a dar a formação, das características do formador e das expetativas que as pessoas têm da formação**, por isso, se não é aquilo que nós queremos ficamos desiludidos” (CD1).
- “Para mim as melhores formações são efetivamente aquelas que também envolvem a prática, mas depende muito do formador, porque **só nos vão dar a prática se tiverem a experiência, porque se tiverem apenas a teoria, não podem passar a prática porque não a conhecem, isso acontece infelizmente (...)**” (CD8).
- “Também concordo, mas cada vez mais há tendência para a formação prática e é um dos aspetos que nas reuniões sempre foi assinalado, (...) **as pessoas também tem culpa**

porque quando fazem o diagnóstico no âmbito da CIM, se colocarem lá os problemas que pretendem ver resolvidos naturalmente que tem legitimidade para exigir enquanto não preencherem... repare, se o formador não sabe quais são as dificuldades, é como ir ao restaurante e dizer que quer almoçar, a pessoa põe à frente o que tem, que serve (...), no fundo há 50/50% de responsabilidade desse estado é das pessoas” (CD6).

Foi também referido que algumas formações não se enquadram nas necessidades e funções dos trabalhadores, estando mais voltadas para administrativos do que para operacionais. Além disso, segundo algumas opiniões, as formações destinadas a técnicos superiores não se enquadram para os profissionais em início de carreira.

- “ter formações adequadas para as áreas profissionais que se exercem; permitir a frequência nas formações os técnicos e/ou funcionários que estejam ligados de alguma forma à temática da formação e não apenas frequentar a formação só porque sim” (l. 8).
- “o que tenho verificado em **algumas formações é que não se adequam às necessidades profissionais**, por vezes são ambíguas” (l. 10).
- “É necessário auscultar mais os técnicos para que se possa avaliar de forma mais rigorosa o tipo e área de formação a implementar” (l. 25).
- “as práticas formativas devem ter em conta as necessidades dos trabalhadores e das empresas tendo em conta os conhecimentos de ambas as partes; só assim são postos em prática” (l.34).
- “(...) Eu acho que a **formação da Câmara está vocacionada para os administrativos**, não está vocacionada para operacionais, ou muito pouco” (CD7).
- “(...) a formação para técnicos superiores, **as formações estão mais vocacionadas para quem percebe do assunto do que quem está em início de carreira**, porque aquilo que se vai discutindo é sempre na base do conhecimento já existente, deste modo, para quem está em início de carreira retira pouco desse tipo de formações” (CD9).
- “**Há efetivamente necessidades de formação que não existem no mercado**, julgo eu porque elas nunca nos foram propostas” (CD9).

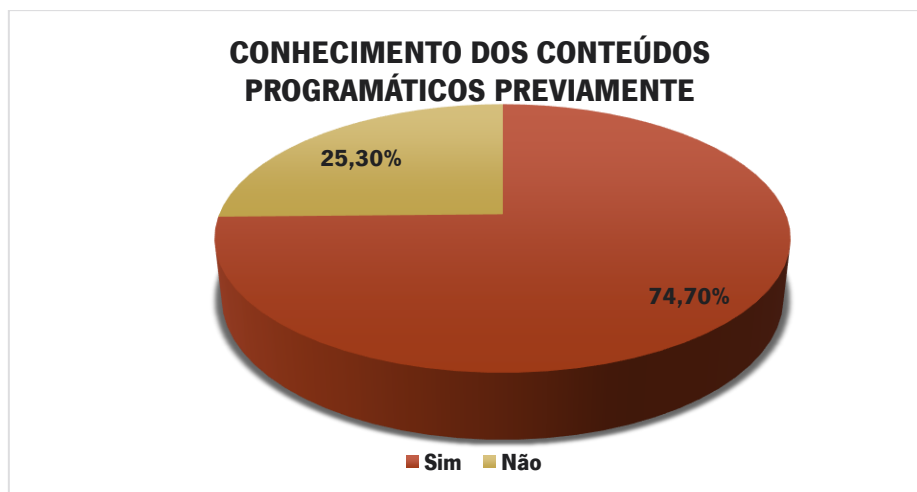


Gráfico 8 - Conhecimento dos conteúdos programáticos previamente
Elaboração própria a partir do inquérito por questionário

Quando questionados sobre o conhecimento dos conteúdos programáticos e objetivos atempadamente, a maioria, 74,7% dos inquiridos, respondeu SIM enquanto 25,3% respondeu NÃO. Desta forma, podemos referir algumas respostas por parte dos inquiridos que afirmam não ter conhecimentos dos conteúdos previamente, através de expressões como, “são facultados apenas o nome das formações” (l. 6), “não foram apresentados previamente” (l. 15), “não somos informados” (l. 27), “por vezes tenho conhecimento no dia” (l. 47).

5.3.3. Última ação de formação participada

No que toca à questão sobre a última ação de formação participada pelos inquiridos, as respostas evidenciam uma diversidade de temas, tais como, *Primeiros Socorros* (24); *Higiene e Segurança no Trabalho* (17); *Fitofarmacêuticos* (9); *Suporte básico de vida* (4); *Gestão de conflitos* (4); *Regulamento Geral da Proteção de dados* (3), entre outras.

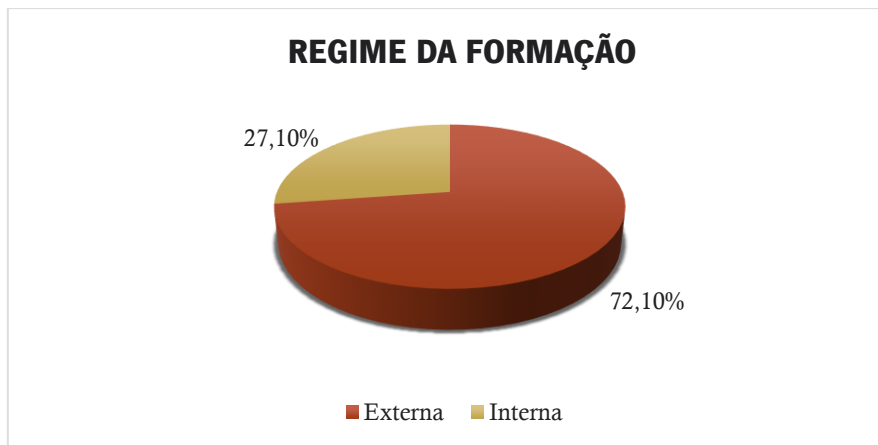


Gráfico 9 - Regime da última ação de formação
Elaboração própria a partir do inquérito por questionário

A formação que é promovida aos trabalhadores do Município é sobretudo de carácter externo como é possível observar pelo gráfico acima. Este Município não possui formadores internos, de modo que, quando a formação é realizada nas suas instalações, é dirigida por formadores externos. No que toca à última ação de formação participada pelos inquiridos, a maioria, isto é, 101 pessoas, que corresponde de 72,1%, respondeu que a mesma era de carácter externo, enquanto 38 inquiridos, 27,1%, respondeu tratar-se de uma formação interna. No entanto, 15 pessoas não se pronunciaram quanto a esta pergunta. Face a esta realidade, foi solicitado por alguns trabalhadores uma maior aposta na formação interna, evitando assim alguns gastos nas deslocações.

- “a formação devia ser ministrada nas instalações do edifício da Câmara evitando deslocações e gastos para os formandos” (l. 3).
- “penso que seria interessante que a própria entidade (entenda-se) local de trabalho, ministrasse de vez em quando formação” (l. 30).

Contudo, foram também mencionadas algumas vias alternativas à formação do tipo presencial, como a formação não presencial, em regime de e-learning e/ou mista, b-learning, que permitem uma diminuição dos custos com as deslocações e uma maior flexibilidade de horários.

- “maior diversidade de formação em regime de e-learning, e maior aprofundamento dos mais diversos temas, principalmente para o bom funcionamento do serviço” (l. 22).
- “Verifica-se que a formação, passa na maior parte das situações, pela formação presencial (tipo sala de aula). Esta modalidade, face à quantidade de recursos que obriga a alocar, tem um custo por unidade de tempo superior a outras que envolvem

a formação à distância (...) Penso que é essencial mudar de paradigma e apostar numa formação mista, do tipo "B-learning", que permite com os mesmos custos potenciar mais horas de formação e envolver mais os formandos, tornando-os mais pró-activos na busca do conhecimento" (l. 27).

Grau de coerência e satisfação relativamente à última formação	1	2	3	4	5	NR
1. A duração e o horário da ação de formação foram adequados;	1	17	79	33	16	3
2. As instalações e as condições ambientais foram adequadas;	1	2	95	43	14	3
3. Os recursos didáticos (videoprojector, computador...) foram adequados;	3	7	89	39	17	3
4. A formação correspondeu às suas expectativas;	3	8	85	39	20	3
5. A formação correspondeu às suas necessidades pessoais;	1	13	80	38	22	4
1. A formação correspondeu às suas necessidades profissionais	3	11	75	46	20	3
7. Os temas foram interessantes e têm aplicação prática no exercício da sua profissão;	3	10	71	47	24	3
8. As matérias ministradas foram suficientes;	4	22	80	34	15	3
9. Conseguiu adquirir novos conhecimentos;	-	5	83	47	19	5
10. O formador apresentou claramente os objetivos pedagógicos de aprendizagem;	1	8	66	60	19	4
11. O formador dominava as matérias que ministrou e demonstrou interesse em esclarecer as dúvidas;	-	1	71	63	20	3
12. O formador motivou o grupo de formandos;	2	2	77	53	21	3
13. Teve oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos;	1	9	79	45	21	3
14. Faz um balanço positivo desta formação.	1	1	80	53	20	3

(1 - Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo Totalmente, 5 – Sem opinião, NR – não respondeu)

Tabela 4 - Relativamente à última formação

De um modo geral, a tabela 4 demonstra o grau de coerência e satisfação no que toca à última ação de formação participada pelos inquiridos. Considerando estes critérios e o parecer atribuído pelos inquiridos, podemos concluir que a grande maioria faz um balanço positivo da formação, encontrando-se satisfeita, quer pelo desempenho do formador e metodologia aplicada, quer pelos conhecimentos adquiridos que foram postos em prática no exercício das suas funções.

Em contrapartida, uma das razões para justificar a atribuição do *Sem Opinião*, pode ser esclarecida pela amostra que referiu não ter realizado nenhuma formação nos últimos dois anos, neste caso os 15,8% dos inquiridos (gráfico 5).

No que concerne às formações por nós observadas, nomeadamente, Ginástica Laboral, Organização e Gestão de Eventos, Inteligência Emocional e o Regime Geral da Proteção de Dados Pessoais (internas e externas), é possível esboçar algumas conclusões:

- Os formadores demonstraram um elevado conhecimento nas matérias em questão, os temas foram abordados de forma clara e precisa. Além disso, mostraram-se sempre disponíveis para esclarecer dúvidas e proporcionaram momentos de interação e partilha de saberes entre os formandos.
- Os formandos mostraram-se empenhados e participativos em todas as atividades sugeridas pelo formador. Além disso, solicitaram, muitas vezes, apoio na resolução de questões.
- As formações resultaram, inicialmente uma componente teórica e, num segundo momento, em questões práticas para uma melhor compreensão das matérias analisadas. Em quase todas as formações, foi disponibilizada documentação alusiva aos temas. A carga horária foi adequada aos temas.
- É feito um balanço muito positivo face às formações por nós presenciadas.

5.3.4. Importância e papel da formação



Gráfico 10 – Importância da formação no desenvolvimento pessoal e profissional
Elaboração própria a partir do inquérito por questionário

Podemos concluir, através do gráfico 10, que a grande maioria, isto é, 97,4% dos inquiridos considera a formação profissional, uma mais valia no desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, enquanto 2,4% não detêm a mesma opinião.

Benefícios da formação	1	2	3	4	5	NR
1. Adquirir e/ ou consolidar conhecimentos competências;	-	4	48	59	16	4
2. Melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido;	-	3	55	56	13	4
3. Resolver problemas existentes no trabalho;	1	10	57	42	17	4
4. Desenvolver a capacidade de adaptação a mudanças ocorridas (ex: <i>novos métodos de trabalho</i>);	1	2	62	48	14	4
5. Desenvolver o espírito de inovação e criatividade;	3	6	57	45	16	4
6. Desenvolver a motivação e autonomia;	3	6	58	42	17	5
7. Desenvolver a capacidade de me relacionar com os outros.	5	11	52	40	19	4

(1 - *Discordo Totalmente*; 2 - *Discordo*; 3 - *Concordo*; 4 - *Concordo Totalmente*, 5 - *Sem opinião*, NR - *não respondeu*)
Tabela 5 - Benefícios da formação

De um modo geral, a tabela 5 demonstra o nível de conscientização dos inquiridos relativamente aos benefícios da formação profissional. Podemos então destacar, o parecer favorável, tendo em conta que a grande maioria atribui *Concordo* e *Concordo Totalmente* a estes critérios. A formação é vista, deste modo, como uma forma de adquirir e desenvolver competências profissionais, resolver problemas e melhorar a qualidade do trabalho, além disso, fomenta o espírito de criatividade e inovação, a autonomia e o relacionamento com os outros.

Ao nível do desenvolvimento profissional, as respostas revelaram a grande importância atribuída quer pelos trabalhadores quer pelas chefias. A formação promove o aperfeiçoamento profissional e permite reciclar e atualizar conhecimentos, fruto das constantes evoluções tecnológicas, legislativas e materiais.

- “(...) aspiramos a ser bons servidores públicos (...)” (l. 1).
- “Para melhorar o desempenho profissional, inovar no trabalho, ser mais eficaz e estar a par de novos conhecimentos, métodos e técnicas é necessário estar permanentemente a aprender (...)” (l. 16).
- “Cada vez mais a nossa profissão exige novos conhecimentos e devemos estar preparados para essas novas vertentes” (l. 22).
- “Permitem-nos reciclar e atualizar conhecimentos que de outra forma ficariam desatualizados por força da elevada evolução e volatilidade do conhecimento nos tempos actuais” (l. 38).

- “As formações ajudam-nos a aperfeiçoar o nosso trabalho, adquirir e consolidar conhecimentos” (I. 54).
- “(...) é a forma de nos irmos atualizando, a par da evolução, quer a nível legislativo quer a nível de evolução tecnológica, quer a nível de evolução dos materiais e do mercado em si” (CD4).
- “(...) entendo que a formação profissional nos ajuda a evoluir em termos de conhecimentos teóricos e práticos, dá-nos mais-valias, competências técnicas, portanto, estamos sempre a aperfeiçoar, sou completamente apologista porque estão quase sempre a sair coisas novas em termos de legislação, e como eu acho que o conhecimento é uma evolução constante, a formação ajuda” (CD5).
- “Tem um impacto extraordinário no desempenho de qualquer colaborador (...)” (CD6).
- “(...) naturalmente que a formação profissional está sempre presente na melhoria das competências que estão associadas à prossecução de determinados objetivos e atividades” (CD6).
- “A formação profissional é tanto ou mais importante que a formação académica e a experiência profissional, porque acaba por ser uma atualização constante nas matérias para as quais nos propomos que são as matérias que nos trabalhamos no exercício das nossas funções” (CD8).
- “Nos tempos atuais, um verdadeiro profissional tem a necessidade de estar permanentemente atualizado, o conhecimento e as práticas das várias atividades evoluem muito rapidamente e muito depressa qualquer um de nós é ultrapassado pelas novidades, daí a necessidade de formação contínua, permanente no sentido de cada profissional acompanhar as inovações que vão sendo introduzidas nos diversos domínios da sua atividade profissional” (CD9).

As chefias mostram-se pouco convictas no que toca aos contributos da formação na resolução de problemas, considerando que esta não é solução para todos os constrangimentos evidenciados ao nível do trabalho, pode contribuir se esta for direcionada para esse objetivo, mas, normalmente não suprime determinados problemas. A resolução de certos problemas deriva das condições intrínsecas, da experiência e personalidade e motivação de cada um.

- “(...) a formação não resolve tudo, há um conjunto de situações que são intrínsecas ao trabalhador, faz parte da sua forma de compreender os problemas, a encontrar soluções,

depende da sua capacidade, motivação, do seu empenho nas coisas, e nessas situações a formação em si não resolve, agora resolve grande parte, 80% dos problemas resolve, (...) todos nós antes de recebermos a formação temos/ já estamos enquadrados, temos um quadro mental e cultural que nos leva a fazer as coisas de determinada forma, estar sensíveis a determinadas coisas e outras não, por isso é que nós vemos também gente de alto nível de formação que não se traduz depois em termos de desempenho, eu penso que é isso, mas quem sou eu” (CD1).

- “Isso é um bocado pessoal, é saber lidar com as pessoas, (...) o conhecimento vou buscá-lo à minha personalidade” (CD2).
- “(...) formação só, não. Contribui para resolver muitos problemas, mas não é solução para tudo” (CD3).
- “(...) já fui a muitas formações em que os colegas achavam que vinham de lá com uma solução para um problema que eles têm cá, e quando se chega lá não é bem assim, há formadores que nem sequer sabem do que estão a falar, nem são da área, aquilo não vai resultar em nada” (CD4).
- “Podem, porque através da formação profissional há uma evolução nos conhecimentos e isso vai-se refletir na eficácia e eficiência das competências e no trabalho em si, portanto, o trabalhador ao adquirir conhecimentos, adquire também novas competências o que vai resultar num trabalho melhor, mais eficaz, mais eficiente” (CD6).
- “Eu diria que a maior parte sim, desde que a formação seja direcionada para a resolução desses mesmos problemas que vão surgindo, desde que a gente tenha, digamos, a formação ajustada, naturalmente que sim” (CD9).

A formação além de estimular o desenvolvimento profissional, favorece o desenvolvimento pessoal, na medida em que, quando um sujeito sente que adquiriu novos conhecimentos e aperfeiçoou a qualidade do trabalho, o nível de motivação, de realização e autonomia são desenvolvidos.

- “na melhoria do desempenho profissional está implícita a satisfação pessoal que emerge de um trabalho bem feito, de acordo com os recursos disponíveis e os conhecimentos e técnicas mais atuais” (l. 16).
- “(...) pode ajudar a adotar um conjunto de ferramentas, a estar em contacto com outras realidades, a partilhar com outras experiências, a relacionar-se de outra forma com outras

peças, a vários níveis, a nível profissional e pessoal, as competências pessoais também, é muito importante a esse nível” (CD1).

- “A nível pessoal também porque ao desempenharmos melhor a nossa função sentimos-nos mais realizados” (CD3).

Foi mencionada também a importância da troca de saberes e experiências interinstitucionais no âmbito da formação e que permitem conhecer outras realidades e tirar partido delas.

- “(...) permitem-nos uma troca de experiências com colegas que lidam com matérias similares diariamente no trabalho” (l. 42)
- “(...) é ótima a partilha entre pares” (l. 8).
- “Permite a troca de ideias e experiências (...)” (l. 4).
- “Permite (...) a partilha de experiências inter-institucionais” (l. 24).
- “(...) a experiência e contacto com elementos de outros municípios, para além da ação de formação, isso também é muito importante, são experiências diferentes que nos enriquecem sempre e que nos dão uma visão diferente e positiva daquilo que nós pretendemos fazer, às vezes são coisas tão simples e que nós não nos lembramos, as vezes as realidades são diferentes levam-nos adotar aqueles procedimentos que nós nem pensamos neles” (CD8).

5.3.5. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Em termos de procedimentos de avaliação, as chefias atestam ser adequados, cumprem as formalidades e enquadram-se na visão dos agentes do processo.

- “Eu acho que a forma de fazer é o correto embora que às vezes é fastidioso, é um processo que precisa de algum tempo que é coisa que nós não temos. A avaliação que está a ser feita cumpre a formalidade dentro dos parâmetros de avaliação (...)” (CD1).
- “(...) acho que a avaliação da formação está dentro daquilo que é a visão de quem lidera o processo, é preciso responder, as perguntas são corretas, a forma como é feita a abordagem é correta, as pessoas que estão nesse processo fazem da melhor forma que acham e eu acho que não é totalmente inadequado, agora olhando para aquilo, será que serve muito? não sei” (CD4).

- “Os procedimentos (...) são feitos por nós, nós tentamos fazer o melhor, neste momento nós temos o melhor que nós conseguimos fazer (...)” (CD6).
- “A avaliação da formação é um calcanhar de Aquiles, sempre foi e vai continuar a ser, porque não há formulas mágicas e, acima de tudo, o grande problema é conseguir, primeiro que a pessoa faça a avaliação da formação e depois que a faça de forma séria e terceira, que haja reflexos dessa avaliação, que quando nós chegamos à conclusão que a formação foi eficaz, que tínhamos consciência de que houve uma transferência de conhecimentos na prática, não é só preencher cruzes, que são duas coisas distintas.” (CD6).

A **avaliação da satisfação**, tal como o nome indica, é o instrumento por excelência que permite aferir o grau de contentamento no que toca às matérias abordadas, o desempenho do formador e a metodologia adotada. Aquando do seu preenchimento, o colaborador deve apropriar-se de uma prática reflexiva e analisar criticamente a formação em questão.

- “O resultado pós-formação ou da formação, [avaliação da satisfação] devemos ser mais críticos em relação aquilo que fazemos da formação, ou seja, se eu vou a uma formação que não interessa, devia dar conhecimento aos recursos humanos "atenção, isto aqui não serve, não vale a pena fazermos formação disto”, não vai objetivamente suprir ou colmatar necessidades de competências que nós temos” (CD4).
- “Já dei muitas vezes negativas aos processos de formação, não porque a formação tenha sido mal dada, eu acho é que é inadequada em função, principalmente o que tinha no cabeçalho, o tema, parece aqueles cursos que são para todos e depois uma pessoa vai a ver e não tem nada, a embalagem é muito bonita mas o conteúdo...” (CD4).

A **avaliação da transferência e impacto no colaborador**, é o “calcanhar de Aquiles”, difícil de quantificar, por se tratar de um procedimento que precisa de algum tempo despendido e que as chefias afirmam não ter. É um procedimento que necessita de uma monitorização ao nível do desempenho do colaborador para não ser realizada de forma superficial. As chefias, admitem a falta de consciencialização no que toca à sua realização, possivelmente pelo grau de afastamento entre estes e o colaborador.

- “Para mim não é difícil porque sei as competências e os objetivos deles no SIADAP, vejo o trabalho deles no dia-a-dia, por isso eu consigo avaliar o impacto da formação” (CD2).
- “O impacto da formação é algo difícil de avaliar em alguns casos” (CD3).

- “Eu falo por mim, muitas vezes não tenho disponibilidade de fazer da forma como deveria ser feito e reconheço isso e para avaliar o impacto é preciso monitorizar durante algum tempo e estar atento e fazer registo de sinais de melhoria, eventuais ou não, e, portanto, é feito de uma forma sem registo, uma pessoa fica com ideias, mas não há, portanto, evidências concretas, é uma ideia e às vezes é errada. Reforço deste modo o controlo interno” (CD3).
- “Provavelmente, a avaliação de impacto é feita de forma superficial e nos sentimos falta de uma entidade dentro da Câmara que seja de auditoria, de controlo” (CD3).
- “(...) a avaliação de transferência, é feita de uma forma às vezes pouco consistente para não dizer outra coisa” (CD4).

No que toca ao instrumento de avaliação em si, é considerado demasiado formal e impessoal, falta-lhe alguma praticidade (saber se responde ao que é suposto, se cumpre os pressupostos que levaram à sua realização).

- “(...) em relação ao formulário (...) **eu não consigo medir honestamente o impacto no trabalhador porque estou um bocado à distância do trabalhador** e não é uma coisa que se reflita logo, (...), não sei se também pode haver outra metodologia para isso (...)” (CD1).
- “Da minha parte o que falha é, como eu tenho muitos funcionários, muitas vezes preencher questionários de avaliação da formação de 10 pessoas não é fácil, **não é propriamente o questionário em si, mas sim o tempo**, às vezes uma pessoa deixa ficar um bocado para trás e depois esquece-se” (CD2).
- “São impessoais, muito formais (...) eu acho que é importante a organização ter estes processos todos certificados, organizados, é importante isso mas é importante saber para que isso serve porque nós podemos ter tudo direito e não respondemos ao que é mais prático e eu acho que falta alguma praticidade, perceber se aquilo valeu a pena e nós muitas vezes estamos tão preocupados em cumprir as metas, os calendários, os papeis, as coisas que nem temos tempo de reflexão, eu sei que há uma corrente muito forte dentro da câmara que valoriza essencialmente os papeis, e depois há outros (...) tipo eu e outros que achamos que vamos resolver os problemas e não os papeis” (CD4).
- “(...) na avaliação da transferência, esta descrição das competências ao nível do SIADAP em função da carreira, sinceramente, (...) não sei se traz algum interesse, mas pronto é a minha opinião” (CD5).

- “Quanto à avaliação do impacto, os indicadores já acho bem (...)” (CD4).
- “Eu não gosto do modelo da avaliação. Não gosto porque começo a preencher e há sempre alguma coisa que falha e que eu não sei e desisto (...)” (CD8).
- “**Deveriam simplificar**, sim” (CD8).
- “No domínio da avaliação, a transferência da formação para os serviços também aqui se calhar todos nós podemos evoluir, **nem sempre preenchemos o formulário**, (...) embora o esforço dos Recursos Humanos tenha sido significativo nesse sentido, incentivar todos os dirigentes a preencherem e fazerem a avaliação, (...) nem sempre isso é feito de forma sistemática e, portanto, aqui também temos de melhorar” (V).

5.3.6. PROPOSTAS DE MELHORIA AOS DISPOSITIVOS E PRÁTICAS FORMATIVAS

Foram esboçadas algumas propostas de melhoria, nomeadamente, no que concerne aos procedimentos e práticas formativas. Relativamente ao questionário de diagnóstico de necessidades de formação, as áreas deviam ser mais discriminadas, de forma a que cada colaborador conseguisse identificar melhor as suas necessidades, ou então, encontrar outra técnica que não se baseie num questionário, como por exemplo entrevistas (sugestão de uma chefia), e ainda, criar momentos de reflexão no que toca às necessidades sentidas.

- “Às vezes noto que **deveriam aprofundar cada área específica para que cada colaborador pudesse identificar melhor as suas necessidades**, também por vezes quem esta a preencher o questionário devia empenhar-se mais, perde-se ali uma oportunidade (...)” (CD3).
- “(...) o facto de preencher-se uma ficha, **se fosse um contacto mais pessoal e conversando às vezes com as pessoas através de uma entrevista até se consiga identificar melhor as necessidades**” (CD3).
- “(...) provavelmente ao entrevistar algumas [pessoas] podiam fazer um diagnóstico melhor” (CD3).
- “(...) a câmara tem de criar momentos específicos em que de alguma maneira põe todos os seus colaboradores a refletir sobre isso para que eles efetivamente quando estão a fazer a sua autoavaliação sintam necessidade de preencher aquele campo, compete aos Recursos Humanos com os dirigentes ter essa preocupação” (V).

O processo de divulgação das formações desenvolve-se “via e-mail para o dirigente e esse, por sua vez, reencaminha para os colaboradores que achar que é pertinente ou até estes já estejam pré-inscritos e nesse caso é só validar e dar conhecimento” (CD3). No que toca a este processo, foi possível observar-se algum descuido por parte das chefias na transmissão das formações sugeridas pela DRH, parecer também supracitado por alguns intervenientes.

- “Pode acontecer, eu próprio uma ou duas vezes já me esqueci de remeter a informação, mas depois cá à frente foi corrigido, mas eu penso que os dirigentes devem estar sensíveis a isso, pelo menos tem a obrigação de disponibilizar essa informação aos trabalhadores e depois parte deles a decisão de querer ou não frequentar (...)” (CD1).
- “**maior sensibilização na divulgação das formações** para uma melhor preparação dos formandos/trabalhadores” (I.15).
- “No domínio da divulgação das ações de formação **teremos de arranjar novas formas de divulgação de modo a que a informação chegue de forma atempada e de forma mais generalizada a todos os colaboradores que possam ter interesse nessas iniciativas**” (V).
- “(...) **os Recursos Humanos podiam enviar diretamente para eles** [colaboradores], ate porque se eu estiver de ferias e se não estiver cá um mês ou uns dias posso estar a perder a oportunidade” (CD4).
- Na divulgação “(...) suponho que poderá haver melhorias neste sentido, quer **criando na página da intranet do município que nem todos também consultam, quer em espaços físicos do município locais onde possa ser de uma forma mais transversal exposta, de modo a aliviar algumas falhas de comunicação que também se nota dos dirigentes para os colaboradores**” (V).

A divisão dos Recursos Humanos é responsável entre outras tarefas por assegurar o envio de toda a informação relativa às ações de formações aos dirigentes. Estes por sua vez, são responsáveis por divulgar junto dos seus trabalhadores e validar as mesmas. Assim, de forma a que todos tenham conhecimento do plano de formação das várias entidades formadoras, consideramos que é fundamental que cada dirigente se comprometa a divulgar estas informações a todos os trabalhadores, sendo esta uma das suas obrigações. No entanto, caso este não seja o melhor procedimento, torna-se necessário refletir e chegar a algum consenso sobre outra forma de divulgação, de forma a que todos os tenham conhecimento das formações e que tenham oportunidade de participar.

No que concerne à avaliação da Transferência e Impacto, foi referido que, num primeiro momento devia ser preenchido pelo próprio colaborador e só depois pela chefia e, em divisões maiores devia ficar a cargo dos encarregados o seu preenchimento ou então solicitado o seu feedback numa avaliação conjunta. Também foi referido que, invés do questionário de avaliação incidir apenas num colaborador, devia abranger vários, de modo a ser mais rápido o seu preenchimento.

- “Acho que **devíamos avaliar a avaliação**, provavelmente podia fazer sentido, **a primeira pessoa a avaliar o impacto devia ser a própria pessoa que foi à formação**, e ela própria devia dar-nos feedback "eh pá esta formação foi importante porque permitiu-me cumprir isto ou suprir aquilo, esta ou aquela lacuna que eu tinha", invés de nós preenchermos friamente, de cima. Eu acho que o próprio colaborador é que devia ter capacidade e possibilidade de explicar em que aquilo o valorizou ou não a formação dele, será que valorizou ou foi lá porque é obrigado, porque alguém o inscreveu ou foi para não ir trabalhar? (...) Provavelmente estamos muito todos de fora” (CD4).
- “(...) não custava nada **até o próprio encarregado preencher o questionário e depois o dirigente validava**, aliás eu vejo é mal o contrário, avaliar por avaliar isso é que está mal, não avaliar ou avaliar tipo totoloto isso é que é grave, pedir alguém que coadjuve na avaliação, por amor de deus isso é o ideal, é assim que deve ser” (CD6).
- “A avaliação do impacto eu acho que deve ser o superior, é aquele que consegue aferir o impacto que a formação tem na função que o colaborador tem, **em divisões maiores considero que os encarregados podem exercer essa função perfeitamente**, não é? Até porque eles estão mais próximos dos colaboradores, acho que até podem avaliar melhor do que o próprio dirigente” (CD8).
- “(...) quanto maior é a nossa distância com o trabalhador, mais difícil será avaliar qual o impacto da formação no desempenho específico da sua função, daí em supenho que os trabalhadores dos serviços externos, **o dirigente máximo do serviço deve solicitar e eu supenho que solicita o contributo dos encarregados, supenho eu ou deveriam solicitar os encarregados para que eles possam também dar uma informação mais ou menos fidedigna relativamente aquilo que é o desempenho do seu colaborador na sequência dessa formação** (...) de outra maneira, será difícil porque ele não acompanha no seu dia a dia numa forma permanente o desempenho de cada um dos colaboradores, portanto, terá muita dificuldade em fazer uma avaliação que não seja uma avaliação abstrata, sem grande significado, se não fazem, deviam fazer” (V).

- “Eu acho que cada um é que deve mais ou menos dizer aquilo que sente e que realmente em termos de aplicabilidade foi conseguindo, no entanto, **quem chefia e quem lidera também vai percebendo a alteração de comportamentos, a alteração de conhecimentos, portanto, se calhar uma situação mista seria o melhor, mais ajustado, preenchida pelas duas partes, da pessoa que recebeu a formação e da pessoa que lidera no sentido de perceber o que um e outro recebeu com o conhecimento que foi introduzido**” (CD9).
- “Se calhar um questionário poderia não englobar apenas uma pessoa, mas este vir pré-preenchido, esta e esta pessoa fizeram esta formação, ou seja, todos num questionário apenas” (CD2).
- A avaliação “para já para ser bem feito exigia uma auditoria por exemplo, fazer uma análise mais pormenorizada” (CD3).

Porém, no que respeita à possibilidade de o instrumento de avaliação da transferência e impacto, em divisões maiores, ser realizado pelos encarregados que acompanham de perto os trabalhadores, as respostas basearam-se nas competências académicas insuficientes para exercer a postura de avaliadores.

- **“A questão é que nós não temos encarregados tão esclarecidos quanto isso**, se tivéssemos uma classe mais esclarecida, eu concordava consigo aliás eu posso dar o exemplo da avaliação de desempenho (...), estou a falar em termos legais, não estou a falar em procedimentos do município, começou por ser feita pelos encarregados e passou a ser feita pelos dirigentes, e a razão é tão só está é que a classe operária (e os encarregados são da classe operária) **não tem ainda as competências necessárias, académicas, para poder assumir essa função de avaliador (...)**” (CD6).
- “Agora podem é reportar, aliás devem reportar, mas quem tem de pedir esse reporte é o próprio dirigente, **eu jamais usaria fazer uma avaliação (...) de pessoas que não trabalham diretamente comigo, não faria uma coisa dessas** e o normal é que se eu tiver um bom reporte com certeza que posso fazer uma avaliação, se eu não tiver não faço, há quem faça não tendo reporte, lá está a avaliação (...) é o meu calcanhar de Aquiles” (CD6).

Foi mencionado também a falta de alinhamento quer entre chefias, quer entre chefias e trabalhadores, muitas vezes não atuam como um todo, como uma organização, refletindo-se também ao nível do processo de formação.

- “(...) **muitas vezes não funcionamos como organização, e falta por vezes o chamado envolvimento do topo no processo**, dos próprios políticos, dos administradores, acho que eles deviam ser os primeiros a dizer o que se pretende com...” (CD4)
- “Que o processo formativo seja compreendido, seja devidamente interiorizado, seja praticado e que haja um **alinhamento muito grande entre dirigentes e entre colaboradores, mas acima de tudo entre dirigentes, se todos estivermos em sintonia conseguimos**, nós somos nove dirigentes mais três coordenadores de serviço e estamos à frente de trezentas e oitenta pessoas, **se houver alinhamento dos nove dirigentes, estamos a beneficiar trezentas e oitenta pessoas**, é muita gente” (CD6).
- “(...) **mas se houver alinhamento, com certeza que a formação profissional seria uma mais-valia fundamental, um pilar estratégico na gestão dos recursos humanos no Município de Vila Verde**, para mim continua a ser, mas não é entendida dessa forma, pelo menos praticado, eles [chefias] podem dizer que sim, mas na prática se isso não se refletir, não temos os resultados que pretendemos” (CD6).

Também foi mencionada a pertinência em criar uma estrutura específica de formação ou então, eleger um owner, responsável por todo o processo.

- “acho que ate **devia ter uma parte relacionada com a formação mesmo, um serviço**, hoje em dia à velocidade que as coisas e como nós temos acesso à informação, às vezes ate informação a mais, é preciso filtrar e saber fazer opções e os recursos humanos por isso mesmo que se chamam recursos humanos, é a divisão por excelência embora que não podem fazer as coisas sozinhos, tem de ter o contributo das outras unidades orgânicas” (CD1).
- “Dentro dos Recursos Humanos **ter uma pessoa que lidere isso e que seja um owner**, um chefe de fila desse processo todo” (CD4).

5.3.7. OUTRAS FORMAS DE AQUISIÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Como outras formas de desenvolver e adquirir conhecimentos, as chefias salientam a experiência profissional, fundamental para resolver problemas colocados no âmbito da atividade profissional.

- “(...) além da formação, a experiência, o saber ser e o saber estar e isso tudo” (CD2).
- “Isso é um bocado pessoal, é saber lidar com as pessoas, (...) o conhecimento vou buscá-lo à minha personalidade” (CD2).
- “(...) muitos problemas são resolvidos mediante a experiência e com uma série de fatores que nós não dominamos” (CD4).
- “(...) um colaborador não cai aqui e fica apto para trabalhar, não é? é impossível isso, independentemente da formação, tenho aqui pessoas que não são licenciadas em Direito e exercem essas funções porque é a experiência profissional (...)” (CD8).

Outra forma de aprendizagem e aquisição de competências destacada pelas chefias é a partilha de saberes entre pares e colegas de outros municípios. Esta partilha além de permitir esclarecer dúvidas e pontos de vistas que sucedem no desempenho da atividade laboral, permite contatar com outras realidades e adquirir novos conhecimentos. A partilha de pares fomenta o relacionamento interpessoal em contexto de trabalho.

- “(...) eu próprio faço isso com **colegas de outros municípios**, trocamos informações, opiniões, há informações que outros municípios nos solicitam e outras que nós vamos buscar a eles, eu penso que é uma forma de trabalhar” (CD1).
- “Depende, posso **pedir ajuda a colegas que estão em funções semelhantes**, partilhar com eles essas dificuldades e com base na experiência deles e, por vezes, consultar especialistas nas mais diversas áreas ligadas ao mundo académico como antigos professores e basicamente é isso” (CD3).
- “Mas depende muito da auto motivação, acho que na área onde nós estamos, **a partilha entre os colegas, a vivência de experiências, o relacionamento com todos muitas vezes é mais importante, (...) a experiência dos mais velhos ou das pessoas que tem maior grau de formação, é uma boa forma de se adquirir competências**” (CD4).
- “Estamos sempre a aprender no dia a dia, a experiência de vida é uma aprendizagem constante, portanto, é evidente que sim, aprendemos todos uns com os outros e estamos sempre a aprender” (CD5).

- “(...) contacto com elementos de outros municípios, (...) isso também é muito importante, são **experiências diferentes que nos enriquecem sempre e que nos dão uma visão diferente e positiva daquilo que nós pretendemos fazer**, às vezes são coisas tão simples e que nós não nos lembramos, as vezes as realidades são diferentes levam-nos a dotar aqueles procedimentos que nós nem pensamos neles” (CD8).
- Com o trabalho do dia a dia, esta área é muito específica, não é? ninguém chega cá e já sabe tudo, vai-se aprendendo, isto resulta de uma aprendizagem continua, acima de tudo, no exterior quem entrar de novo, tem de adquirir, tem de andar com os outros, vai aprender conhecimentos e ganhar experiência” (CD7).
- “(...) quem quer evoluir na função e nós temos que evoluir diariamente, aprendemos todos uns com os outros, todos os dias aprendemos, só assim é que trabalhamos melhor, só assim é que evoluímos porque sem o trabalho, (...)” (CD8).
- “(...) nós aprendemos todos os dias, aprendemos por iniciativa própria, **estamos em colaboração e em contacto uns com os outros, contactamos com outras pessoas que trabalham em outros locais, outras entidades, e, se estivermos abertos, estamos sempre disponíveis para aprender (...)**” (V).

O coaching²⁸ é uma ferramenta considerada fundamental para as chefias na atualidade, na superação de obstáculos da qual se deparam no dia a dia, estimulando capacidades e competências de liderança, relacionamento e comunicação.

- “O Coaching, (...) primeiro acho que há uma união, não sei a palavra correta para aplicar, mas há uma partilha em que as pessoas estão todas em ambiente diferente que não o ambiente de trabalho em que até se podem conhecer melhor e tirarem partido e ajudarem-se mutuamente e perceberem que trabalhar em grupo até é bom” (CD2).
- “(...) no coaching podemos abordar uma quantidade de problemáticas muito precisas e concisas e a partir de aí tentarmos treinar os nossos colaboradores dessas competências, dessa forma de fazer, dessa visão, daquilo que é importante para a instituição e para a organização, e a forma de ser e de pensar da organização” (CD4).
- “o coaching é uma ferramenta fundamental nos tempos que correm (...)” (CD6).

²⁸ Podemos definir o Coaching como “um processo sistemático de aprendizagem, centrado na situação presente e orientado para a mudança, onde se facultam recursos e ferramentas de trabalho específicos que permitem a melhoria de desempenho nas áreas que as pessoas procuram”. Baseia-se “(...) num diálogo entre o *coach* (...) e a pessoa (...), em que o coach, mediante a formulação de perguntas inteligentes e de comentários pertinentes, tenta que o *coachee* se “aperceba”, tome consciência sobre os seus desequilíbrios actuais e consiga ultrapassá-los, alcançando os objectivos que se propõe” (Pérez, 2009, pp: 17-18).

“No coaching “(...) admito que a interação entre os diversos elementos que participam numa equipa de trabalho é fundamental para criar um ambiente favorável ao desempenho das suas funções e há sempre técnicas que se podem aprender de relacionamento, de liderança, de comunicação que são fundamentais quando se desenvolvem e hoje em dia todos praticamente trabalhamos em equipa e é preciso a respeitar o outro e a conhecer o outro e a saber porque é que o outro em determinadas circunstâncias reage ou age de esta ou daquela maneira (...) daí ter um efeito positivo no bem estar das pessoas e com isso melhorar significativamente os seus comportamentos, as suas atitudes e o seu desempenho” (V).

O recurso às novas tecnologias de informação e à internet permite aceder de forma rápida a toda e qualquer informação disponível, “(...) a forma de aceder ao conhecimento é hoje muito mais basto daquela que era há uns anos atrás (...)” (V).

- “(...) as pessoas se quiserem, com recursos às novas tecnologias de informação e à internet podem ter conhecimento de muita coisa e trazê-la e distribuir essa informação junto dos seus colegas de forma mais ou menos informal, portanto, há muitos mecanismos de aprendizagem e de formação que não passam apenas pelas ações de formação mais institucionalizadas que temos e que devemos continuar a ter” (V).

5.4. CRIAÇÃO DE UM DISPOSITIVO DE AVALIAÇÃO

No final do estágio e tendo em conta estes nove meses vividos nesta divisão, fomos observando o desenvolvimento do ciclo formativo, com especial atenção à avaliação da formação por se tratar do “calcanhar de Aquiles” de todo o processo. Por nos depararmos com as dúvidas por parte das chefias no preenchimento da avaliação do impacto e transferência da formação do colaborador e, pelos dados recolhidos através das entrevistas que permitiram recolher a opinião dos mesmos sobre os procedimentos formativos implementados por este Município, criamos um instrumento de avaliação que tem como objetivo avaliar a eficácia da formação (não testado).

O instrumento original é preenchido somente pelas chefias, após um ano da realização da formação pelo colaborador. Todavia, o instrumento criado (cf: Apêndice n.º 8) é preenchido por dois agentes, o colaborador (parte interessada) e a chefia. A inclusão do testemunho do colaborador neste instrumento de avaliação deve-se ao facto de termos observado algum descuido por parte das chefias no preenchimento do instrumento atual, alegando estes não saber se efetivamente houve impacto e transferência no desenvolvimento do trabalho do colaborador.

O instrumento criado consiste, num primeiro momento, no parecer do colaborador sobre a utilidade da formação no âmbito do seu trabalho e, num segundo momento, numa apreciação por parte da chefia (tendo em conta o parecer do colaborador). Este instrumento foi recusado pela Chefe de Recursos Humanos, por se tratar de um instrumento que carece de muitos recursos, nomeadamente, humanos e tempo. No entanto, a Chefe dos Recursos Humanos referiu tratar-se de bom instrumento, se as circunstâncias fossem outras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ponto, passaremos a tecer considerações finais que decorrem dos resultados alcançados através deste estudo e do seu impacto a nível pessoal, institucional e a nível de conhecimento na área de especialização. Inicialmente, traçamos algumas perguntas de partidas e objetivos (cf. capítulo II) que iremos neste momento visitar e responder à luz dos resultados analisados no capítulo V e da nossa observação no contexto de estágio.

Através das entrevistas realizadas, pudemos observar a unanimidade no parecer das chefias quanto aos benefícios da formação no desenvolvimento profissional e pessoal do sujeito. No entanto, através do estágio, presenciámos algumas atitudes das chefias, que nos levaram a crer que não conseguem traduzir na prática aquilo que pensam.

Através dos questionários realizados pudemos concluir que existem desigualdades de acesso à formação, onde 15,8% dos trabalhadores admitem não ter frequentado nos últimos dois anos e outros frequentam formações com regularidade. Estes dados demonstram alguns problemas no que toca à seleção dos trabalhadores. Também pudemos observar fragilidades na divulgação do plano de formação por parte das chefias aos seus trabalhadores, visto que, por várias vezes não obtínhamos qualquer resposta por parte de algumas chefias e, por sua vez, alguns trabalhadores nem tinham conhecimento do plano de formação quando questionados. Também surgiram alguns casos em que os trabalhadores apenas tinham conhecimento da sua inscrição realizada pelas chefias, quando era comunicado pela DRH, demonstrando assim, que estas inscrevem alguns trabalhadores, sem estes tomarem conhecimento primeiro. No que concerne ao incentivo institucional, as respostas das chefias também foram unânimes. As chefias afirmaram incentivar os seus trabalhadores em frequentar formações de diversas formas. Posto isto, consideramos que a formação não é vista de igual modo por todas as chefias. Acreditamos que existem chefias que realmente acreditam que a formação é importante para o desenvolvimento profissional e pessoal e, na prática observam-se atitudes que vão ao encontro desse testemunho e outras que, apesar de afirmarem que a formação traz imensos benefícios, na prática, não frequentam, não divulgam as formações a todos os seus trabalhadores, não incentivam e, também não propõe formação ao Município. Atendendo a estas constatações, torna-se relevante que o coletivo das chefias adote atitudes mais positivas e proativas face à formação, pois estas influenciam diretamente as atitudes dos trabalhadores.

No que concerne aos trabalhadores, pudemos concluir que a formação não é vista do mesmo modo por todos. O diagnóstico de necessidades não é realizado por todos e em alguns casos, aqueles

que realizam, fazem-no de forma pouco consciente e reflexiva. Quando questionada as chefias sobre este problema, estes afirmaram que se trata, sobretudo de trabalhadores mais velhos, pouco motivados, não manifestam interesse e pouco receptivos à formação e a mudanças, pessoas em fim de carreira, que não almejam progredir. No entanto, este problema é transversal a todas as carreiras, desde assistentes operacionais a técnicos superiores. Posto isto, o preenchimento do diagnóstico de necessidades de formação, deve ser um momento de reflexão pelos trabalhadores sobre o seu desempenho de modo a identificar as áreas em que necessitam de desenvolver mais competências. Além disso, é o momento por excelência em que os trabalhadores manifestam interesse em frequentar formação e, por sua vez, resulta na pré-inscrição aquando a realização do plano de formação. Se estes não se pronunciarem quanto às suas necessidades, muito dificilmente realizaram formação nos próximos dois anos, a menos que a chefia tenha esse cuidado em detetar quem não preencheu o D.N.F e solicite essa formação. Observamos, também, da parte de alguns trabalhadores a vontade de solicitar formação (autoformação) na sua área de atuação e outros que apesar de não estarem pré-inscritos, manifestavam esse interesse.

No que concerne aos dispositivos/instrumentos utilizados para avaliar a formação pudemos esboçar algumas conclusões. Após realizada uma formação, a DRH enviava um e-mail ao trabalhador a solicitar o preenchimento da avaliação da satisfação, no entanto, observava-se, com frequência, alguma resistência por parte dos trabalhadores que ultrapassavam o prazo de oito dias de entrega do questionário e, por vezes, era necessário, reenviar o e-mail para que eles procedessem ao seu preenchimento. Os instrumentos avaliativos são de carácter obrigatório, pois em momentos de auditoria, têm de estar presente na pasta da formação e, além disso, sem eles torna-se impossível avaliar a eficácia da formação.

Foi necessário, com alguma frequência, insistir com as chefias para realizar o preenchimento do questionário de transferência e impacto da formação no trabalhador e, muitas vezes, observou-se uma elevada falta de criticidade no momento de o preencher. Algumas chefias tinham essa dificuldade, quer por falta de interesse, por não saber se o trabalhador melhorou o desempenho no trabalho após a formação ou até mesmo por não saber preencher as grelhas. Algumas chefias admitiram tratar-se de um procedimento fastidioso que exigia da sua parte algum tempo para acompanhar o desenvolvimento do trabalhador, no entanto, em divisões maiores tornava-se impossível. Sabemos que este momento de avaliação é difícil de operacionalizar e quantificar, no entanto, requer das chefias alguma atenção, tempo e uma postura mais cuidada e reflexiva no seu preenchimento. Em divisões maiores, foi sugerido que o preenchimento desta avaliação devia ficar a cargo dos encarregados ou responsáveis intermédios invés da chefia, por se encontrarem mais próximos dos trabalhadores. Quando confrontadas as chefias com essa sugestão, alguns acreditavam que podia ser uma boa sugestão, outros não tinham a mesma

opinião, por se tratarem de trabalhadores com competências académicas insuficientes para exercer a postura de avaliadores. Posto isto, o ideal era trata-se de uma avaliação conjunta, no entanto, temos razões para acreditar que isso não acontece. Para fazer face a este constrangimento, criámos um dispositivo de avaliação que invés de ser realizado somente pela chefia, num primeiro momento, apresentava o parecer do colaborador sobre a utilidade da formação no âmbito do seu trabalho e, num segundo momento, numa apreciação por parte da chefia (tendo em conta o parecer do colaborador). Este instrumento foi recusado pela Chefe de Recursos Humanos, por se tratar de um instrumento que carece de muitos recursos, nomeadamente, humanos e tempo. No entanto, a Chefe dos Recursos Humanos referiu tratar-se de bom instrumento, se as circunstâncias fossem outras.

Assim, face aos constrangimentos observados, torna-se fundamental um alinhamento entre os diversos intervenientes que constituem o Município: agentes políticos, chefias, trabalhadores e DRH de forma a que se consiga tirar o melhor proveito do ciclo formativo. É necessário criar e incentivar a momentos de reflexão sobre as práticas formativas, solicitar formação adequada às funções dos trabalhadores, estar atento às mudanças resultantes da inovação tecnológica e alterações na legislação, incentivar ao preenchimento do diagnóstico de necessidades de formação, divulgar os planos de formação e, por sua vez, incentivar os trabalhadores a frequentar formações, realizar os momentos de avaliação e por fim, cabe à DRH tratar essa informação e utilizá-la para melhorar as práticas futuras.

Observamos outro constrangimento que se traduzia no regime da formação. As formações são maioritariamente externas e as que ocorriam nas instalações do município eram realizadas por formadores externos. Consideramos, portanto, um bom incentivo, proporcionar mais formações nas instalações do Município, de modo, a reduzir as despesas em deslocação e investir em formadores internos.

Também foram esboçadas algumas críticas às entidades formadoras. Foi mencionado que algumas formações não acompanham as temáticas do momento, nem se reportam para o contexto autárquico, sendo por isso desajustadas desta realidade e, por sua vez, das áreas de atuação. Também foi referido que em certas formações, a duração é insuficiente para abordar certas matérias, no entanto, quando apresentávamos algumas formações de 50h, estes alegavam conter uma carga horária muito extensa e, por isso, não manifestavam interesse. No que concerne à oferta formativa, as opiniões foram diversas, algumas chefias afirmaram que ao longo dos anos houve um “salto qualitativo”, pois as entidades apresentam cada vez mais uma oferta adequada, cuidada, outras chefias afirmam tratar-se de “packs” que são utilizados para responder às massas e, por isso, desadequadas das necessidades dos sujeitos. Foi também sugerido a realização de formações em e-learning e b-learning, no entanto, não

sabemos até que ponto iriam surtir efeito visto que era necessário um elevado grau de comprometimento por parte dos interessados.

No que concerne aos conteúdos programáticos as opiniões divergiram mediante a área de atuação das chefias e trabalhadores. Alguns referiram que as formações eram demasiado teóricas e não envolviam a prática, outros afirmaram que a maioria das formações eram compostas pela componente teórica e posteriormente apresentava casos práticos, no entanto, tal como a chefia constatou, dependia do tipo e conteúdos de formação e da experiência do próprio formador. No entanto, nas formações em que estivemos presentes no âmbito deste estudo, nomeadamente, Ginástica Laboral, Organização e Gestão de Eventos, Inteligência Emocional e o Regime Geral da Proteção de Dados Pessoais, realizamos um balanço bastante positivo. Estas formações foram constituídas por formadores bastante competentes, primeiramente abordaram a teoria e, num segundo momento, incidiram em questões práticas para uma melhor compreensão das matérias analisadas.

Foi referido pelas chefias que na maioria das vezes as formações não auxiliavam na resolução de problemas de trabalho e que muitas vezes as pessoas achavam que iam sair da formação com a resposta para tudo e no entanto isso não se verificava. Posto isto, algumas chefias afirmaram que em certos casos, para a resolução dos problemas recorriam à sua experiência, a troca de saberes entre colegas da área de outras autarquias ou consultavam informação disponibilizada pelas novas tecnologias. Achamos que a introdução do coaching no município iria trazer diversas vantagens no desenvolvimento de competências a nível pessoal e profissional.

Consideramos que o desenvolvimento deste estudo teve um grande impacto a nível pessoal, institucional e a nível de conhecimento na área de especialização. A nível pessoal permitiu-nos conhecer novas pessoas e fazer amizades, interagir com profissionais de áreas distintas, partilhar saberes, trabalhar em equipa, desenvolver o sentido crítico, responsabilidade, autonomia, tomada de decisão e ultrapassar obstáculos. O desenvolvimento destas competências permitiu-nos uma maior automotivação e autoconfiança longo dos nove meses de estágio. Proporcionaram-nos um bom ambiente de trabalho e, deste modo, a nossa integração e adaptação à cultura organizacional foi realizada da melhor forma possível.

A nível institucional, a nossa atuação permitiu “aliviar” os encargos da colaboradora que está responsável entre outras atividades, pela gestão da formação e, esta poder dedicar-se a processos de recrutamento, entre outros. Este estudo permite ao município refletir sobre as suas práticas, identificar as fragilidades, de modo a adotar atitudes positivas no que concerne à formação.

Ao nível do conhecimento na área de especialização, o estágio permitiu-nos adquirir e desenvolver competências no âmbito da gestão da formação. Isto só foi possível porque nos proporcionaram autonomia para poder realizar as atividades que envolviam todo este processo. A participação nas reuniões com os auditores permitiu-nos adquirir conhecimentos no que concerne ao Sistema de Gestão da Qualidade e da norma NP EN ISO 9001.

Em suma, fazemos um balanço positivo acerca deste estágio, na medida em que conseguimos alcançar todos os objetivos a que nos propusemos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- André, M. (2005). *Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional*. Brasília: Liber Livro Editora.
- Alves, V & Morais, A., M. (2013). Currículo e práticas pedagógicas – Uma análise sociológica de texto e contextos da educação em Ciências. *Revista Portuguesa de educação*, 26 (1), 219 –255.
- Barbier, J. - M. (1993). *Elaboração de projectos de Acção e Planificação*. Porto: Porto Editora.
- Barbier, J. M. (1985). *A Avaliação em Formação*. Porto: Afrontamento.
- Bardin, L. (1991). *Análise de conteúdo*. Brasil: Edições 70.
- Bogdan, R & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Burgess, R., G. (1997). *A Pesquisa de Terreno: Uma Introdução*. Oeiras: CELTA EDITORA.
- Cabrito, B. G. (1994). *Formação em Alternância: Conceitos e Práticas*. Lisboa: Educa.
- Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Cardim, J. C. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel.
- Cardoso, Z., Soares, A., Loureiro, B., Cunha, C., Ramos, F. (2002). *Avaliação da Formação Glossário Anotado*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.
- Casa-Nova, M. J. (2009). *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Comissão Interministerial para o Emprego (2001). *Terminologia de formação profissional: alguns conceitos de base*. Lisboa: Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Cowling, A. & Mailer, C. (1998). *Gerir os recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal. Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A. R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- De Ketele, J. & Rogiers, X. (1999). *Metodologia de Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Piaget.

- De Ketele, J. M.; Chastrette, M.; Cros, D.; Mettelin, P. & Thomas, J. (1994). *Guia do Formador*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA). (2016). *Formação Profissional na Administração Pública: Avaliação do Impacto da Formação na Administração Pública*. Lisboa: INA.
- Estêvão, C. V. (coord.) (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas. Relato de uma Investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho, Cadernos CIEd.
- Estêvão C. V. (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania. Contributos para uma sociologia crítica da formação. *Educação & Sociedade*, 77, 185-205.
- Esteves, M. (2006) Análise de conteúdo. In Lima, J. A. & Pacheco, J. A. (Orgs.), *Fazer Investigação. Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. (pp: 105-126). Porto: Porto Editora.
- Freire, P. (2003). *Pedagogia do Oprimido*. (36º ed.). Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra S/A.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gouveia, J. (2005). *Manual de Avaliação da Formação*. Porto: AEP.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Principia Editora.
- Guerra, I. C. (2002). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia da Ação: O Planeamento em Ciências Sociais*. Lisboa: Principia.
- Hadji, C. (1994). *A Avaliação, Regras do Jogo*. Porto: Porto Editora.
- Instituto para a Qualidade na Formação (IQF). (2006). *Guia para a Avaliação da Formação*. Lisboa: IQF.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluation Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Kuhn, T. (1970). *The structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lesne, M. (1984). *Trabalho Pedagógico e Formação de Adultos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lessard-Herbert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lima, L., C. (2007). *Educação ao longo da vida: Entre a mão direita e a mão esquerda de Miró*. São Paulo: Cortez.
- Lima, L., C. (2005). Cidadania e eEducação: adaptação ao mercado competitivo ou participação na democratização da democracia? *Educação, Sociedade & Culturas*, 23, 71 – 90.

- Lüdke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Madureira, C. (2006). A Formação Comportamental dos Quadros Superiores da Administração Pública Portuguesa. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 39, 52-67.
- Malgaive, G. (1995). *Ensinar Adultos*. Porto: Porto Editora.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (1988). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Dom Quixote.
- Moreira, C., D. (1994). *Planeamento E estratégias da investigação social*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Morgado, J. C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Porto: De Facto Editores.
- Münch, J. (1994). Formação Profissional Contínua nos Países da União Europeia – Multiplicidade de Funções e Problemas Especiais. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 7, 3-7.
- Nóvoa, A. (1988). A formação tem que passar por aqui: as histórias de vida no Projecto Prosalus. In NÓVOA, A. & FINGER, M. (orgs). *O método (auto)biográfico e a formação* (pp. 107-130). Lisboa: Ministério da Saúde.
- Pérez, J. (2009). *Coaching para docentes – Motivar para o Sucesso*. Porto: Porto Editora.
- Programa Nacional de Formação de Chefias Intermédias para a Indústria (PRONACI) (2002). *Avaliação da Formação na Empresa*. Porto: AEP.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rato, H., Baptista, C., & Ferraz, D. (2007). *MANFOP: Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos*. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração.
- Rebelo, G. (2006). *Alternativas à precariedade laboral: propostas para uma flexibilidade tendencialmente qualificante*, *Encontro Científico Internacional Trabalho, Emprego e Precariedade Laboral*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Recuperado de: <http://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2374>
- Rebelo, G. (2002). Para uma tipologia da precariedade da actividade laboral. *Organizações e Trabalho*, 28, 69-85.
- Reis, L., F. & Santos, N. (2017). A avaliação dos Impactos da Formação de utilização da metodologia *Return on Investment*: uma análise comparada. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 6, 99-121.

- Rocha, J. A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, A. & Esteves, M. (1993). *A análise de necessidades na formação de professores*. Porto: Porto Editora, Lda.
- Santos, N. L. & Neves, S. P. (2004). *Avaliação do Impacto Organizacional de Estratégias de Consultadoria Formativa em PME: da Conceção de uma Metodologia à Reflexão sobre Boas Práticas*. Porto: Eurisko – Estudos, Projetos e Consultadoria, S. A.
- Sarmiento, M., Marques, A., & Ferreira, I. (2009). *Administração Local: Políticas e Práticas de Formação*. Braga: Braga Books.
- Serrano, G. P. (2008). *Elaboração de Projetos Sociais. Casos Práticos. Coleção Educação e Trabalho Social, 7*. Porto: Porto Editora.
- Silva, M., S., P., G. (2012). *Educação e Formação de Adult@s: Análise de Percursos e de Construção de Identidades Aprendentes – Um Estudo de Caso*. Braga: Universidade do Minho.
- Silva, M. A. (2006). *Confrontos Ideológicos e Teóricos Contemporâneos e a Educação (Contributos para a (Des)Construção Sociológica do Campo da Formação)*. Braga: Universidade do Minho: Instituto de Educação e Psicologia.
- Silva, A. (2003). *Formação, Percursos e Identidades*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Silva, A. (2000). A formação Contínua de Professores: Uma Reflexão sobre as Práticas e as Práticas de Reflexão em Formação. *Educação & Sociedade, 72*, 89-109.
- Silva, M. A. (2000). Do Poder Mágico da Formação às Práticas de Formação com Projecto e à Avaliação Reflexiva. *Revista Portuguesa de Educação, 13(1)*, 77-109.
- Vianna H. M. (2013). *Novos estudos em avaliação educacional*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas.
- Zabalza. M., A. (1992). *Planificação e desenvolvimento curricular na escola*. Rio Tinto: Edições ASA.

LEGISLAÇÃO

Resolução do Conselho de Ministros n.º 171/2000, de 9 de dezembro. *Diário da República: I série, N.º 283 (2000)*. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro. *Diário da República: I série, N.º 176 (2013)*. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 49/2012 de 29 de agosto. *Diário da República: I série, N.º 167 (2012)*. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. *Diário da República: I série, N.º 30 (2009)*. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 169/1999 de 18 de setembro. *Diário da República: I-A série, Legislação Consolidada (1999)*. Lisboa: Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º 305/2009 de 23 de outubro. *Diário da República: I série, N.º 206 (2009)*. Lisboa: Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º 50/1998, de 11 de março. *Diário da República: I-A série, N.º 59 (1998)*. Lisboa: Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. *Diário da República: I série, N.º 249 (2016)*. Lisboa: Assembleia da República.

Decreto do Presidente da República n.º 58/90 de 23 de outubro. *Diário da República: I série, N.º 245 (1990)*. Lisboa: Assembleia da República.

Despacho n.º 791/2019 de 18 de janeiro. *Diário da República: II série, N.º 13 (2019)*. Lisboa: Assembleia da República.

WEBGRAFIA

Site do MVV: <http://www.cm-vilaverde.pt/>

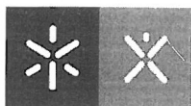
Caraterização socioeconómica do MVV: <https://www.ine.pt/documentos/municipios/0313.pdf>

DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Manual de Acolhimento;
- Regulamento Interno da Formação;
- Balanço Social de 2016 e 2017;
- Relatório das ações de formação profissional de 2015 e 2016;
- Diagnóstico Social MVV (2016-2020).
- Powerpoint sobre a norma NP EN ISO 9001:2015;
- Powerpoint sobre a teoria “Hierarquia das necessidades” de Maslow.

ANEXOS

ANEXO N.º 1 – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAR O NOME DO MVV



autorizada a utilização do nome do MVV para os fins desta instituição.

Município de Vila Verde
Livro: MVV
Registo N.º 6743/2018
Entrada de 48/06/2018
Registado por: rosa.vivas
15/06/2018
O Vice presidente da
Câmara Municipal de Vila Verde

Dr. Manuel de Oliveira Lopes

Pedido de autorização

Eu, Ana Lúcia Alves Rodrigues, a realizar estágio curricular na divisão dos Recursos Humanos no âmbito do Mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, venho por este meio solicitar a V. EX.ª a autorização para utilizar o nome desta instituição no âmbito do meu relatório de estágio. Desta forma, comprometo-me a utilizar o nome desta instituição apenas e somente para fins académicos.

Pede deferimento,

Vila Verde, 15 de Junho de 2018

A Requerente,

Ana Lúcia Alves Rodrigues

**ANEXO N.º 2 – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAR OS DOCUMENTOS DO
MVV**

Autorização para utilizar os documentos relativos ao Município

Eu, Ana Lúcia Alves Rodrigues, estagiária do Departamento de Recursos Humanos, venho por este meio pedir a V.Ex.ª autorização para utilizar documentos referentes à contextualização do Município e da Formação exclusivamente para a realização da tese. Comprometo-me, assim a utilizar os documentos de forma consciente e autêntica.

Ana Lúcia Alves Rodrigues
faz a cotação a todos os
documentos relativos a este
assunto

20 de 11 2017

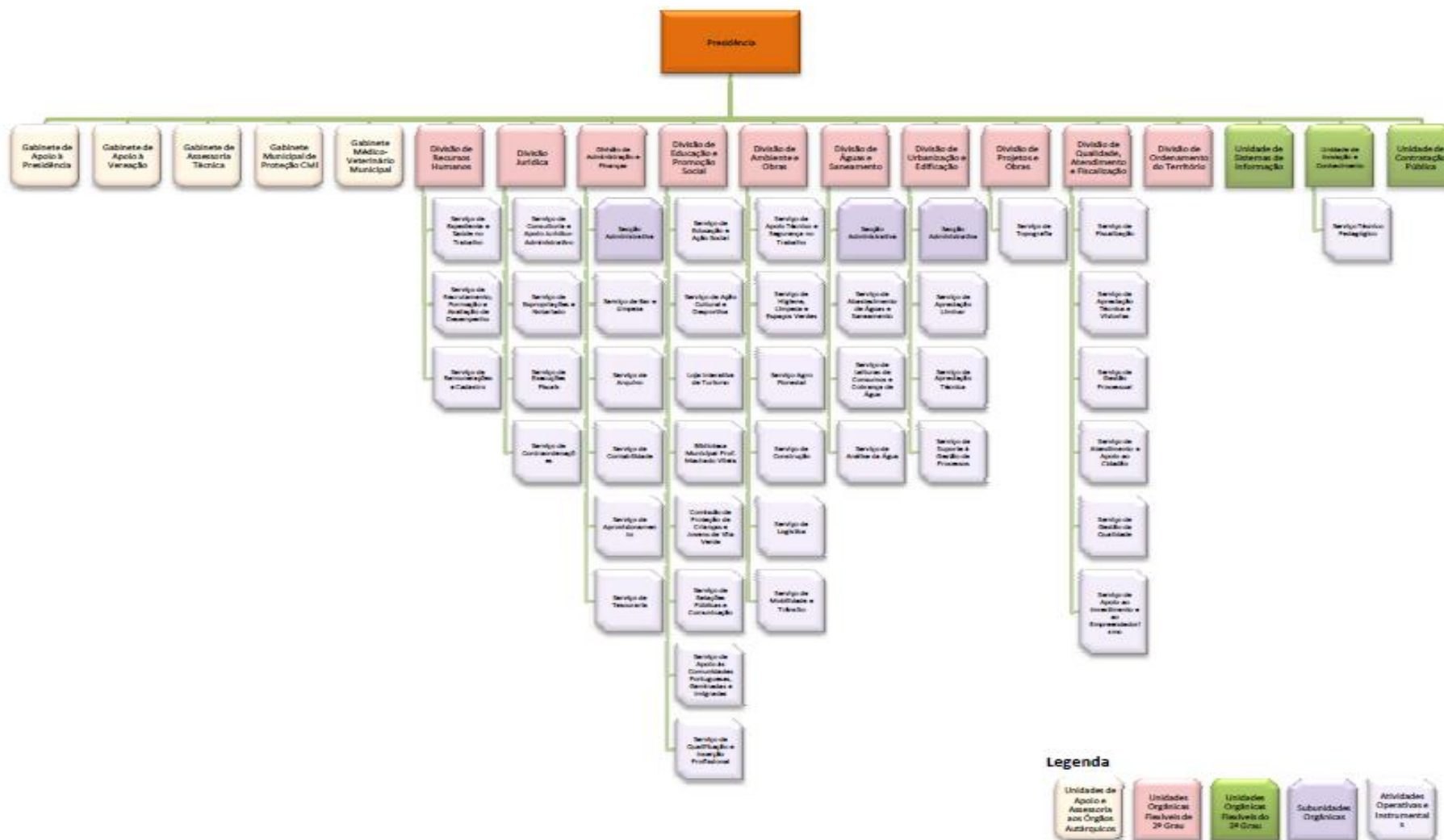
Assinatura: Ana Lúcia Alves Rodrigues
Cargo: Estagiária do Departamento de Recursos Humanos
Município de Vila Verde

A estagiária:
Ana Lúcia Alves Rodrigues

A Chefe de Recursos Humanos:

O Vereador:


ANEXO N.º 3 – ORGANOGRAMA



Legenda



ANEXO N.º 4 – QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

 Município de Vila Verde	FORMAÇÃO	Codificação
	Diagnóstico de Necessidades de Formação	RH.MOD.005.V01 Página 1/6
Anexo I – Regulamento Interno da Formação		

Este questionário enquadra-se no processo de diagnóstico de necessidades de formação que a Divisão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Vila Verde está a levar a cabo com vista à elaboração do seu Plano de Formação para o próximo biénio. Por entendermos que a sua opinião é fundamental para garantir uma correta adequação da formação que desenvolvemos face às necessidades que surgem, agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

1. Dados pessoais

Nome:

Faixa etária

16 - 24	<input type="checkbox"/>	45 - 54	<input type="checkbox"/>
25 - 34	<input type="checkbox"/>	55 - 64	<input type="checkbox"/>
35 - 44	<input type="checkbox"/>	> 65	<input type="checkbox"/>

Categoria:

Unidade Orgânica:

Vínculo

Termo resolutivo	<input type="checkbox"/>
Contrato a tempo indeterminado	<input type="checkbox"/>
Comissão de serviço	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>

Habilitações literárias


Até ao 9º ano	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
9º ano	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
12º ano	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Bacharelato	<input type="checkbox"/>	Outro	<input type="checkbox"/>

2. Necessidades de Formação

Sente necessidade de frequentar formação profissional?

Sim

Não

 Município de Vila Verde	FORMAÇÃO	
	Diagnóstico de Necessidades de Formação	
	Anexo I – Regulamento Interno da Formação	
		Codificação
		RH.MOD.005.V01 Página 2/6

Das áreas de formação apresentadas abaixo identifique as que tem interesse em frequentar:

Áreas/Ações de formação

Ação Social

Desenvolvimento psicológico da criança e do jovem
Direito de menores
Intervenção social em famílias carenciadas
Intervenção e mediação social
legislação de intervenção social
Trabalhar com crianças com NEE
Formação de facilitadores em empreendedorismo social
Outra: _____

Ambiente e energia

Eficiência energética na administração pública
 Energias renováveis
 Avaliação do impacto ambiental
 Gestão ambiental
 Legislação sobre resíduos sólidos, ambiente e recursos hídricos
 Sistema de defesa da floresta contra incêndios
 Arquitetura paisagística
Outra: _____

Ciências documentais

Organização e gestão documental
Promoção do livro e da leitura
Catalogação
Outra: _____

Competências comportamentais

Comunicação e relacionamento interpessoal
 Gestão do stress
 Trabalho em equipa
 Gestão das emoções e conflitos
 Técnicas de comunicação ao atendimento
 Planeamento e organização do trabalho
Outra: _____

Construção civil

Construção de vias de comunicação
Medições e orçamentos
Planos de manutenção de obras
Pavimentação: intervenção e reparação
Outra: _____

Direitos/Legislação

Código do Procedimento Administrativo
 Regime jurídico das autarquias locais
 Contra-ordenações
 Código da Contratação Pública
 Outra atualização de legislação
Outra: _____

Fiscalização

Fiscalização urbanística municipal
Fiscalização do património
Execuções fiscais nos municípios
Outra: _____

Gestão/Administração


Avaliação do desempenho no contexto do SIADAP
 Liderança, gestão e motivação de equipas
 Gestão de queixas e reclamações
 Gestão da formação
 Estratégias para o desenvolvimento local
 Contabilidade autárquica
 Orçamentos provisionais
 Gestão financeira de projetos
Outra: _____

Higiene e Segurança no Trabalho e Higiene e Segurança Alimentar

Conceitos básicos de segurança, higiene e saúde no trabalho
Suporte básico de vida
Ergonomia no posto de trabalho
Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos
Higiene e Segurança Alimentar
Outra: _____

Inovação

Inovação na área social
 Benchmarking na administração pública local
Outra: _____

 Município de Vila Verde	FORMAÇÃO	Codificação
	Diagnóstico de Necessidades de Formação	RH.MOD.005.V01 Página 3/6
Anexo I – Regulamento Interno da Formação		

Juventude e Desporto

Legislação desportiva
Gestão de instalações desportivas
Desporto: evolução e tendências na sociedade atualização
Outra: _____

Línguas estrangeiras

Iniciação de:
Inglês
Francês
Espanhol
Alemão
Italiano
Outra: _____

Aperfeiçoamento de:

Inglês
 Francês
 Espanhol
 Alemão
 Italiano

Marketing

Organização de eventos e protocolo autárquico
Marketing digital
Marketing social
Marketing para a juventude
Outra: _____

Modernização administrativa

Modernização e simplificação administrativa
Gestão da informação e do conhecimento
Licenciamento zero
Legislação do balcão do empreendedor
Auditorias internas ao Sistema de Gestão da Qualidade
Outra: _____

Ordenamento do território e urbanismo

Metodologias de planeamento e ordenamento do território
Direito urbanístico
Gestão urbanística
Requalificação urbana
Gestão de obras
Avaliação e registo de terrenos e construção
Outra: _____

Proteção civil

Curso geral de proteção civil
Planeamento de emergência
Logística em proteção civil
Risco de incêndio florestal
Outra: _____

Redes e parcerias


Gestão de redes de colaboração e parcerias
Desenvolvimento local e associativismo
Outra: _____

TIC/Novas tecnologias

Informática: noções básicas
Word básico
Word avançado
Excel básico e avançado
Powerpoint
Criação e gestão de bases de dados
MS project
Criação de páginas Web
Outra: _____

Turismo

Animação cultural e turística
Promoção turística do território
Gestão de equipamentos de lazer e turismo
Planeamento estratégico do turismo
Outra: _____

 Município de Vila Verde	FORMAÇÃO	Codificação
	Diagnóstico de Necessidades de Formação Anexo I – Regulamento Interno da Formação	RH.MOD.005.V01 Página 4/6

Na seguinte lista indique, no máximo, 3 motivos que o/a levam a sentir que necessita da(s) formação(ões) atrás enunciada(s):

- Realização pessoal e social
- Necessidades profissionais
- Progressão profissional
- Atualização de conhecimentos e competências
- Aquisição de novos conhecimentos e competências
- Especialização em áreas de conhecimento
- Perspetivas de mudança de emprego
- Outra:

3. Organização da formação

Assinale qual a forma de organização da formação que mais se adequa às suas necessidades:


- Presencial
- E-learning (à distância)
- B-learning (presencial e à distância)

Assinale o período que mais se adequa às suas necessidades:

- Laboral
- Pós-laboral
- Misto (laboral e/ou pós-laboral)
- Outro:

Local da realização da ação de formação:

- Interna
- Externa

 Município de Vila Verde	FORMAÇÃO	Codificação
	Diagnóstico de Necessidades de Formação Anexo I – Regulamento Interno da Formação	RH.MOD.005.V01 Página 5/6

Utilize a seguinte escala: 4 – Muito; 3 – Razoavelmente; 2 – Pouco; 1 – Nada

Na sua opinião, em que medida a formação profissional poderá contribuir individualmente para melhoria a nível de:

	1	2	3	4
Aptidões e conhecimentos especializados				
Capacidade de realização e orientação para os resultados				
Capacidade de análise e de planeamento				
Capacidade de adaptação e melhoria contínua				
Espírito de equipa/colaborativo				
Responsabilidade compromisso com o serviço				
Capacidade de coordenação e desenvolvimento das pessoas				
Visão estratégica e capacidade de promover mudanças e melhoria contínua				

Na sua opinião, em que medida a formação profissional poderá contribuir para a melhoria do serviço a nível de:

	1	2	3	4
Melhoria na utilização de recursos materiais e financeiros no trabalho quotidiano				
Diminuição de desperdícios e tempos				
Melhoria da qualidade do serviço prestado				
Maior eficiência e eficácia na resolução de problemas				
Maior autonomia na execução do trabalho				

ANEXO N.º 5 – PLANO DE FORMAÇÃO

2018

Objetivos Gerais das Ações de Formação:

1. Sensibilizar os participantes sobre determinada matéria;
2. Aumentar o conhecimento dos participantes;
3. Mudar comportamentos na execução do trabalho;
4. Melhorar o desempenho dos participantes.

N.º Ação	Designação Ação	Objetivo	Tipo	Regime	Horário	N.º Dias	Total Horas	Nome Formandos	Local	Entidade	Custo	Data Início	Data Fim	Realização		Observações (Avaliação Eficácia Formação)
														S	N	

ANEXO N.º 6 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

 Município de Vila Verde	FORMAÇÃO	Avaliação da satisfação	Codificação
	(a preencher pelo/a formando/a no final da ação ou nos 8 dias subsequentes)		RH.MOD.005.V03 Pág. 1/1

Ação de Formação: **Data:**

Tipo de Formação: **Interna** **Externa**

Formador/a:

✓ Utilize a seguinte escala: 4 – Totalmente atingido/demonstrado; 3 – Atingido/demonstrado; 2 – Parcialmente atingido/demonstrado; 1 – Não atingido/demonstrado

Conteúdo	1	2	3	4
a) Os assuntos tiveram interesse para o desempenho das minhas funções				
b) Os temas foram por mim compreendidos				
c) O que aprendi tem aplicação no contexto profissional				
d) A distribuição do tempo pelos temas foi equilibrada				
Total	0	0	0	0

Métodos/Meios (casos, exercícios audiovisuais...)	1	2	3	4
a) A metodologia usada foi adequada				
b) As potencialidades do grupo foram aproveitadas				
c) Os meios utilizados facilitaram a compreensão dos conteúdos programáticos				
Total	0	0	0	0

Desempenho geral do formador/a	1	2	3	4
a) Soube motivar os participantes nos temas em análise				
b) Demonstrou domínio dos conteúdos programáticos				
c) As intervenções foram claras e pertinentes				
d) Conseguiu a participação de todos os elementos do grupo de formação				
Total	0	0	0	0

Organização	1	2	3	4
a) A duração da ação de formação foi adequada				
b) A organização da ação de formação curso foi eficiente				
c) A documentação fornecida ao/à formando/a era relevante				
Total	0	0	0	0

Total da avaliação por parâmetros	0	0	0	0
Média Ponderada	0,00			

Observações (sugestões / críticas)

O/A Formando/a

(assinatura facultativa)

Data: ____/____/____

ANEXO N.º 7 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA E IMPACTO DA FORMAÇÃO



FORMAÇÃO

Avaliação da Transferência/Impacto

(a preencher pelo superior hierárquico no período de 6 meses a 1 ano subsequentes à realização da formação)

Codificação

RH.MOD.036.V02
Pág. 1/2

Avaliar a eficácia da formação é um procedimento indispensável para o aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade, procurando aferir sua aplicabilidade em contexto de trabalho, ao nível do desempenho funcional, adaptabilidade profissional e eventual progressão na carreira. Assim, solicitamos a sua colaboração no preenchimento do seguinte questionário, agradecendo desde já a sua disponibilidade.

Ação de Formação:

Código:

Tipo de Formação:

Interna

Externa

Data:

Superior hierárquico:

Formando/a:

✓ **Utilize a seguinte escala:** 4 – Totalmente atingido/demonstrado; 3 – Atingido/demonstrado; 2 – Parcialmente atingido/demonstrado; 1 – Não atingido/demonstrado

1. Avaliação da transferência

Indicadores	1	2	3	4
<i>(descrição das competências do SIADAP em função da carreira)</i>				
Total				
Média $\bar{X} = \frac{1x + 2x + 3x + 4x}{14}$				

2. Avaliação do impacto

Indicadores	1	2	3	4
Eliminação das lacunas detetadas no diagnóstico de necessidades				
Desempenho profissional do trabalhador ao nível da eficiência e eficácia				
Desenvolvimento pessoal/Aumento da motivação				
Utilidade na progressão da sua carreira				
Atualização permanente dos conhecimentos e sua aplicabilidade				
Total				
Média $\bar{X} = \frac{1x + 2x + 3x + 4x}{5}$				
Média				



FORMAÇÃO

Avaliação da Transferência/Impacto

(a preencher pelo superior hierárquico no período de 6 meses a 1 ano subsequentes à realização da formação)

Codificação

RH.MOD.036.V02
Pág. 2/2


Observações (sugestões / críticas)

O/a Superior Hierárquico/a

Data: ____/____/____

Cargo: _____

ANEXO N.º 8 – QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES ALTERADO

 Município de <i>Vila Verde</i>	FORMAÇÃO	Codificação
	Diagnóstico de Necessidades de Formação Anexo I – Regulamento Interno da Formação	RH.MOD.005.V01 Página 1/3

Este questionário enquadra-se no processo de diagnóstico de necessidades de formação que a Divisão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Vila Verde está a levar a cabo com vista à elaboração do seu Plano de Formação para o próximo biénio.
Por entendermos que a sua opinião é fundamental para garantir uma correta adequação da formação que desenvolvemos face às necessidades que surgem, agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

1. Dados pessoais

Nome:

Faixa etária

16 - 24	<input type="checkbox"/>	45 - 54	<input type="checkbox"/>
25 - 34	<input type="checkbox"/>	55 - 64	<input type="checkbox"/>
35 - 44	<input type="checkbox"/>	> 65	<input type="checkbox"/>

Categoria:

Unidade Orgânica:

Vínculo

Termo resolutivo
Contrato a tempo indeterminado
Comissão de serviço
Outro

Habilitações literárias


Até ao 9º ano	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
9º ano	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
12º ano	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Bacharelato	<input type="checkbox"/>	Outro	<input type="checkbox"/>

2. Desenvolvimento e aquisição de competências

2.1. Sente necessidade em desenvolver ou adquirir competências para o desempenho do seu trabalho?

Sim

Não

 Município de Vila Verde	FORMAÇÃO	Codificação
	Diagnóstico de Necessidades de Formação Anexo I – Regulamento Interno da Formação	RH.MOD.005.V01 Página 2/3

2.2 Se sim, considera que essas competências podem ser adquiridas ou desenvolvidas através de formação?

Sim

Não

2.3. Identifique a(s) área(s) de formação que tem interesse em frequentar e a competência a desenvolver:

1ª _____

Escolha a competência a desenvolver:

Ex: Dirigente/Competência técnica/Orientação para os resultados

2ª _____

Escolha a competência a desenvolver:

Ex: Dirigente/Competência técnica/Orientação para os resultados


3ª _____

Escolha a competência a desenvolver:

Ex: Dirigente/Competência técnica/Orientação para os resultados

2.3.1. Outra(s) competências a desenvolver:

2.4. Dê um exemplo de uma situação em que se verifique essa(s) competência(s) menos desenvolvida no desempenho das suas funções.

 Município de <i>Vila Verde</i>	FORMAÇÃO	
	Diagnóstico de Necessidades de Formação Anexo I – Regulamento Interno da Formação	Codificação RH.MOD.005.V01 Página 3/3

2.5. Na seguinte lista indique, no máximo, 3 motivos que o/a levam a sentir que necessita da(s) formação(ões) atrás enunciada(s):

Realização pessoal e social	<input type="checkbox"/>
Necessidades profissionais	<input type="checkbox"/>
Progressão profissional	<input type="checkbox"/>
Atualização de conhecimentos e competências	<input type="checkbox"/>
Aquisição de novos conhecimentos e competências	<input type="checkbox"/>
Especialização em áreas de conhecimento	<input type="checkbox"/>
Perspetivas de mudança de emprego	<input type="checkbox"/>
Outra:	<input type="checkbox"/>

3. Organização da formação

3.1. Assinale a forma de organização da formação que mais se adequa às suas necessidades:


Presencial	<input type="checkbox"/>
E-learning (à distância)	<input type="checkbox"/>
B-learning (presencial e à distância)	<input type="checkbox"/>

3.2. Assinale o período que mais se adequa às suas necessidades:

Laboral	<input type="checkbox"/>
Pós-laboral	<input type="checkbox"/>
Misto (laboral e/ou pós-laboral)	<input type="checkbox"/>
Outro:	<input type="checkbox"/>

3.3. Tipo de ação de formação:

Interna	<input type="checkbox"/>
Externa	<input type="checkbox"/>

 Município de Vila Verde	FORMAÇÃO	
	Diagnóstico de Necessidades de Formação Anexo I – Regulamento Interno da Formação	Codificação RH.MOD.005.V01 Página 4/5


Utilize a seguinte escala: 4 – Muito; 3 – Razoavelmente; 2 – Pouco; 1 – Nada

Na sua opinião, em que medida a formação profissional poderá contribuir para a melhoria do serviço a nível de:

Melhoria na utilização de recursos materiais e financeiros no trabalho quotidiano
Diminuição de desperdícios e tempos
Melhoria da qualidade do serviço prestado
Maior eficiência e eficácia na resolução de problemas
Maior autonomia na execução do trabalho

	1	2	3	4

Comentários/Sugestões:

 Município de Vila Verde	FORMAÇÃO	
	Diagnóstico de Necessidades de Formação Anexo I – Regulamento Interno da Formação	Codificação RH.HOD.005.V01 Página 5/5

4. Validação pelo responsável do serviços

Das ações de formação propostas pelo trabalhador, indique aquelas que têm maior interesse para o respetivo serviço:

- | | |
|-----|----------|
| 1.º | Objetivo |
| 2.º | Objetivo |
| 3.º | Objetivo |

5. Comentários adicionais

O/A Superior hierárquico/a

Data __/__/__

Cargo: _____

**ANEXO N.º 9 - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO QUE É REALIZADA PELAS CHEFIAS
ALTERADO**



FORMAÇÃO

Avaliação da Eficácia da Formação
(a preencher pelo superior hierárquico no período de 6 meses a 1 ano subsequentes à realização da formação)

Anexo XIII - Regulamento Interno da Formação

Codificação
RH.MOD.036.V02 Pág. 1/1

Avaliar a eficácia da formação é um procedimento indispensável para o aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade, procurando aferir sua aplicabilidade em contexto de trabalho, ao nível do desempenho funcional, adaptabilidade profissional e eventual progressão na carreira. Assim, solicitamos a sua colaboração no preenchimento do seguinte questionário, agradecendo desde já a sua disponibilidade.

Ação de Formação: _____ **Código:** _____

Tipo de Formação: Interna Externa **Data:** _____

Superior hierárquico: _____

Formando/a: _____

Utilize a seguinte escala: 4 - Totalmente atingido/demonstrado; 3 - Atingido/demonstrado; 2 - Parcialmente atingido/demonstrado; 1 - Não atingido/demonstrado

Competência a avaliar: _____

Indicadores	1	2	3	4
<i>(comportamentos do SIADAP em função da competência e carreira)</i>				
Total				

$$\text{Média } X = \frac{1x + 2x + 3x + 4x}{4}$$

Outra(s): _____

Observações (sugestões / críticas)

O/a Superior Hierárquico/a

Data: ____/____/____

APÊNDICES

APÊNDICE Nº 1 – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO SOBRE A APRECIÇÃO GLOBAL DA FORMAÇÃO



Questionário de apreciação global da formação

Este questionário enquadra-se num estudo que está a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado em Educação - Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho. O objeto de estudo destina-se a analisar as representações e a importância que os trabalhadores deste Município atribuem à formação. A sua colaboração para este estudo é indispensável, por favor leia com atenção as várias questões que lhe são colocadas e responda com a máxima sinceridade. Garantimos o anonimato e a total confidencialidade dos dados obtidos. Agradecemos a sua colaboração.

Parte 1 - Dados profissionais

1. Sexo	1. Masculino	<input type="checkbox"/>	2. Feminino	<input type="checkbox"/>													
2. Faixa etária	1. 16-24	<input type="checkbox"/>	2. 25-34	<input type="checkbox"/>	3. 35-44	<input type="checkbox"/>	4. 45-54	<input type="checkbox"/>	5. 55-64	<input type="checkbox"/>	6. > 65	<input type="checkbox"/>					
3. Categoria Profissional	1. Dirigente	<input type="checkbox"/>	2. Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	3. Assistente Técnico	<input type="checkbox"/>	4. Assistente Operacional	<input type="checkbox"/>	5. Outra	<input type="checkbox"/>	5.1. Qual?	_____					
4. Unidade Orgânica:	_____																
5. Habilitações literárias	1. Até 9ºano	<input type="checkbox"/>	2. 9ºano	<input type="checkbox"/>	3. 12ºano	<input type="checkbox"/>	4. Bacharelato	<input type="checkbox"/>	5. Licenciatura	<input type="checkbox"/>	6. Mestrado	<input type="checkbox"/>	7. Doutoramento	<input type="checkbox"/>	8. Outro	<input type="checkbox"/>	8.1. Qual? _____

Parte 2 – Gestão e Avaliação da Formação

6. Quantas ações de formação frequentou nos dois últimos anos?

- 1.1. Nenhuma formação;
- 1.2. 1 formação;
- 1.3. 2-3 formações;
- 1.4. 4-5 formações;
- 1.5. Mais de 5 formações.

7. As ações de formação são sugeridas geralmente:

- 1.1. Pelo dirigente;
- 1.2. Por mim, através da lista de ações de formação contidas no questionário de diagnóstico de necessidades de formação;
- 1.3. Pela Divisão de Recursos Humanos.
- 1.4. Outra.

Qual: _____

7.1. Tendo em conta a sua resposta à questão anterior, concorda com o procedimento utilizado?

1. Sim 2. Não

7.2. Se anteriormente respondeu Não, indique o procedimento que deveria ser utilizado.

8. Globalmente, considera que as ações de formação correspondem às suas necessidades e expectativas iniciais?

1. Sim 2. Não

9. Normalmente, tem conhecimento dos conteúdos programáticos e dos objetivos antes de participar nas ações de formação?

1. Sim 2. Não

9.1. Se anteriormente respondeu Não, indique o motivo pelo qual não tomou conhecimento.

10. Preencha o quadro seguinte tendo em conta que 1 corresponde ao Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo Totalmente, 5 – Sem opinião.

As ações de formação permitiram-me...

	1	2	3	4	5
1. Adquirir e/ ou consolidar conhecimentos e competências;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Resolver problemas existentes no trabalho;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Desenvolver a capacidade de adaptação a mudanças ocorridas (ex: <i>novos métodos de trabalho</i>);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Desenvolver o espírito de inovação e criatividade;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Desenvolver a motivação e autonomia;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Desenvolver a capacidade de me relacionar com os outros;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente à última ação de formação

11. Qual foi a área da ação de formação que frequentou?

11.1. Regime da formação:

1. Interna 2. Externa

- 12.** Preencha o quadro seguinte tendo em conta que 1 corresponde ao Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo Totalmente, 5 – Sem opinião.

	1	2	3	4	5
1. A duração e o horário da ação de formação foram adequados;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As instalações e as condições ambientais foram adequadas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os recursos didáticos (videoprojector, computadores...) foram adequados;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A formação correspondeu às suas expectativas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A formação correspondeu às suas necessidades pessoais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A formação correspondeu às suas necessidades profissionais;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os temas foram interessantes e têm aplicação prática no exercício da sua profissão;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. As matérias ministradas foram suficientes;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Conseguiu adquirir novos conhecimentos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. O formador apresentou claramente os objetivos pedagógicos de aprendizagem;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. O formador dominava as matérias que ministrou e demonstrou interesse em esclarecer as dúvidas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. O formador motivou o grupo de formandos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Teve oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Faz um balanço positivo desta formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Considera que as ações de formação são uma mais valia e potenciam o desenvolvimento pessoal e profissional?

1. Sim 2. Não

13.1. Justifique a resposta anterior.

Parte 3 – Proposta de melhoria

14. A sua opinião é muito importante. Deste modo, faça uma pequena proposta de melhoria às práticas formativas.

Obrigada pela sua colaboração.

APÊNDICE N.º 2 – PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Protocolo de entrevista

Venho por este meio solicitar a colaboração do/a dirigente para a realização de uma entrevista com hora e local a designar pelo próprio/a e pedir autorização para realizar a gravação da mesma. Terá uma duração de 15/20 minutos.

Esta entrevista enquadra-se num estudo que está a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado em Educação - Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho. O objeto de estudo destina-se a analisar as representações e a importância que os trabalhadores deste Município atribuem à formação, sendo que os dados recolhidos serão cruzados com a informação resultante do inquérito por questionário aplicado anteriormente.

Garante-se a confidencialidade e o anonimato das respostas, sendo que os resultados serão utilizados estritamente para fins académicos e científicos mencionados.

Grata pela atenção dispensada,

Ana Lúcia Alves Rodrigues (estagiária Recursos Humanos)

APÊNDICE N.º 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO



Estágio Curricular - “Entrevista com o/a dirigente”

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____ (nome), declaro que participei voluntariamente na entrevista no âmbito do estágio curricular promovido pela Ana Lúcia Alves Rodrigues, que teve lugar no dia __/__/2018, e que tive conhecimento dos seus objetivos. Foi-me garantido que não será divulgado o meu nome e nessa condição autorizei a gravação.

Data: / /

(assinatura)

APÊNDICE N.º 4 – GUIÕES DE ENTREVISTA

Guião de entrevista aos dirigentes

1. Há quantos anos exerce o cargo que ocupa?
2. Qual a importância que atribui à formação profissional? (objetivo principal)
3. Considera que os problemas sentidos no exercício da sua profissão podem ser ultrapassados/colmatados pela formação? Porquê?
4. Como é realizado o diagnóstico de necessidades aos seus colaboradores?
5. Propõe ações de formação de forma a dar resposta às necessidades/problemas identificados?
6. Qual a sua opinião sobre o diagnóstico de necessidades de formação?
7. De que forma são divulgadas as ações de formação transmitidas pela Divisão de Recursos Humanos?
8. Incentiva os seus colaboradores a frequentar ações de formação? De que forma?
9. Considera que os colaboradores conhecem e valorizam os benefícios da formação?
10. Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?
11. Qual o papel que considera que Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?
12. Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião? (diagnóstico de necessidades, avaliação...)
13. Tem alguma sugestão de melhoria aos procedimentos formativos?
14. E em relação ao domínio da avaliação da formação? (conteúdos e impacto)
15. Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação? (aspetos positivos e negativos)

Guião de entrevista à Chefe de divisão dos Recursos Humanos

1. Há quantos anos exerce o cargo que ocupa?
2. Qual a importância que atribui à formação profissional? (objetivo principal)
3. Consegue descrever-me a formação nos últimos anos? (balanço)
4. Considera que os problemas sentidos no exercício da sua profissão podem ser ultrapassados/colmatados pela formação? Porquê?
5. De que forma são auscultadas as necessidades formativas dos colaboradores?
6. Qual a sua opinião sobre o diagnóstico de necessidades? (aspetos relevantes a apontar)
7. Propõe ações de formação de forma a dar resposta às necessidades/problemas identificados dos seus/suas colaboradores/as?
8. Incentiva os seus/suas colaboradores/as a frequentar ações de formação? De que forma?
9. Qual a sua opinião sobre a postura dos dirigentes face à formação?
10. Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?
11. Qual o papel que considera que a Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?
12. Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião?
13. Tem alguma sugestão de melhoria aos procedimentos formativos/ meta a atingir?
14. E em relação ao domínio da avaliação da formação? (conteúdos e impacto)
15. Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação? (aspetos positivos e negativos).

Guião de entrevista ao Vereador

1. Qual a importância que atribui à formação profissional?
2. Consegue descrever-me a postura do Município perante a formação? (nível de preocupação perante a formação dos seus trabalhadores, visão, meta a atingir)
3. Consegue descrever-me a formação ministrada no Município nos últimos anos? (aspectos positivos e negativos, pontos fortes e fracos, evolução)
4. Em que patamar se encontra a formação desenvolvida pelo Município?
5. Considera que os problemas sentidos no exercício da sua profissão podem ser ultrapassados/colmatados pela formação? Porquê?
6. De que forma são auscultadas as necessidades formativas dos trabalhadores?
7. Qual a sua opinião sobre o diagnóstico de necessidades de formação? (aspectos relevantes a apontar)
8. Qual a sua opinião sobre a postura dos dirigentes face à formação? (preocupação, divulgação, incentivo)
9. Considera que os trabalhadores conhecem e valorizam os benefícios da formação?
10. Qual o papel que considera que a Divisão dos Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?
11. Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião? (diagnóstico de necessidades, avaliação)
12. Tem alguma sugestão de melhoria aos procedimentos formativos?
13. E em relação ao domínio da avaliação da formação?
14. Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação? (aspectos positivos e negativos)
15. Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?

APÊNDICE N.º5 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

A: Clarificação do sistema de categorização

Na categoria A - Acesso à formação – A escolha e identificação desta categoria prende-se com o facto de alguns fatores (subcategorias) como o incentivo institucional neste caso das chefias, bem como, a manifestação de interesse pelos trabalhadores condicionarem de certa forma o acesso à formação. Além de que para um diagnóstico de necessidades (subcategoria) eficaz é necessário que todos preencham o inquérito de DNF, caso isso não aconteça, o acesso à formação está condicionado, outra das razões, pode resultar da falta de empenhamento no seu preenchimento, condicionando da mesma forma um proveitoso levantamento das necessidades formativas e o acesso à formação.

A categoria B – Importância e papel da formação – está diretamente relacionada com as subcategorias como o desenvolvimento (ou não) das competências profissionais e, ao mesmo tempo pessoais, além disso, ao nível do desenvolvimento do trabalho se se verifica alguma mudança.

Na categoria C – Gestão e desenvolvimento da formação – no que concerne à gestão da formação, é possível organizar os dados em subcategorias no que toca ao papel (responsabilidade) da DRH e da divisão de serviços quanto à formação, o domínio da formação tendo em conta as funções exercidas, o processo de divulgação das formações, a relação dos conteúdos com a prática ou, sobretudo, a incidência na teoria e a relação com oferta formativa.

Na Categoria D – Avaliação da formação – podemos encontrar subcategorias que estão diretamente ligadas a esta categoria como é o caso dos procedimentos de avaliação, os tipos de avaliação existentes, o instrumento de avaliação em si e o impacto da formação no colaborador e na organização.

Na Categoria E – Propostas de melhoria ao ciclo formativo – foram criadas subcategorias ao nível dos recursos, procedimentos formativos, práticas formativas e divulgação, sugestões que foram dadas pelos intervenientes.

Por fim, a categoria F – Outras formas de desenvolvimento e aquisição de competências – é composta pelas subcategorias, experiência, partilha de saberes e o coaching, consideradas pelos intervenientes como formas de adquirir conhecimentos para além da formação profissional.

B: Organização da informação

Categoria	Subcategorias	Excertos de entrevistas	Registo de ocorrências
<p><u>Categoria A</u> Acesso à formação</p>	<p>A1 – Incentivo Institucional</p>	<p>“Incentivo, divulgando já é uma forma de incentivar, mas naquelas formações que eu vejo que é necessária ou que são importantes aconselho mesmo a frequentar. Nesse caso falo com eles e aconselho algumas pessoas consoante as áreas em que trabalham” (CD1).</p> <p>“Incentivo e eu própria os inscrevo, pergunto-lhes, por algum motivo podem ter algo marcado para aquelas datas, incentivoos e inscrevo-os e quase os obrigo” (CD2).</p> <p>“Eu recebi um mapa com formações que a CIM Cávado vai desenvolver e inscrevo-os, quer eles queiram ou não queiram” (CD2).</p> <p>“Sim incentivo, tento saber se eles vão participar nas ações de formação e tento dar um enfase positivo à formação, realçando os aspetos positivos e que devem realmente aproveitar esses momentos para expor as suas dúvidas e adquirir novos conhecimentos que os vão ajudar no dia-a-dia” (CD3).</p> <p>“Sim, incentivo pessoalmente e verbalmente, falando com eles” (CD4).</p> <p>“Sim, quando existem formações que eu entendo que são importantes para as competências dos mesmos, pergunto se querem ir e incentivo-os a ir” (CD5).</p> <p>“(…) é uma das missões das chefias é o incentivo porque precisamos de pessoas proactivas, esclarecidas, que pensem, que analisem, que critiquem e muitas vezes a formação profissional também ajuda a que este espírito critico venha ao de cima (...)” (CD6).</p> <p>“Sempre, fazer-lhes ver a importância para o serviço” (CD7).</p> <p>“Sim proponho, o problema é que raramente sai uma” (CD7).</p> <p>“Explico-lhes que são importantes para as funções que estão a desempenhar” (CD8).</p> <p>“Daquilo que conheço na minha área, só não frequenta formações quem não quer, sou eu própria às vezes que incentivo as pessoas... nesta formação vai a colaboradora x e y, tem que ir, mas às vezes não querem, manifestam resistência, mas eu tento porque acho que é importante” (CD8).</p>	<p>15/10</p>

		<p>“(...) vamos fazendo uma rotatividade de forma a que todos vão fazendo todo o tipo de formação que está disponível” (CD9).</p> <p>“O Município tem preocupação com a formação dos seus trabalhadores, embora se reconheça que é possível fazer sempre mais e melhor, nem sempre é fácil ter a formação adequada em função das necessidades dos trabalhadores nem sempre é fácil também, mobilizar os trabalhadores para essa formação, no entanto, sentimos que é sempre necessário fazer uma aposta contínua junto dos colaboradores no sentido de eles apostarem também nessa formação com forma de melhorarem as suas competências profissionais” (v).</p> <p>“A formação muitas vezes resulta de recursos económicos que são disponibilizados em determinados momentos, designadamente com fundos comunitários (...)” (V).</p> <p>“É um esforço que tem de ser feito por todos e também compete ao Município de certa forma fazer chegar a essas entidades necessidades de formação que eles possam de alguma maneira responder” (V).</p>	
	<p>A2 – Manifestação de interesse</p>	<p>“Sim, eu acho que sim, de forma geral sim, eu noto é que há pessoas que estão mais sensíveis à formação que outras e isso nota-se no nível de participação” (CD1).</p> <p>“(...) temos de medir também o que é a liberdade do trabalhador e o que é o imperativo da instituição, não podemos obrigar o trabalhador de certa forma a ter formação, não sei até que ponto isso é discussão, se é possível ou a instituição deve fazer isso, pode ou deve fazer isso quando é essencial para que o trabalhador disponha de um conjunto de competências básicas para o exercício das suas funções agora estarmos a indicar que ele deve ir para esta ou para aquela área eu acho que não” (CD1).</p> <p>“Sim e tem noção, falando dos meus colaboradores, quando vamos a uma formação somos muito participativos” (CD2).</p> <p>“(...) pessoalmente os meus colaboradores gostam de participar nas ações de formação e reconhecem a importância disso e isso tem haver com o aumento do grau de exigência do trabalho que fazemos hoje em dia e a certificação da qualidade no fundo as pessoas percebem que precisam realmente de ter conhecimento para desempenhar bem a sua função” (CD3).</p> <p>“Os mais novos, os que estão a começar uma carreira provavelmente sim, de uma forma geral acho que quase todos pensam muito é nesta fase “se não trazem benefício económico porque é que eu vou?”, é um bocado por aí” (CD4).</p> <p>“Na nossa câmara somos poucos, temos muito trabalho ou já somos um bocado velhos e teimosos para acharmos que a formação tem interesse. Há muito estigma e muitas situações da função pública que geram desmotivação e as pessoas estão-se a marimbar” (CD4).</p> <p>“Alguns sim, outros não, depende, há colaboradores aqui se calhar os mais antigos ainda tem um bocadinho de resistência à formação, pensam que não adiantam para nada, os mais novos não, já tem uma visão diferente, já querem formação para</p>	<p>14/10</p>

		<p>adquirir novos conhecimentos e querem ser mais dinâmicos, os mais antigos, infelizmente, ainda entendem que a formação não serve para nada” (CD5).</p> <p>“Há de tudo, eu valorizo, a minha equipa valoriza que trabalhamos nesta área, depois há dirigentes que não valorizam e depois o facto de não valorizarem passa também para a sua equipa, isto contagia, o bom contagia e o mau contagia também (...)” (CD6).</p> <p>“(...) eu estou cada vez mais convencida que os colegas já interiorizaram que a formação é uma peça fundamental num bom desempenho quer neles próprios quer da sua equipa” (CD6).</p> <p>“Sim, os daqui de dentro uns vão por ir, outros vão porque tem interesse nas matérias, o exterior tem menos ações de formação, é isso que eu me tenho queixado, esses não dão importância até porque tem um grau de formação muito baixo enquanto que os de cá de dentro estão todos formatados até por formação até porque sabem que podem progredir na carreira, os do exterior não tem tanto essa noção, não tem formação, não tem estudos” (CD7).</p> <p>“(...) já tem todos uma idade que acho que já não mudam muito, mesmo os comportamentos, se o chefe é quase o mais novo, com o passar dos anos apercebi-me que há coisas que não mudam, só partindo. É a resistência à mudança, não é? Há muito disso, nos mais velhos então... acho que não há nome técnico para isso, acho que as pessoas não mudam com a formação, são sempre as mesmas” (CD7).</p> <p>“(...) há pessoas que conseguem porque trabalham nesse sentido e há outras que se acomodam e não querem participar em formações, limitam-se ao que é básico, acomodam-se. Tenho uma pessoa ou outra que tem tido essa atitude, mas já tiveram mais porque eu tento incentivá-las e a despertá-las para... porque há pessoas pouco curiosas, interessadas para elas basta fazerem aquilo que fazem, a rotina, o que não é bom para quem quer crescer (...)” (CD8).</p> <p>“(...) acho que os colaboradores valorizam quando tem importância para o desenvolvimento da profissão, valorizam menos quando são mais generalistas, (...) há assim algum tipo de formações que não se dá muito valor até ao dia em que sentem necessidade. Mesmo assim, eles vão fazendo formações, vão tendo conhecimento, é uma mais valia para eles e para nós” (CD9).</p> <p>“(...) eu noto que há colaboradores permanentemente preocupados e candidatam-se frequentemente a ações de formação e outros nem tanto, portanto, há aqui posturas diferentes” (V).</p> <p>“(...) também às vezes se nota que não estão suficientemente atentos e que precisam e podem ter uma ação mais incisiva no sentido de quer eles próprios [chefias] quer os colaboradores fazerem a autoavaliação, proporem ações de formação, terem iniciativa de solicitar ao Município que lhes proporcione essa formação” (V).</p> <p>“(...) nós temos aqui um quadro de profissionais com habilitações académicas elevadas e, alguns colaboradores tentam fazer essa formação por iniciativa própria pela realização pessoal e profissional” (V).</p>	
--	--	---	--

	<p>A3 – Diagnóstico de necessidades</p>	<p>“O diagnóstico “(...) penso que dentro das possibilidades que temos acho que não falha, quer dizer, podemos ir sempre mais longe em termos de formação, de necessidades de formação, mas em termos do instrumento em si acho que é bom, é de baixo para cima, as pessoas manifestam o seu interesse” (CD1).</p> <p>“Quando eles fazem a autoavaliação, eles colocam as necessidades de formação” (CD2).</p> <p>“(…) eu sei que é difícil, quem faz o diagnóstico saber a área de todas as pessoas daqui, às vezes falha-nos uma área que é importante. Aqui na fiscalização trabalhamos com todas as áreas, às vezes eu estou a preencher o diagnóstico e falha-me uma das áreas e aparece uma formação e não está ninguém inscrito (...)” (CD2).</p> <p>“As pessoas têm de valorizar a formação e por vezes não estão a ver a importância da formação e não se empenham como deveriam nesse diagnóstico” (CD3).</p> <p>“(…) a abordagem [diagnóstico de necessidades] que é feita é a correta” (CD4).</p> <p>“É aceitável. A câmara, em função daquilo que nós fazemos, numa opção livre nós podemos escolher áreas que nós podemos desenvolver, no entanto, muitas vezes os packs que cá chegam pela formatação feita a outro nível pela CIM, nem sempre é coincidente com aquilo que nós pretendemos” (CD4).</p> <p>“(…) Eu interpreto muitas vezes essas pessoas que nem sequer preenchem o diagnóstico de necessidades dessa forma: "a minha vida está feita, estamos quase todos velhos, mais de 50", considero isto o corolário de desmotivação total sob a administração pública, outros porque simplesmente estão a marimbar-se, é um voto de protesto” (CD4).</p> <p>“O diagnóstico é bom, acho que os recursos humanos verificam e fazem bem as necessidades de formação” (CD5).</p> <p>“A formação profissional do município de Vila Verde está associada ao SIADAP, pelo que (...) no que concerne ao SIADAP 3 em janeiro, quando os trabalhadores fazem a autoavaliação, eles próprios fazem também o seu diagnóstico formativo, esse diagnóstico de formação depois é encaminhado para o superior que valida ou não e depois vem para a divisão de recursos humanos para elaborarmos um plano de formação geral” (CD6).</p> <p>“Dentro dos interesses próprios no âmbito do SIADAP” (CD7).</p> <p>“Em função das atividades que lhes são distribuídas” (CD8).</p> <p>“Ou porque nós vamos sentindo necessidade de introduzir algo de novo nesses mesmos funcionários porque nos vamos apercebendo dessas realidades ou até pela necessidade que eles sentem e que nos transmitem, não é? (...)” (CD9).</p>	<p>18/10</p>
--	---	--	--------------

		<p>“Quando a gente faz um diagnóstico, estamos muito enquadrados nas necessidades mais imediatas, digamos assim, eu não vejo que por aí haja algo a mudar, há uma necessidade de permanente de haver diagnósticos, de apalpar o pulso às pessoas no sentido de perceber que necessidades elas têm e nesse aspeto acho que está bem” (CD9).</p> <p>“(…) isso são pessoas que já estão em fim de carreira, pessoas sem qualquer tipo de ambição, pessoas que estão acomodadas e isso vai sempre existir, independentemente de haver outras formas de fazer esse diagnóstico, vai sempre haver pessoas acomodadas, somos seres humanos, temos características que nos levam a criar uma zona de conforto e custa-nos sair dessa zona de conforto, mas eu vejo mais pelo acomodar, pela falta de ambição, pela falta de perspectivas que é o forte defeito da Administração Pública, é não ter perspectivas de mais nada, tem aquele objetivo que está definido há muitos anos e sabem que dali não vão passar e, portanto, acomodam-se” (CD9).</p> <p>“No momento em que os colaboradores fazem a sua avaliação de desempenho, autoavaliação, é-lhes solicitada que apresentem quais as áreas de formação que sentem mais necessidade, esse é um momento crucial, no entanto, em todos os momentos e sempre que há novidades legislativas que impliquem mudanças nos próprios serviços é notório por parte dos dirigentes e dos colaboradores essa necessidade de serem atualizados e daí recorrerem de uma forma mais insistente à necessidade de formação” (V).</p> <p>“(…) nem sempre o diagnóstico é global, está muito dependente da iniciativa de cada um dos colaboradores nem todos participam de igual modo e, há, portanto, um largo caminho a percorrer (…)” (V).</p> <p>“Tem sempre falhas porque as pessoas nem sempre estão disponíveis para refletir sobre os seus próprios modelos de atuação, muitas vezes nós mecanizamos procedimentos e habituamo-nos muito facilmente aquilo que é o nosso dia-a-dia e formas mais ou menos tradicionais de fazer, nem sempre estamos disponíveis para refletir sobre os nossos procedimentos, sobre as nossas atitudes, sobre as nossas práticas (…)” (V).</p> <p>“Nem todos se sentem à vontade nem sentem a necessidade de refletir, portanto, temos que fazer um esforço maior, isso não é só uma falta de atenção daqueles que aparentemente tem formação menor, nota-se que isso é transversal, desde os assistentes operacionais até aos técnicos superiores (…)” (V).</p>	
<p><u>Categoria B</u> Importância e papel da formação</p>	<p>B1 - Desenvolvimento de competências profissionais</p>	<p>“A formação é importante (….) para o aperfeiçoamento de competências para o desenvolvimento profissional do trabalhador, desde logo por uma questão básica fundamental” (CD1).</p> <p>“Relevante, a formação além de nos elucidar em questões e dúvidas que tenhamos, também nos ensina e aprendemos, dá para partilhar conhecimentos entre colegas de outras câmaras no caso, no fundo é esclarecimento de dúvidas, aprendizagem, partilha de conhecimentos” (CD2).</p> <p>“(…) é a forma de nos irmos atualizando, a par da evolução quer a nível legislativo quer a nível de evolução tecnológica quer a nível de evolução dos materiais e o mercado em si” (CD4).</p> <p>“Muita, porque entendo que a formação profissional nos ajuda a evoluir em termos de conhecimentos teóricos e práticos, dá-nos mais-valias, competências técnicas, portanto, estamos sempre a aperfeiçoar, sou completamente apologista porque</p>	<p>6/6</p>

		<p>estão quase sempre a sair coisas novas em termos de legislação, e como eu acho que o conhecimento é uma evolução constante, a formação ajuda” (CD5).</p> <p>“Sem dúvida alguma, a formação profissional existe precisamente ou melhorar competências ou adquirir novas competências e quando nós traçamos objetivos e atividades para o ano seguinte, quer seja em sede de plano de atividades quer seja em sede de SIADAP, naturalmente que a formação profissional está sempre presente na melhoria das competências que estão associadas à prossecução de determinados objetivos e atividades” (CD6).</p> <p>“(…) nunca podemos estar satisfeitos com aquilo que se faz, no entanto, julgo que tem sido disponibilizada nos momentos cruciais formação que permita aos nossos colaboradores ter informação e adquirir competências que permitam acompanhar domínios novos que vão sendo introduzidos nas suas diversas atividades” (V).</p>	
	B2 - Desenvolvimento pessoal	<p>“(…) pode ajudar a adotar um conjunto de ferramentas, o estar em contacto com outras realidades, a partilhar com outras experiências, a relacionar-se de outra forma, com outras pessoas, a vários níveis, a nível (...) pessoal, as competências pessoais também, é muito importante a esse nível” (CD1).</p> <p>“A nível pessoal também porque ao desempenharmos melhor a nossa função sentimo-nos mais realizados” (CD3).</p>	2/2
	B3 – Desenvolvimento do trabalho	<p>“(…) todos nós antes de recebermos a formação temos/ já estamos enquadrados, temos um quadro mental e cultural que nos leva a fazer as coisas de determinada forma, estar sensíveis a determinadas coisas e outras não, por isso é que nós vemos também gente de alto nível de formação que não se traduz depois em termos de desempenho, eu penso que é isso, mas quem sou eu” (CD1).</p> <p>“Alguns sim pelo esclarecimento de dúvidas, quem esta a ler os diplomas ou legislação não sabe o que o legislador está a pensar naquele momento o que é que ele quer dizer com aquilo, qual é o caminho que a gente deve seguir por isso tiramos muitas dúvidas (...)” (CD2).</p> <p>“Acho que é muito importante, vai preencher lacunas que temos na nossa formação académica, concretizando aquilo que é específico na nossa função e, portanto, dar-nos aqueles conhecimentos extra que nos ajudam na nossa atividade do dia a dia” (CD3).</p> <p>“(…) formação só, não. Contribui para resolver muitos problemas, mas não é solução para tudo” (CD3).</p> <p>“Parcialmente, porque há situações ou constrangimentos inerentes à nossa atividade que podem ser supridos pela formação, ou seja, nós através da formação podemos adquirir conhecimentos especializados e específicos para aplicar no dia a dia da nossa atividade” (CD4).</p> <p>“(…) já fui a muitas formações em que os colegas achavam que vinham de lá com uma solução para um problema que eles têm cá, e quando se chega lá não é bem assim, há formadores que nem sequer sabem do que estão a falar, nem são da área, aquilo não vai resultar em nada” (CD4).</p>	14/10

		<p>“Podem, porque através da formação profissional há uma evolução nos conhecimentos e isso vai-se refletir na eficácia e eficiência das competências e no trabalho em si, portanto, o trabalhador ao adquirir conhecimentos, adquire também novas competências o que vai resultar num trabalho melhor, mais eficaz, mais eficiente” (CD5).</p> <p>“Tem um impacto extraordinário no desempenho de qualquer colaborador, e eu (...), tenho de ter uma visão muito positiva da formação, (...) é aquilo mesmo que eu sinto, é aquilo que eu tento implementar desde que iniciei em 2000 a chefia desta divisão (...)” (CD6).</p> <p>“Tem uma parte do funcionamento da água e saneamento que (...) não tenho pessoas com formação necessária (...)” (CD7).</p> <p>“A formação profissional é tanto ou mais importante que a formação académica e a experiência profissional, porque acaba por ser uma atualização constante nas matérias para as quais nos propomos que são as matérias que nos trabalhamos no exercício das nossas funções (CD8)”.</p> <p>“É muito importante porque estamos numa sociedade que evolui, (...) estamos a viver uma revolução tecnológica e temos que acompanhar e, mesmo em termos legislativos, também por força dessas alterações, também estão constantemente a ser alteradas, pela consciência que as pessoas hoje tem de toda a atividade humana, tudo se está a alterar rapidamente e nós temos de fazer esse acompanhamento se quisermos estar minimamente informados para exercer os cargos que ocupamos” (CD9).</p> <p>“Eu diria que a maior parte sim, desde que a formação seja direcionada para a resolução desses mesmos problemas que vão surgindo, desde que a gente tenha digamos a formação ajustada, naturalmente que sim” (CD9).</p> <p>“Nos tempos atuais, um verdadeiro profissional tem a necessidade de estar permanentemente atualizado, o conhecimento e as práticas das várias atividades evoluem muito rapidamente e muito depressa qualquer um de nós, é ultrapassado pelas novidades, daí a necessidade de formação contínua, permanente no sentido de cada profissional acompanhar as inovações que vão sendo introduzidas nos diversos domínios da sua atividade profissional” (V).</p> <p>A formação é sempre uma componente essencial para que consigamos todos ultrapassar as dificuldades e desafios que em cada momento são colocados no exercício das nossas funções, daí ser necessário essa formação contínua e, portanto, no exercício de qualquer profissão seja ela qual for mais de caráter intelectual ou de caráter mais prático é sempre necessário a formação contínua (...)” (V).</p>	
<u>Categoria C</u>	C1 – Papel da DRH	<p>“(...) é um serviço [DRH] que procura sobretudo o desenvolvimento dos trabalhadores e o seu bem-estar e tem de estar atentos à formação e a questões de novas realidades e disponíveis para ajudar nesse sentido (...)” (CD1).</p> <p>“Nesta câmara tem um papel muito importante, são eles que nos fazem as necessidades de formação, são eles que nos enviam as formações, que nos enviam e-mails para nos inscreverem, parte tudo dos recursos humanos” (CD2).</p>	15/10

<p>Gestão e desenvolvimento da Formação</p>		<p>“É responsável pelo diagnóstico, elaboração do plano de formação e as questões práticas (inscrições, contacto com entidades formadoras...)” (CD3).</p> <p>“Estão sempre a pedir para preencher uns requerimentos e umas avaliações, mas é mais do que isso naturalmente eles [DRH] têm um papel importante, e eu pessoalmente acho que fazem um bom trabalho, provavelmente, nós é que estamos um bocado distraídos ou desligados, se podíamos fazer melhor? Podíamos” (CD4).</p> <p>“Tem um papel muito importante, (...) na própria divulgação, na criação digamos assim e na fundamentação da formação a nível interno do município” (CD5).</p> <p>“(...) é a sua missão. A missão da divisão é ter um procedimento devidamente estruturado e, relativamente a isso, satisfeita não estou, mas estou tranquila porque sei que estamos no bom caminho, não tenho a menor dúvida, porque nos ajudaram a traçar um caminho (...)” (CD6).</p> <p>“Faz parte dos nossos objetivos em sede de SIADAP, a formação profissional surge sempre, em sede de gestão integrada de riscos no âmbito do SGQ, a formação tem lá uma fatia fundamental, como grande missão de recursos humanos a formação é um pilar, portanto é a nossa missão, agora cabe-nos a nós, somos os missionários, a formação não é entendida como deveria ser, quer dizer há chefias que até colaboram, há outros é que não, quer por desconhecimento ou má vontade, enfim temos de trabalhar com todos” (CD6).</p> <p>“A sensação que eu tive quando em 2000 assumi a direção desta divisão que eu era realmente uma incompetente na área dos recursos humanos, naturalmente a formação académica que eu tenho é licenciatura em Direito dá-me alguma tranquilidade na interpretação e aplicação da lei, agora recursos humanos não é só isso, isso é uma pequena parte e depois outra parte substancial que é o relacionamento, que é gerir a conflitualidade, que é gerir pessoas, que é gerir emoções (...)” (CD6).</p> <p>“Nós não tínhamos praticamente nada, não havia divisão também não havia serviço vocacionado para a formação profissional, quando em 2000 foi criada a divisão, (...) era uma administração diferente e como não tínhamos nada começamos do zero, e esta tem sido uma caminhada longa mas muito profícua que deu um salto qualitativo extraordinário em 2007 devido a dois fatores, primeiro porque alguns serviços entraram no processo de certificação, e a certificação obrigou a determinados procedimentos no que concerne à divisão de recursos humanos, a formação profissional é um dos requisitos da norma, por outro lado, foi um ano em que eu própria como chefe de divisão frequentei uma pós-graduação na católica precisamente sobre formação profissional, portanto juntei o saber académico que me foi dado pelos professores com a experiência que tinha aqui em termos formativos e fui melhorando o que tínhamos à medida que íamos evoluindo, ia introduzindo aquilo que ia adquirindo na faculdade, colocando no terreno e dando feedback e foi um trabalho meritório, na altura em 2007 realmente conseguimos um processo, foi uma revolução em termos formativos (...)” (CD6).</p>	
---	--	---	--

		<p>“A partir daí, de 2007 a 2018 a expectativa é que o processo formativo fosse cada vez mais célere, mais transparente, mais compreendido, não está no patamar que nós desejaríamos, nós recursos humanos, (...) caminhamos a passo não largo, curto, mas o que é certo é que também temos de ser ambiciosos q.b., não deixamos de o ser, mas, qualquer pequeno salto que consigamos dar para nós já é uma vitória (...)” (CD6).</p> <p>“Tem muito mesmo, devia era dar mais atenção ao que as restantes divisões pretendem como no caso da minha” (CD7).</p> <p>“Eu não conheço muito bem as diligências concretas que são feitas pela divisão dos recursos humanos em relação para conseguir ações de formação nas matérias que nós precisamos, sei que fazem diligências nesse sentido, só conheço aquilo que passam para nós” (CD8).</p> <p>“Tem o papel principal porque tem que fazer a ligação entre quem tem outras ocupações e as instituições que dão essa formação, a procura de perceber quais as necessidades e a procura de formações na área, o estabelecimento de contactos e inscrições, toda essa parte digamos administrativa que é necessária ter (...)” (CD9).</p> <p>“(…) até por força do sistema de avaliação é sempre posto aos funcionários essa questão e eles próprios também vão dizendo em que áreas é que acham que sentem mais necessidades de formação e, portanto, essa informação depois é dada a conhecer aos recursos humanos e eles naturalmente fazem o tratamento de dados e depois vão compilando, digamos, as necessidades da instituição” (CD9).</p> <p>“(…) Os recursos humanos são transversais a todos os serviços do Município, não lhes compete a eles obviamente e exclusivamente promover iniciativas de formação e se calhar nem é aos recursos humanos que compete essa tarefa em primeira mão, compete a cada um de nós e a todos os dirigentes saberem antemão o que será necessário promover para que cada um de nós nos seus diversos domínios de atividade possam ter a formação adequada, de qualquer forma os recursos humanos têm este papel agregador, tomar conhecimento das necessidades, recolher propostas, divulgar iniciativas, contactar as entidades, portanto, é fundamental que os recursos humanos tenham um papel ativo em todos estes domínios” (V).</p>	
	<p>C2 – Papel da divisão de serviços</p>	<p>“Muitas vezes propomos ações de formação que não constam no plano de formação, mas vai sempre ao encontro do diagnóstico de necessidades formativas” (CD3).</p> <p>“Há um longo caminho a percorrer (...) o que é certo é que ainda se nota alguma desconfiança, ainda não se vê grande retorno, eu acho que o retorno existe, tem é que ser visto com outros olhos (...), é sobretudo ver que quando uma pessoa vem da formação traz em si determinadas competências que é preciso também potenciar e motivar, (...) é preciso que a pessoa no seu posto de trabalho tenha oportunidade para por em prática essas competências que adquiriu e, seja também motivada a exibí-las, se a pessoa não tem oportunidade de demonstrar o que adquiriu, a culpa não é do colaborador, mas sim da chefia, digo eu” (CD6).</p>	<p>5/4</p>

		<p>“(…) aliás, a maior parte das pessoas não sabe isso, mas há um diploma de 1999 que destaca precisamente que uma das competências do dirigente é precisamente a formação profissional, ou seja, fomentar a formação profissional da sua equipa” (CD6).</p> <p>“Nós detetámos as necessidades, mas estamos sempre limitados ao que as entidades nos propõem e a divisão dos recursos humanos, talvez nós é que deveríamos ou poderíamos despoletar essa formação e não o fazemos, não é uma atitude correta, nós também deveríamos ter a iniciativa” (CD8).</p> <p>“(…) compete a todos nós e aos dirigentes em particular incentivar, auscultar, criar momentos de reflexão porque daí pode efetivamente surgir outras dificuldades que aparentemente as pessoas podem não sentir” (V).</p>	
	<p>C3 – Dominio da formação/ funções exercidas</p>	<p>“Neste momento eu acho que temos boas empresas a dar formação, pelo menos que a mim me compete, estas empresas têm formadores experientes na área do urbanismo principalmente, são pessoas catedráticas que estão envolvidas até na legislação (...)” (CD2).</p> <p>“As formações não acompanham por vezes as temáticas do momento. Na área do urbanismo, por exemplo, a questão dos incêndios florestais e a legislação que saiu sobre isso, não há formação nenhuma nessa área, e nós já estamos no terreno a trabalhar com essa legislação e temos de nos desenrascar como sabemos e, por vezes, as entidades formadoras não estão atentas a estas necessidades. Estas devem estar atentas às necessidades do momento, que coloquem as dispor, nem que na primeira fase não seja muito aprofundada, que deem algum suporte e se troque opiniões, muitas vezes só depois de um ano ou dois é que começam a aparecer formações e, entretanto, já se fez muita asneira” (CD3).</p> <p>“(…) muitas das vezes também não existe formações disponíveis que encaixem no tipo de perfis, ferramentas que precisamos adquirir ou do tipo de conhecimento. Porque elas são muitas vezes direcionadas para outras áreas muito mais administrativas, muito menos técnicas” (CD4).</p> <p>“Porque provavelmente o outro lado também tem uma visão, uma leitura errada ou não é coincidente com a nossa, não é fácil encontrarmos cursos completamente focalizados naquilo que se pretende, agora é aceitável, faz-se aquilo que se pode (...)” (CD4).</p> <p>“(…) temos formação com pessoas que não conhecem a nossa realidade, cada vez menos, (...) por vezes ainda acontece, (...) formadores não conhecedores da Administração Local, porque a Administração Pública é uma realidade e a Administração Local é uma realidade mais pequena, faz parte da central, mas tem uma realidade própria e precisa de ser conhecida porque muitas vezes os exemplos que se dão não fazem sentido nenhum (...)”(CD6).</p> <p>“Poucas formações nesta área para os operacionais, para os de cá de dentro também são meia dúzia de administrativos, esses vão às formações transversais” (CD7).</p>	<p>13/9</p>

		<p>“(…) não está vocacionado para operacionais, estes aprendem só com a prática, não tem nada haver com a teoria. Eu acho que a formação da câmara está vocacionada para os administrativos, não está vocacionada para operacionais, ou muito pouco” (CD7).</p> <p>“(…) a formação nem sempre está trabalhada e vocacionada exatamente para as funções que nós exercemos, para as matérias que nós tratamos na nossa profissão, muitas vezes tem lacunas” (CD8).</p> <p>“(…) há instituições que tem formadores muito bons e que eu gosto muito de ir às formações, são muito úteis, nós perdemos tempo, mas ganhámos muito com as formações, mas eu já desisti de formações devido ao formador (...)” (CD8).</p> <p>“Nos assistentes operacionais, o leque de formações começa a ser muito reduzido e só abrange determinado tipo de assuntos e matérias” (CD9).</p> <p>“(…) a formação para técnicos superiores, as formações estão mais vocacionadas para quem percebe do assunto do que quem está em início de carreira, porque aquilo que se vai discutindo é sempre na base do conhecimento já existente, deste modo, para quem está em início de carreira retira pouco desse tipo de formações” (CD9).</p> <p>“(…) quer formação mais de base no sentido de habilitar os colaboradores com conhecimentos nos diversos domínios da sua atividade, quer de formação de contexto de trabalho mais prática e que os habilite a controlar e a dominar melhor algumas tarefas que no seu dia a dia tem de ser executadas (...)” (V).</p> <p>“(…) nem sempre as ações de formação são as mais adequadas aquilo que são as necessidades específicas, mas eu tenho notado que tem havido um esforço por parte das entidades que promovem a formação no sentido de terem preocupação de promoverem iniciativas atuais e que permitam de facto aos colaboradores terem acesso à informação detalhada sobre realidades concretas que permitem atualizar os seus conhecimentos” (V).</p>	
	<p>C4 – Processo de divulgação das formações</p>	<p>“Pode acontecer, eu próprio uma ou duas vezes já me esqueci de remeter a informação, mas depois cá à frente foi corrigido, mas eu penso que os dirigentes devem estar sensíveis a isso, pelo menos tem a obrigação de disponibilizar essa informação aos trabalhadores e depois parte deles a decisão de querer ou não frequentar (...)” (CD1).</p> <p>“(…) em termos de instrumento [divulgação] em si parece-me bem, se estes não demonstrarem interesse posso até solicitar outros, como já aconteceu” (CD1).</p> <p>“São divulgadas via e-mail” (CD2).</p> <p>“Via e-mail para o dirigente e esse, por sua vez, reencaminha para os colaboradores que achar que é pertinente ou até estes já estejam pré-inscritos e nesse caso é só validar e dar conhecimento” (CD3).</p> <p>“Sim quando me são remetidas, divulgo para os meus colaboradores” (CD4).</p>	<p>9/8</p>

		<p>“São através de e-mail, se não me engano, a chefe dos recursos humanos divulga os e-mails junto dos dirigentes para que estes possam divulgar junto dos colaboradores” (CD5).</p> <p>“Dando conhecimento aos funcionários, sempre. Neste caso, como tenho trabalhadores no exterior, tem de se imprimir tudo e fazer chegar em mão” (CD7).</p> <p>“A divisão dos recursos humanos faz a distribuição das formações para a chefia, a chefia transmite aos encarregados, tentamos perceber quem efetivamente tem necessidade de determinado tipo de formação (...)” (CD9).</p> <p>“A divulgação é feita pelos recursos humanos genericamente através dos dirigentes, apelando que cada dirigente passe essa informação aos seus colaboradores, não sei se este é o modelo mais adequado, é o modelo que nós utilizamos solicitando a colaboração dos vários dirigentes no sentido de através deles os colaboradores terem conhecimento (...)” (V).</p>	
	<p>C5 – Conteúdos relacionados com a prática</p>	<p>“Isso é sempre a velha questão teoria-prática, eu acho que a prática deve incidir se for em questões operativas (...)” (CD1).</p> <p>(...) mas em relação a isso dos casos práticos nas formações que eu tenho ido, há sempre aquela parte do dia que é para esclarecimentos e há ali uma partilha de casos práticos” (CD2).</p> <p>“(...) a partilha com os colegas sobre experiências acaba por tocar nisso, na prática do dia a dia e tem havido lugar a isso nas formações (...)” (CD3).</p> <p>“Por exemplo, aqui a nível financeiro, posso desde já dizer que todos os anos, está sempre a sair matéria nova, legislação nova, quer a lei dos compromissos por exemplo, agora vamos mudar radicalmente para o SNC AP, o que implica um profundo conhecimento e, portanto, conseqüentemente formação para essa área para depois ter uma aplicação prática. Ao nível de vários assuntos, tem de ter formação para depois aplicar na prática” (CD5).</p> <p>“(...) escolher pessoas do mundo académico, pessoas muito teóricas porque não conhecem a realidade e assim não sabem dar um salto para a prática e isso é uma crítica que é feita designadamente nas reuniões da CIM e a pouco e pouco as coisas tem melhorado (...)” (CD6).</p> <p>“Também concordo, mas cada vez mais há tendência para a formação prática e é um dos aspetos que nas reuniões sempre foi assinalado, (...) as pessoas também têm culpa porque quando fazem o diagnóstico no âmbito da CIM, se colocarem lá os problemas que pretendem ver resolvidos naturalmente que tem legitimidade para exigir enquanto não preencherem... repare, se o formador não sabe quais são as dificuldades, é como ir ao restaurante e dizer que quer almoçar, a pessoa põe à frente o que tem, que serve (...), no fundo há 50/50% de responsabilidade desse estado é das pessoas” (CD6).</p> <p>“Para mim as melhores formações são efetivamente aquelas que também envolvem a prática, mas depende muito do formador, porque só nos vão dar a prática se tiverem a experiência, porque se tiverem apenas a teoria, não podem passar a prática porque não a conhecem, isso acontece infelizmente (...)” (CD8).</p>	<p>7/6</p>

	<p>C6 – Conteúdos teóricos</p>	<p>“(…) mas por exemplo na minha divisão se calhar a componente conceptual é mais importante, saber como se pode realizar um projeto, acompanha-lo, as fases de implementação, de avaliação, é nós conseguimos olhar para um problema de forma diferente (…)” (CD1).</p> <p>“(…) também não vamos para uma formação que seja totalmente teórica, onde nos é dado a definição de objetivo, problema e hipótese, não é isso que se pretende, mas depende muito de quem está a dar a formação, das características do formador e das expetativas que as pessoas têm da formação, por isso, se não é aquilo que nós queremos ficamos desiludidos” (CD1).</p> <p>“A teoria é importante, (…) não acho que sejam demasiado teóricas (…)” (CD3).</p> <p>“(…) Agora de ser muito teóricas são, mas também é uma formação, as pessoas queriam é que os formadores dessem as soluções para eles não pensarem e eu acho que isso também não é assim” (CD4).</p> <p>“(…) os meus colaboradores eu não sei, se eles disseram que não é voltada para a prática não sei, mas acho que uma formação tem de ter uma parte teórica sempre, até porque o conhecimento primeiro vem da teoria para depois ser aplicado à prática, agora depende do que eles chamam a prática, (…) depende muito de onde trabalham” (CD5).</p> <p>“(…) aos assistentes operacionais se calhar haveria necessidade de muita formação básica e mais teórica de noções básicas, mas isso é uma peça do nosso sistema de ensino todo, há muita pouca gente a ensinar essas coisas, mas faz todo o sentido porque o país não se faz de engenheiros e doutores, também se faz de pessoas que metem a mão na massa e essas pessoas também precisam de ter conhecimento” (CD9).</p> <p>“(…) também admito que a maioria da formação se fique por considerações de caráter mais teórico e que nem sempre a componente prática seja a mais valorizada” (V).</p>	<p>7/6</p>
	<p>C7 – Conteúdos teóricopráticos</p>	<p>“Eu para colocar pessoas em determinadas áreas, eu tenho de lhes dar os princípios básicos, porque quando pegam em determinadas ferramentas e determinados serviços, tem que ter um conhecimento mínimo de como são as coisas, quais são as imposições legais. Esse conhecimento pode ser em ambiente de prática também, teórico, mas com as coisas na frente dos olhos para as pessoas verem o que é, incidir mesmo teórico-prática e não tanto nem prática nem teórica” (CD9).</p> <p>“(…) mas eu tenho visto aqui algumas iniciativas de formação destinadas especificamente a determinadas áreas técnicas específicas e que devem ter um contexto prático, não obstante de terem também um enquadramento teórico, porque não há uma coisa sem outra (…)” (V).</p>	<p>2/2</p>
	<p>C8 – Oferta formativa</p>	<p>“Em relação à oferta, esta surge muito pela auscultação, sei que há umas reuniões em que a gente dá sugestões, os dirigentes e decisores políticos dão sugestões em relação à formação (…)” (CD1).</p> <p>“No caso de uma instituição pública que é o município, está inserido, portanto, num conjunto de parcerias e no âmbito dessas parcerias que surge a possibilidade de fazer determinadas formações ou não (…)” (CD1).</p>	<p>18/9</p>

		<p>“Há formações que depois não surtem o efeito e desviam-se um bocado” (CD1).</p> <p>“(…) eu só acho que às vezes é pouco tempo (…) às vezes não há tempo para conseguir partilhar esses casos todos” (CD2).</p> <p>“Acho que as formações são pouco tempo, mas nós também temos pouco tempo para realizá-las, estamos lá, mas no pensamento estão os processos que ficaram na secretária, (…) temos uma equipa que trabalha no limite, basta um faltar que nota-se logo e disponibilizar tempo para ir a formações tem um custo, daí as pessoas não estarem muito disponíveis para formações” (CD3).</p> <p>“(…) nós encaixamos em estereótipos que nos vendem, uns packs que muitas vezes não tem nada a haver” (CD4).</p> <p>“Em relação à oferta...de tão alargada que é e de tão pouco pensada que é... é para responder a massas, mas não se percebe, acho que muitas vezes quem oferece aquele tipo de curso ou aqueles conteúdos nem sequer percebe como funciona uma autarquia” (CD4).</p> <p>“(…) O que eu acho é que quem disponibiliza os packs deveria ter sempre muito presente, de forma muito clara o público-alvo, para não estar a propor à câmara situações destas que não vai surtir efeito nenhum ou pior vai aumentar ou vai agravar as questões da forma como nós olhamos muitas vezes para a formação” (CD4).</p> <p>“Como aspetos positivos, é a diversidade que aparece, a quantidade, e às vezes até aparece boas formações (...)” (CD4).</p> <p>“Isso depende, não posso falar assim de uma forma geral porque cada instituição é uma instituição. Há instituições que são fantásticas (...)” (CD5).</p> <p>“Eu tenho acompanhado desde à 18 anos e reparei que houve um salto qualitativo em termos de oferta formativa, também houve uma grande evolução positiva, agora a formação já não é um menu e nós escolhemos de forma alguma, isso já passou à história felizmente, esta questão do regulamento da proteção de dados acho que é um exemplo paradigmático do melhor que temos, tivemos formadores que se preocuparam em saber qual a nossa realidade e dar exemplos de acordo com a nossa realidade e temos outros exemplos” (CD6).</p> <p>“Neste momento, eu confesso que estou muito agradada com a oferta formativa das entidades que nos procuram e que nós também procuramos” (CD6).</p> <p>“(…) outro aspeto que posso destacar como negativo é que às vezes as formações são extremamente caras e, por isso, o Município não consegue suportar (...)” (CD6).</p> <p>“Acho porque existem poucas e quando aparecem não é aquilo que é mesmo necessário” (CD7).</p>	
--	--	---	--

		<p>“(…) é pena é as formações não se adequarem às nossas necessidades neste caso na área de saneamento, são muito específicas” (CD7).</p> <p>“Há efetivamente necessidades de formação que não existem no mercado, julgo eu porque elas nunca nos foram propostas” (CD9).</p> <p>“É o mais fácil para qualquer entidade formadora, é fazer formação mais livresca, mais teórica, a formação mais prática exige recursos e meios técnicos e até financeiros mais avultados, portanto, essa dimensão nem sempre existe ou está à disposição de qualquer entidade formadora (...)” (V).</p> <p>“(…) há entidades que formatam formações mais ou menos genéricas nas diversas atividades e disponibilizam essa formação de uma forma transversal, há outras que tem uma preocupação em adequar mais suas ações e propostas de formação a coisas mais específicas e concretas resultantes de inovações tecnológicas ou legislativas” (V).</p>	
<p><u>Categoria D</u> Avaliação da Formação</p>	<p>D1 – Procedimento de avaliação</p>	<p>“Eu acho que a forma de fazer é o correto embora que às vezes é fastidioso, é um processo que precisa de algum tempo que é coisa que nós não temos. A avaliação que está a ser feita cumpre a formalidade dentro dos parâmetros de avaliação (...)” (CD1).</p> <p>“Parecem-me adequados” (CD3).</p> <p>“Agora acho que a avaliação da formação está dentro daquilo que é a visão de quem lidera o processo, é preciso responder, as perguntas são corretas, a forma como é feita a abordagem é correta, as pessoas que estão nesse processo fazem da melhor forma que acham e eu acho que não é totalmente inadequado, agora olhando para aquilo, será que serve muito? não sei” (CD4).</p> <p>“Os procedimentos formativos são feitos por nós, nós tentamos fazer o melhor, neste momento nós temos o melhor nós conseguimos fazer (...)” (CD6).</p> <p>“A questão é que nós não temos encarregados tão esclarecidos quanto isso, se tivéssemos uma classe mais esclarecida, eu concordava consigo aliás eu posso dar o exemplo da avaliação de desempenho (...), estou a falar em termos legais, não estou a falar em procedimentos do município, começou por ser feita pelos encarregados e passou a ser feita pelos dirigentes, e a razão é tão só está é que a classe operária (e os encarregados são da classe operária) não tem ainda as competências necessárias, académicas, para poder assumir essa função de avaliador da avaliação de desempenho, o mesmo acontece com a avaliação da eficácia” (CD6).</p> <p>“Em termos de procedimentos acho que está bem (...)” (CD7).</p> <p>“(…) de qualquer das formas eu acho que sim, que o processo é o mais adequado” (CD9).</p>	<p>8/6</p>

		<p>“É como lhe digo, nunca parei para pensar nisso, parece-me ajustado, se me parecesse desadequado já tinha parado cinco minutos, mas assim como está não me parece que esteja mau” (CD9).</p>	
	<p>D2 – Tipos de avaliação</p>	<p>“O impacto da formação é algo difícil de avaliar em alguns casos” (CD3).</p> <p>“Eu falo por mim, muitas vezes não tenho disponibilidade de fazer da forma como deveria ser feito e reconheço isso e para avaliar o impacto é preciso monitorizar durante algum tempo e estar atento e fazer registo de sinais de melhoria, eventuais ou não, e, portanto, é feito de uma forma sem registo, uma pessoa fica com ideias, mas não há, portanto, evidências concretas, é uma ideia e às vezes é errada. Reforço deste modo o controlo interno” (CD3).</p> <p>“Provavelmente, a avaliação de impacto é feita de forma superficial e nos sentimos falta de uma entidade dentro da câmara que seja de auditoria, controlo” (CD3).</p> <p>“O resultado pós-formação ou da formação, [avaliação da satisfação] devemos ser mais críticos em relação aquilo que fazemos da formação, ou seja, se eu vou a uma formação que não interessa, devia dar conhecimento aos recursos humanos "atenção, isto aqui não serve, não vale a pena fazermos formação disto”, não vai objetivamente suprir ou colmatar necessidades de competências que nós temos” (CD4).</p> <p>“(…) a avaliação de transferência, é feita de uma forma às vezes pouco consistente para não dizer outra coisa” (CD4).</p> <p>“Sim, parecem-me ajustados. No entanto, na avaliação da transferência, esta descrição das competências ao nível do SIADAP em função da carreira, sinceramente, não sei se me parece grande coisa, não sei se traz algum interesse, mas pronto é a minha opinião” (CD5).</p> <p>“Agora podem é reportar, aliás devem reportar, mas quem tem de pedir esse reporte é o próprio dirigente, eu jamais usaria fazer uma avaliação da eficácia da formação de pessoas que não trabalham diretamente comigo, não faria uma coisa dessas e o normal é que se eu tiver um bom reporte com certeza que posso fazer uma avaliação, se eu não tiver não faço, há quem faça não tendo reporte, lá está a avaliação da eficácia é o meu calcanhar de Aquiles” (CD6).</p> <p>“(…) quanto maior é a nossa distância com o trabalhador, mais difícil será avaliar qual o impacto da formação no desempenho específico da sua função, daí em supenho que os trabalhadores dos serviços externos, o dirigente máximo do serviço deve solicitar e eu supenho que solicita o contributo dos encarregados, supenho eu ou deveriam solicitar os encarregados para que eles possam também dar uma informação mais ou menos fidedigna relativamente aquilo que é o desempenho do seu colaborador na sequência dessa formação, “(…) de outra maneira, será difícil porque ele não acompanha no seu dia a dia numa forma permanente o desempenho de cada um dos colaboradores, portanto, terá muita dificuldade em fazer uma avaliação que não seja uma avaliação abstrata, sem grande significado, se não fazem, deviam fazer” (V).</p>	<p>8/5</p>

	<p>D3 – Instrumento de avaliação</p>	<p>“(…) em relação ao formulário da avaliação de impacto eu não consigo medir honestamente o impacto no trabalhador porque estou um bocado à distância do trabalhador e não é uma coisa que se reflita logo, de certa forma saber se uma formação teve impacto ou não, não é fácil de quantificar, não sei se também pode haver outra metodologia para isso (…)” (CD1).</p> <p>“Para mim não é difícil porque sei as competências e os objetivos deles do SIADAP, vejo o trabalho deles no dia-a-dia por isso eu consigo avaliar o impacto da formação” (CD2).</p> <p>“Da minha parte o que falha é, como eu tenho muitos funcionários, muitas vezes preencher questionários de avaliação da formação de 10 pessoas não é fácil, não é propriamente o questionário em si, mas sim o tempo, às vezes uma pessoa deixa ficar um bocado para trás e depois esquece-se” (CD2).</p> <p>“São impessoais, muito formais, agora pronto tem de se responder, faz-se... eu acho que é importante a organização ter estes processos todos certificados, organizados, é importante isso mas é importante saber para que isso serve porque nós podemos ter tudo direito e não respondemos ao que é mais prático e eu acho que falta alguma praticidade, perceber se aquilo valeu a pena e nós muitas vezes estamos tão preocupados em cumprir as metas, os calendários, os papeis, as coisas que nem temos tempo de reflexão, eu sei que há uma corrente muito forte dentro da câmara que valoriza essencialmente os papeis, e depois há outros um bocado bandalheiros tipo eu e outros que achamos que vamos resolver os problemas e não os papeis” (CD4).</p> <p>“Quanto à avaliação do impacto, os indicadores já acho bem, se a formação teve impacto ao nível profissional, na eficiência e eficácia e no desenvolvimento pessoal, na motivação, na progressão, isso concordo, agora sinceramente a descrição em função do SIADAP não me parece assim nada de importante, mas é a minha opinião, vale o que vale” (CD5).</p> <p>“A avaliação da formação é um calcanhar de Aquiles, sempre foi e vai continuar a ser, porque não há formulas mágicas e, acima de tudo, o grande problema é conseguir, primeiro que a pessoa faça a avaliação da formação e depois que a faça de forma séria e terceira, que haja reflexos dessa avaliação, que quando nós chegamos à conclusão que a formação foi eficaz que tínhamos consciência de que houve uma transferência de conhecimentos na prática, não é só preencher cruces, que são duas coisas distintas. Não fazer a avaliação ou fazer a avaliação só pondo cruces sem qualquer apego à prática, eu isso também não me agrada (...)” (CD6).</p> <p>“Eu não gosto do modelo da avaliação. Não gosto porque começo a preencher e há sempre alguma coisa que falha e que eu não sei e desisto porque, entretanto, já tenho outra coisa para fazer e passa um bocado por isto” (CD8).</p> <p>No domínio da avaliação, a transferência da formação para os serviços também aqui se calhar todos nós podemos evoluir, nem sempre preenchemos o formulário, há algumas falhas nesse domínio, não sei como se poderá, embora o esforço dos recursos humanos tenha sido significativo nesse sentido, incentivar todos os dirigentes a preencherem e fazerem a avaliação, de saber qual é o impacto da formação no exercício das suas funções mas nem sempre isso é feito de forma sistemática e, portanto, aqui também temos de melhorar” (V).</p>	<p>8/7</p>
--	--	---	------------

	D4 – Impacto no colaborador e organização	<p>“Já dei muitas vezes negativas aos processos de formação, não porque a formação tenha sido mal dada, eu acho é que é inadequada em função... principalmente o que tinha no cabeçalho, o tema, parece aqueles cursos que são para todos e depois uma pessoa vai a ver e não tem nada, a embalagem é muito bonita, mas o conteúdo” (CD4).</p> <p>“Descuramos muito a avaliação da formação e o impacto que tem no serviço” (CD8).</p> <p>“(…) embora que há formação de carácter transversal, o saber não ocupa lugar e certamente terá algum interesse para os colaboradores, mas nem sempre a formação é a mais adequada aquilo que é a atividade concreta dos colaboradores e também nem sempre, até porque raramente se vê que um determinado dirigente não deu parecer favorável à participação dos seus colaboradores em determinadas iniciativas, se verifica uma atitude critica no sentido de incentivar certas ações de formação que podem não ter tanto a haver com determinado colaborador e, pelo contrário, incentivar outras” (V).</p>	3/3
Categoria E Propostas de melhoria ao ciclo formativo	E1 – Recursos	<p>A DRH “acho que ate devia ter uma parte relacionada com a formação mesmo, um serviço, hoje em dia à velocidade que as coisas e como nós temos acesso à informação, às vezes ate informação a mais, é preciso filtrar e saber fazer opções e os recursos humanos por isso mesmo que se chamam recursos humanos, é a divisão por excelência embora que não podem fazer as coisas sozinhos, tem de ter o contributo das outras unidades orgânicas” (CD1).</p> <p>“Dentro dos recursos humanos ter uma pessoa que lidere isso e que seja um owner, um chefe de fila desse processo todo” (CD4).</p>	3/3
	E2 – Procedimentos formativos	<p>“Se calhar um questionário poderia não englobar apenas uma pessoa, mas este vir pré-preenchido, esta e esta pessoa fizeram esta formação, ou seja, todos num questionário apenas” (CD2).</p> <p>“Às vezes noto que deveriam aprofundar cada área especifica para que cada colaborador pudesse identificar melhor as suas necessidades, também por vezes quem esta a preencher o questionário devia empenhar-se mais, perde-se ali uma oportunidade (...)” (CD3).</p> <p>“(…) o facto de preencher-se uma ficha, se fosse um contacto mais pessoal e conversando às vezes com as pessoas através de uma entrevista até se consiga identificar melhor as necessidades” (CD3).</p> <p>“(…) provavelmente ao entrevistar algumas [pessoas] podiam fazer um diagnóstico melhor” (CD3).</p> <p>A avaliação “para já para ser bem feito exigia uma auditoria por exemplo, fazer uma análise mais pormenorizada” (CD3).</p> <p>“Acho que devíamos avaliar a avaliação. Provavelmente podia fazer sentido, a primeira pessoa a avaliar o impacto devia ser a própria pessoa que foi à formação, e ela própria devia dar-nos feedback "eh pá esta formação foi importante porque permitiu-me cumprir isto ou suprir aquilo, esta ou aquela lacuna que eu tinha", invés de nós preenchermos friamente, de cima. Eu acho que o próprio colaborador é que devia ter capacidade e possibilidade de explicar em que aquilo o valorizou ou não a formação dele, será que valorizou ou foi lá porque é obrigado, porque alguém o inscreveu ou foi para não ir trabalhar? (...) Provavelmente estamos muito todos de fora” (CD4).</p>	13/8

	<p>“(…) acho que estes indicadores já estão bem, o suficiente, acho que sim” (CD5).</p> <p>“Que o processo formativo seja compreendido, seja devidamente interiorizado, seja praticado e que haja um alinhamento muito grande entre dirigentes e entre colaboradores, mas acima de tudo entre dirigentes, se todos estivermos em sintonia conseguimos, nós somos nove dirigentes mais três coordenadores de serviço e estamos à frente de trezentas e oitenta pessoas, se houver alinhamento dos nove dirigentes, estamos a beneficiar trezentas e oitenta pessoas, é muita gente” (CD6).</p> <p>“(…) não custava nada até o próprio encarregado preencher o questionário e depois o dirigente validava, aliás eu vejo é mal o contrário, avaliar por avaliar isso é que está mal, não avaliar ou avaliar tipo totoloto isso é que é grave, pedir alguém que coadjuve na avaliação, por amor de deus isso é o ideal, é assim que deve ser” (CD6).</p> <p>“Deveriam simplificar, sim” (CD8).</p> <p>“A avaliação do impacto eu acho que deve ser o superior, é aquele que consegue aferir o impacto que a formação tem na função que o colaborador tem, em divisões maiores considero que os encarregados podem exercer essa função perfeitamente, não é? Até porque eles estão mais próximos dos colaboradores, acho que até podem avaliar melhor do que o próprio dirigente” (CD8).</p> <p>“Eu acho que cada um é que deve mais ou menos dizer aquilo que sente e que realmente em termos de aplicabilidade foi conseguindo, no entanto, quem chefia e quem lidera também vai percebendo a alteração de comportamentos, a alteração de conhecimentos, portanto, se calhar uma situação mista seria o melhor, mais ajustado, preenchida pelas duas partes, da pessoa que recebeu a formação e da pessoa que lidera no sentido de perceber o que um e outro recebeu com o conhecimento que foi introduzido” (CD9).</p> <p>“No domínio da avaliação dos reflexos da formação continua no contexto do trabalho dos colaboradores, temos que apostar mais nessa reflexão de modo a que, efetivamente, a avaliação da formação seja tida como um elemento preponderante no desenvolvimento das competências dos trabalhadores e na melhoria e eficácia dos serviços municipais” (V).</p>	
E3 – Práticas formativas	<p>“(…) o dirigente devia estar mais próximo” (CD1).</p> <p>“(…) nós achamos que o nosso trabalho é o mais importante de todos, os recursos humanos acham que é o deles, os outros acham que é o deles e muitas vezes não funcionamos como organização, e falta por vezes o chamado envolvimento do topo no processo, dos próprios políticos, dos administradores, acho que eles deviam ser os primeiros a dizer o que se pretende com…” (CD4).</p> <p>“Para aumentar e valorizar o processo de formação, quando acabamos uma formação pelo menos partilhar entre divisões entre setores, não sei, o resultado daquilo que aprendemos lá, isso podia incentivar outros, podia ajudar a formar outros, replicar, passar o testemunho, agora colecionar pontos na formação não serve para nada, eu acho que toda a função pública</p>	6/5

		<p>tem de passar por um processo de reinvenção, eu sou novo, mas eu estou numa fase que não me estou para chatear” (CD4).</p> <p>“(…) a falta de alinhamento não é só na formação, nota-se muito na formação é verdade, que é uma perda de tempo para muita gente, mas se houver alinhamento, com certeza que a formação profissional seria uma mais-valia fundamental, um pilar estratégico na gestão dos recursos humanos no Município de Vila Verde, para mim continua a ser, mas não é entendida dessa forma, pelo menos praticado, eles [chefias] podem dizer que sim mas na prática se isso não se refletir, não temos os resultados que pretendemos” (CD6).</p> <p>“Além disso, eu acho que era muito interessante que nós conseguíssemos formação aqui no município, tal como ocorre em muitos municípios, que conseguíssemos trazer a formação aqui e também era muito importante que os respetivos dirigentes dessem formação aos seus colaboradores, isso era tão importante e não o fazem, eu acho que isso evitava muita coisa que eu vejo e não gosto, disparates, coisas mal feitas, perfeitamente evitadas se houvesse mais formação, se as pessoas estivessem mais empenhadas na formação (…)” (CD8).</p> <p>“Acho que devemos fazer um maior incentivo e dinamizar mais os momentos de autoavaliação e de apuramento daquilo que são as necessidades de formação, a câmara tem de criar momentos específicos em que de alguma maneira põe todos os seus colaboradores a refletir sobre isso para que eles efetivamente quando estão a fazer a sua autoavaliação sintam necessidade de preencher aquele campo, compete aos recursos humanos com os dirigentes ter essa preocupação” (V).</p>	
	E4 – Divulgação	<p>“(…) os recursos humanos podiam enviar diretamente para eles [colaboradores], até porque se eu estiver de férias e se não estiver cá um mês ou uns dias posso estar a perder a oportunidade” (CD4).</p> <p>“No domínio da divulgação das ações de formação teremos de arranjar novas formas de divulgação de modo a que a informação chegue de forma atempada e de forma mais generalizada a todos os colaboradores que possam ter interesse nessas iniciativas” (V).</p> <p>Na divulgação “(…) suponho que poderá haver melhorias neste sentido, quer criando na página da intranet do município que nem todos também consultam, quer em espaços físicos do município locais onde possa ser de uma forma mais transversal exposta, de modo a aliviar algumas falhas de comunicação que também se nota dos dirigentes para os colaboradores” (V).</p>	3/2
<u>Categoria F</u> Outras formas de desenvolvimento	F1 – Experiência	<p>“(…) além da formação, a experiência, o saber ser e o saber estar e isso tudo” (CD2).</p> <p>“(…) muitos problemas são resolvidos mediante a experiência e com uma série de fatores que nós não dominamos. Não é a formação que vai resolver tudo” (CD4).</p> <p>“Estamos sempre a aprender no dia a dia, a experiência de vida é uma aprendizagem constante (…)” (CD5).</p>	6/5

e aquisição de competências		<p>“Com o trabalho do dia a dia, esta área é muito específica, não é? ninguém chega cá e já sabe tudo, vai-se aprendendo, isto resulta de uma aprendizagem continua, acima de tudo, no exterior quem entrar de novo, tem de adquirir, tem de andar com os outros, vai aprender conhecimentos e ganhar experiência” (CD7).</p> <p>“Pela experiência e pela dedicação de cada um, (...) quem quer evoluir na função e nós temos que evoluir diariamente, (...) os dias aprendemos, só assim é que trabalhamos melhor, só assim é que evoluímos porque sem o trabalho, sem a formação, sem a experiência, sem o brio que temos, não temos competência” (CD8).</p> <p>“(…) um colaborador não cai aqui e fica apto para trabalhar, não é? é impossível isso, independentemente da formação, tenho aqui pessoas que não são licenciadas em Direito e exercem essas funções porque é a experiência profissional, é a formação e a formação que eu lhes dou todos os dias” (CD8).</p>	
	F2 – Partilha de saberes	<p>“Eu julgo que as pessoas podem por si próprias desenvolver/conhecer outras realidades, conhecer outras experiências através de outros municípios, eu próprio faço isso com colegas de outros municípios, trocamos informações, opiniões, há informações que outros municípios nos solicitam e outras que nós vamos buscar a eles, eu penso que é uma forma de trabalhar” (CD1).</p> <p>“(…) aprendemos muito uns com os outros” (CD3)</p> <p>“Depende, posso pedir ajuda a colegas que estão em funções semelhantes, partilhar com eles essas dificuldades e com base na experiência deles e, por vezes, consultar especialistas nas mais diversas áreas ligadas ao mundo académico como antigos professores e basicamente é isso” (CD3).</p> <p>“Existir, existe. Mas depende muito da automotivação, acho que na área onde nós estamos, a partilha entre os colegas, a vivência de experiências, o relacionamento com todos muitas vezes é mais importante, (...) a experiência dos mais velhos ou das pessoas que tem maior grau de formação, é uma boa forma de se adquirir competências” (CD4).</p> <p>“(…) é evidente que sim, aprendemos todos uns com os outros e estamos sempre a aprender” (CD5).</p> <p>“(…) contacto com elementos de outros municípios, para além da ação de formação, isso também é muito importante, são experiências diferentes que nos enriquecem sempre e que nos dão uma visão diferente e positiva daquilo que nós pretendemos fazer, às vezes são coisas tão simples e que nós não nos lembramos, as vezes as realidades são diferentes levam-nos a dotar aqueles procedimentos que nós nem pensamos neles” (CD8).</p> <p>“(…) nós aprendemos todos os dias, aprendemos por iniciativa própria, estamos em colaboração e em contacto uns com os outros, contactamos com outras pessoas que trabalham em outros locais, outras entidades, e, se estivermos abertos, estamos sempre disponíveis para aprender (...)” (V).</p>	7/6

	<p>F3 – Coaching</p>	<p>“coaching é uma experiência interessante e tenho uma colega que achou que essa formação lhe ajudou muito a nível pessoal, na forma de dar respostas mais assertivas” (CD1).</p> <p>“O Coaching, (...) primeiro acho que há uma união, não sei a palavra correta para aplicar, mas há uma partilha em que as pessoas estão todas em ambiente diferente que não o ambiente de trabalho em que até se podem conhecer melhor e tirarem partido e ajudarem-se mutuamente e perceberem que trabalhar em grupo até é bom” (CD2).</p> <p>“Eu tento fazer isso no dia a dia, [Coaching], motivar os colaboradores” (CD3).</p> <p>“(…) no coaching podemos abordar uma quantidade de problemáticas muito precisas e concisas e a partir daí tentamos treinar os nossos colaboradores dessas competências, dessa forma de fazer, dessa visão, daquilo que é importante para a instituição e para a organização, e a forma de ser e de pensar da organização” (CD4).</p> <p>“o coaching é uma ferramenta fundamental nos tempos que correm, a formação sim e o coaching, é o que me vem à cabeça neste momento” (CD6).</p> <p>“(…) o coaching é uma matéria muito relevante, muito interessante” (CD9).</p> <p>“No coaching “(...) admito que a interação entre os diversos elementos que participam numa equipa de trabalho é fundamental para criar um ambiente favorável ao desempenho das suas funções e há sempre técnicas que se podem aprender de relacionamento, de liderança, de comunicação que são fundamentais quando se desenvolvem e hoje em dia todos praticamente trabalhamos em equipa e é preciso a respeitar o outro e a conhecer o outro e a saber porque é que o outro em determinadas circunstâncias reage ou age de esta ou daquela maneira e, portanto, todas as formações que possam também, contribuir para melhorar estas nossas competências no domínio da comunicação e do relacionamento interpessoal também é importante e daí ter um efeito positivo no bem-estar das pessoas e com isso melhorar significativamente os seus comportamentos, as suas atitudes e o seu desempenho” (V).</p>	<p>7/7</p>
	<p>F4 – Acesso às novas tecnologias</p>	<p>“(…) a forma de aceder ao conhecimento é hoje muito mais vasto daquela que era há uns anos atrás (...)” (V).</p> <p>“(…) as pessoas se quiserem, com recursos às novas tecnologias de informação e à internet podem ter conhecimento de muita coisa e trazê-la e distribuir essa informação junto dos seus colegas de forma mais ou menos informal, portanto, há muitos mecanismos de aprendizagem e de formação que não passam apenas pelas ações de formação mais institucionalizadas que temos e que devemos continuar a ter” (V).</p>	<p>2/1</p>

C: Transcrição das entrevistas

Transcrição da entrevista ao CD1

Entrevistador: Qual a importância que atribui à formação profissional?

Entrevistado: A formação é importante para o aperfeiçoamento de competências para o desenvolvimento profissional do trabalhador, desde logo por uma questão básica fundamental. Pode ajudar a adotar um conjunto de ferramentas, o estar em contacto com outras realidades, a partilhar com outras experiências, a relacionar-se de outra forma, com outras pessoas, a vários níveis, a nível profissional e pessoal, as competências pessoais também, é muito importante a esse nível.

Entrevistador: Considera que os problemas sentidos no exercício da sua profissão podem ser ultrapassados/colmatados pela formação? Porquê?

Entrevistado: Tenho dúvidas, em parte sim, a formação não resolve tudo, há um conjunto de situações que são intrínsecas ao trabalhador, faz parte da sua forma de compreender os problemas, a encontrar soluções, depende da sua capacidade, motivação, no seu empenho nas coisas, e nessas situações a formação em si não resolve, agora resolve grande parte, 80% dos problemas resolve. Todos nós antes de recebermos a formação temos/ já estamos enquadrados, temos um quadro mental e cultural que nos leva a fazer as coisas de determinada forma, estar sensíveis a determinadas coisas e outras não, por isso é que nós vemos também gente de alto nível de formação que não se traduz depois em termos de desempenho, eu penso que é isso, mas quem sou eu.

Entrevistador: Como é realizado o diagnóstico de necessidades aos seus colaboradores?

Entrevistado: No caso de uma instituição pública que é o município, está inserido, portanto, num conjunto de parcerias e no âmbito dessas parcerias que surge a possibilidade de fazer determinadas formações ou não.

Entrevistador: Propõe ações de formação de forma a dar resposta às necessidades/problemas identificados?

Entrevistado: Tem partido muito deles, partido também dos recursos humanos e da oferta que há disponível. Proponho uma ou outra quando considero que é importante que as pessoas frequentem, ainda agora surgiu recentemente a questão da protecção de dados, está na ordem do dia, procurei que cada serviço, sobretudo o coordenador de cada serviço da divisão possa ter acesso a essa informação e depois para preparar também os colegas para estar por dentro dessa situação.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre o diagnóstico de necessidades de formação?

Entrevistado: Penso que dentro das possibilidades que temos acho que não falha, quer dizer, podemos ir sempre mais longe em termos de formação, de necessidades de formação, mas em termos do instrumento em si acho que é bom, é de baixo para cima, as pessoas manifestam o seu interesse.

Entrevistador: O que tem a dizer sobre os trabalhadores que não preenchem o questionário de diagnóstico de necessidades? Não acha que as chefias deviam solicitar formação para esses trabalhadores?

Entrevistado: Temos de medir também o que é a liberdade do trabalhador e o que é o imperativo da instituição, não podemos obrigar o trabalhador de certa forma a ter formação, não sei até que ponto isso é discussão, se é possível ou a instituição deve fazer isso, pode ou deve fazer isso quando é essencial para que o trabalhador disponha de um conjunto de competências básicas para o exercício das suas funções agora estarmos a indicar que ele deve ir para esta ou para aquela área eu acho que não.

Entrevistador: De que forma são divulgadas as ações de formação transmitidas pela Divisão de Recursos Humanos?

Entrevistado: Por e-mail.

Entrevistador: Divulga as formações?

Entrevistado: Sim. Eu próprio uma ou duas vezes já me esqueci de remeter a informação, mas depois cá à frente foi corrigido, mas eu penso que os dirigentes devem estar sensíveis a isso, pelo menos tem a obrigação de disponibilizar essa informação aos trabalhadores e depois parte deles a decisão de querer ou não frequentar.

Entrevistador: O que tem a dizer sobre o instrumento de divulgação?

Entrevistado: Em termos de instrumento em si parece-me bem, se estes não demonstrarem interesse posso até solicitar outros, como já aconteceu.

Entrevistador: Incentiva os seus colaboradores a frequentar ações de formação? De que forma?

Entrevistado: Incentivo, divulgando já é uma forma de incentivar, mas naquelas formações que eu vejo que é necessária ou que são importantes aconselho mesmo a frequentar. Nesse caso falo com eles e aconselho algumas pessoas consoante as áreas em que trabalham.

Entrevistador: Considera que os colaboradores conhecem e valorizam os benefícios da formação?

Entrevistado: Sim, eu acho que sim, de forma geral sim, eu noto é que há pessoas que estão mais sensíveis à formação que outras e isso nota-se no nível de participação.

Entrevistador: Qual o papel que considera que Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?

Entrevistado: É um serviço que procura sobretudo o desenvolvimento dos trabalhadores e o seu bem-estar e tem de estar atentos à formação e a questões de novas realidades e disponíveis para ajudar nesse sentido.

Entrevistador: Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião?

Entrevistado: Eu acho que a forma de fazer é o correto embora que às vezes é fastidioso, é um processo que precisa de algum tempo que é coisa que nós não temos. A avaliação que está a ser feita cumpre a formalidade dentro dos parâmetros de avaliação.

Entrevistador: Tem alguma sugestão de melhoria?

Entrevistado: A DRH, acho que devia ter uma parte relacionada com a formação mesmo, um serviço, hoje em dia à velocidade que as coisas e como nós temos acesso à informação, às vezes até informação a mais, é preciso filtrar e saber fazer opções e os recursos humanos por isso mesmo que se chamam recursos humanos, é a divisão por excelência embora que não podem fazer as coisas sozinhos, tem de ter o contributo das outras unidades orgânicas.

Entrevistador: E em relação ao domínio da avaliação da formação?

Entrevistado: Em relação ao formulário da avaliação de impacto eu não consigo medir honestamente o impacto no trabalhador porque estou um bocado à distância do trabalhador e não é uma coisa que se reflita logo, de certa forma saber se uma formação teve impacto ou não, não é fácil de quantificar, não sei se também pode haver outra metodologia para isso.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação?

Entrevistado: Em relação à oferta, esta surge muito pela auscultação, sei que há umas reuniões em que a gente dá sugestões, os dirigentes e decisores políticos dão sugestões em relação à formação.

Entrevistador: Quando apliquei o questionário de apreciação da formação, alguns inquiridos afirmaram que as formações incidem sobretudo na teoria, deixando de lado os casos práticos. O que tem a dizer?

Entrevistado: Isso é sempre a velha questão teoria-prática, eu acho que a prática deve incidir se for em questões operativas, mas por exemplo na minha divisão se calhar a componente conceptual é mais importante, saber como se pode realizar um

projeto, acompanha-lo, as fases de implementação, de avaliação, é nós conseguimos olhar para um problema de forma diferente, também não vamos para uma formação que seja totalmente teórica, onde nos é dado a definição de objetivo, problema e hipótese, não é isso que se pretende, mas depende muito de quem está a dar a formação, das características do formador e das expectativas que as pessoas têm da formação, por isso, se não é aquilo que nós queremos ficamos desiludidos.

Entrevistador: Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?

Entrevistado: Eu julgo que as pessoas podem por si próprias desenvolver/conhecer outras realidades, conhecer outras experiências através de outros municípios, eu próprio faço isso com colegas de outros municípios, trocamos informações, opiniões, há informações que outros municípios nos solicitam e outras que nós vamos buscar a eles, eu penso que é uma forma de trabalhar.

Entrevistador: O que acha do coaching?

Entrevistado: O coaching é uma experiência interessante e tenho uma colega que achou que essa formação lhe ajudou muito a nível pessoal, na forma de dar respostas mais assertivas.

Transcrição da entrevista ao CD2

Entrevistador: Qual a importância que atribui à formação profissional?

Entrevistado: Relevante, a formação além de nos elucidar em questões e dúvidas que tenhamos, também nos ensina e aprendemos, dá para partilhar conhecimentos entre colegas de outras câmaras no caso, no fundo é esclarecimento de dúvidas, aprendizagem, partilha de conhecimentos.

Entrevistador: Considera que os problemas sentidos no exercício da sua profissão podem ser ultrapassados/colmatados pela formação? Porquê?

Entrevistado: Alguns sim pelo esclarecimento de dúvidas, quem está a ler os diplomas ou legislação não sabe o que o legislador está a pensar naquele momento o que é que ele quer dizer com aquilo, qual é o caminho que a gente deve seguir por isso tiramos muitas dúvidas.

Entrevistador: Como é realizado o diagnóstico de necessidades aos seus colaboradores?

Entrevistado: Quando eles fazem a autoavaliação, eles colocam as necessidades de formação.

Entrevistador: Propõe ações de formação de forma a dar resposta às necessidades/problemas identificados?

Entrevistado: Eu recebi um mapa com formações que a CIM Cávado vai desenvolver e inscrevo-os, quer eles queiram ou não queiram.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre o diagnóstico de necessidades de formação?

Entrevistado: Eu sei que é difícil, quem faz o diagnóstico saber a área de todas as pessoas daqui, às vezes falha-nos uma área que é importante. Aqui na fiscalização trabalhamos com todas as áreas, às vezes eu estou a preencher o diagnóstico e falha-me uma das áreas e aparece uma formação e não está ninguém inscrito.

Entrevistador: De que forma são divulgadas as ações de formação transmitidas pela Divisão de Recursos Humanos?

Entrevistado: São divulgadas via e-mail.

Entrevistador: Incentiva os seus colaboradores a frequentar ações de formação? De que forma?

Entrevistado: Incentivo e eu própria os inscrevo, pergunto-lhes, por algum motivo podem ter algo marcado para aquelas datas, incentivo-os e inscrevo-os e quase os obrigo.

Entrevistador: Considera que os colaboradores conhecem e valorizam os benefícios da formação?

Entrevistado: Sim e tem noção, falando dos meus colaboradores, quando vamos a uma formação somos muito participativos.

Entrevistador: Qual o papel que considera que Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?

Entrevistado: Nesta câmara tem um papel muito importante, são eles que nos fazem as necessidades de formação, são eles que nos enviam as formações, que nos enviam e-mails para nos inscreverem, parte tudo dos recursos humanos.

Entrevistador: Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião?

Entrevistado: Da minha parte o que falta é, como eu tenho muitos funcionários, muitas vezes preencher questionários de avaliação da formação de 10 pessoas não é fácil, não é propriamente o questionário em si, mas sim o tempo, às vezes uma pessoa deixa ficar um bocado para trás e depois esquece-se.

Entrevistador: Tem alguma sugestão de melhoria aos procedimentos formativos?

Entrevistado: Se calhar um questionário poderia não englobar apenas uma pessoa, mas este vir pré-preenchido, esta e esta pessoa fizeram esta formação, ou seja, todos num questionário apenas.

Entrevistador: E em relação ao domínio da avaliação da formação?

Entrevistado: Para mim não é difícil porque sei as competências e os objetivos deles do SIADAP, vejo o trabalho deles no dia-a-dia por isso eu consigo avaliar o impacto da formação.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação?

Entrevistado: Neste momento eu acho que temos boas empresas a dar formação, pelo menos que a mim me compete, estas empresas têm formadores experientes na área do urbanismo principalmente, são pessoas catedráticas que estão envolvidas até na legislação.

Entrevistador: Quando apliquei o questionário de apreciação da formação, alguns inquiridos afirmaram que as formações incidem sobretudo na teoria, deixando de lado os casos práticos. O que tem a dizer?

Entrevistado: Eu só acho que às vezes é pouco tempo, mas em relação a isso dos casos práticos nas formações que eu tenho ido há sempre aquela parte do dia que é para esclarecimentos e há ali uma partilha de casos práticos. Agora às vezes não há tempo para conseguir partilhar esses casos todos.

Entrevistador: Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?

Entrevistado: Além da formação, a experiência, o saber ser e o saber estar e isso tudo.

Entrevistador: O que acha do coaching?

Entrevistado: Primeiro acho que há uma união, não sei a palavra correta para aplicar, mas há uma partilha em que as pessoas estão todas em ambiente diferente que não o ambiente de trabalho em que até se podem conhecer melhor e tirarem partido e ajudarem-se mutuamente e perceberem que trabalhar em grupo até é bom.

Transcrição da entrevista ao CD3

Entrevistador: Qual a importância que atribui à formação profissional?

Entrevistado: Acho que é muito importante, vai preencher lacunas que temos na nossa formação académica, concretizando aquilo que é específico na nossa função e, portanto, dar-nos aqueles conhecimentos extra que nos ajudam na nossa atividade do dia a dia

Entrevistador: E a nível pessoal?

Entrevistado: A nível pessoal também porque ao desempenharmos melhor a nossa função sentimo-nos mais realizados

Entrevistador: Considera que os problemas sentidos no exercício da sua profissão podem ser ultrapassados/colmatados pela formação? Porquê?

Entrevistado: Contribui para resolver muitos problemas, mas não é solução para tudo.

Entrevistador: Que estratégias utiliza para ultrapassar os problemas que não consegue resolver pela formação?

Entrevistado: Depende, posso pedir ajuda a colegas que estão em funções semelhantes, partilhar com eles essas dificuldades e com base na experiência deles e, por vezes, consultar especialistas nas mais diversas áreas ligadas ao mundo académico como antigos professores e basicamente é isso.

Entrevistador: O que tem a dizer sobre os trabalhadores que não preenchem o questionário de diagnóstico de necessidades?

Entrevistado: As pessoas têm de valorizar a formação e por vezes não estão a ver a importância da formação e não se empenham como deveriam nesse diagnóstico.

Entrevistador: Propõe ações de formação de forma a dar resposta às necessidades/problemas identificados?

Entrevistado: Muitas vezes propomos ações de formação que não constam no plano de formação, mas vai sempre ao encontro do diagnóstico de necessidades formativas.

Entrevistador: De que forma são divulgadas as ações de formação transmitidas pela Divisão de Recursos Humanos?

Entrevistado: Via e-mail para o dirigente e esse, por sua vez, reencaminha para os colaboradores que achar que é pertinente ou até estes já estejam pré-inscritos e nesse caso é só validar e dar conhecimento.

Entrevistador: Incentiva os seus colaboradores a frequentar ações de formação? De que forma?

Entrevistado: Sim, tento saber se eles vão participar nas ações de formação e tento dar um enfoque positivo à formação, realçando os aspetos positivos e que devem realmente aproveitar esses momentos para expor as suas dúvidas e adquirir novos conhecimentos que os vão ajudar no dia a dia.

Entrevistador: Considera que os colaboradores conhecem e valorizam os benefícios da formação?

Entrevistado: pessoalmente os meus colaboradores gostam de participar nas ações de formação e reconhecem a importância disso e isso tem haver com o aumento do grau de exigência do trabalho que fazemos hoje em dia e a certificação da qualidade no fundo as pessoas percebem que precisam realmente de ter conhecimento para desempenhar bem a sua função

Entrevistador: Qual o papel que considera que Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?

Entrevistado: É responsável pelo diagnóstico, elaboração do plano de formação e as questões práticas (inscrições, contacto com entidades formadoras...).

Entrevistador: Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião?

Entrevistado: Parecem-me adequados.

Entrevistador: Tem alguma sugestão de melhoria aos procedimentos formativos?

Entrevistado: Às vezes noto que deveriam aprofundar cada área específica para que cada colaborador pudesse identificar melhor as suas necessidades, também por vezes quem esta a preencher o questionário devia empenhar-se mais, perde-se ali uma oportunidade o facto de preencher-se uma ficha, se fosse um contacto mais pessoal e conversando às vezes com as pessoas através de uma entrevista até se consiga identificar melhor as necessidades, provavelmente ao entrevistar algumas [pessoas] podiam fazer um diagnóstico melhor.

Entrevistador: E em relação ao domínio da avaliação da formação?

Entrevistado: O impacto da formação é algo difícil de avaliar em alguns casos. Eu falo por mim, muitas vezes não tenho disponibilidade de fazer da forma como deveria ser feito e reconheço isso e para avaliar o impacto é preciso monitorizar durante algum tempo e estar atento e fazer registo de sinais de melhoria, eventuais ou não, e, portanto, é feito de uma forma sem registo, uma pessoa fica com ideias, mas não há, portanto, evidências concretas, é uma ideia e às vezes é errada, para já para ser bem feito exigia uma auditoria por exemplo, fazer uma análise mais pormenorizada. Reforço deste modo o controlo interno. Provavelmente, a avaliação de impacto é feita de forma superficial e nos sentimos falta de uma entidade dentro da câmara que seja de auditoria, controlo.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação?

Entrevistado: As formações não acompanham por vezes as temáticas do momento. Na área do urbanismo, por exemplo, a questão dos incêndios florestais e a legislação que saiu sobre isso, não há formação nenhuma nessa área, e nós já estamos no terreno a trabalhar com essa legislação e temos de nos desenrascar como sabemos e, por vezes, as entidades formadoras não estão atentas a estas necessidades. Estas devem estar atentas às necessidades do momento, que coloquem as dispor, nem que na primeira fase não seja muito aprofundada, que deem algum suporte e se troque opiniões, muitas vezes só depois de um ano ou dois é que começam a aparecer formações e, entretanto, já se fez muita asneira

Entrevistado: Quando apliquei o questionário de apreciação da formação, alguns inquiridos afirmaram que as formações incidem sobretudo na teoria, deixando de lado os casos práticos. O que tem a dizer?

Entrevistado: A teoria é importante, não acho que sejam demasiado teóricas, a partilha com os colegas sobre experiências acaba por tocar nisso, na prática do dia a dia e tem havido lugar a isso nas formações. Acho que as formações são pouco tempo, mas nós também temos pouco tempo para realizá-las, estamos lá, mas no pensamento estão os processos que ficaram na secretária, temos uma equipa que trabalha no limite, basta um faltar que nota-se logo e disponibilizar tempo para ir a formações tem um custo, daí as pessoas não estarem muito disponíveis para formações.

Entrevistador: Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?

Entrevistado: Aprendemos muito uns com os outros.

Entrevistador: O que acha do coaching?

Entrevistado: Eu tento fazer isso no dia a dia, motivar os colaboradores.

Transcrição da entrevista ao CD4

Entrevistador: Qual a importância que atribui à formação profissional?

Entrevistado: Muita, é a forma de nos irmos atualizando, a par da evolução quer a nível legislativo quer a nível de evolução tecnológica quer a nível de evolução dos materiais e o mercado em si.

Entrevistador: Considera que os problemas sentidos no exercício da sua profissão podem ser ultrapassados/colmatados pela formação? Porquê?

Entrevistado: Parcialmente, porque há situações ou constrangimentos inerentes à nossa atividade que podem ser supridos pela formação ou seja nós através da formação podemos adquirir conhecimentos especializados e específicos para aplicar no dia a dia da nossa atividade, já fui a muitas formações em que os colegas achavam que vinham de lá com uma solução para um problema que eles têm cá, e quando se chega lá não é bem assim, há formadores que nem sequer sabem do que estão a falar, nem são da área, aquilo não vai resultar em nada.

Entrevistador: Que estratégias utiliza para ultrapassar os problemas que não consegue resolver pela formação?

Entrevistado: Muitos problemas são resolvidos mediante a experiência e com uma serie de fatores que nós não dominamos. Não é a formação que vai resolver tudo.

Entrevistador: Como é realizado o diagnóstico de necessidades aos seus colaboradores?

Entrevistado: A câmara, em função daquilo que nós fazemos, numa opção livre nós podemos escolher áreas que nós pudemos desenvolver, no entanto, muitas vezes os packs que cá chegam pela formatação feita a outro nível pela CIM, nem sempre é coincidente com aquilo que nós pretendemos, a abordagem que é feita é a correta.

Entrevistador: O que tem a dizer sobre os trabalhadores que não preenchem o questionário de diagnóstico de necessidades?

Entrevistado: Eu interpreto muitas vezes essas pessoas que nem sequer preenchem o diagnóstico de necessidades dessa forma, "a minha vida está feita, estamos quase todos velhos, mais de 50", considero isto o corolário de desmotivação total sob a administração pública, outros porque simplesmente estão a marimbar-se, é um voto de protesto.

Entrevistador: Propõe ações de formação de forma a dar resposta às necessidades/problemas identificados?

Entrevistado: Propomos, agora raramente ou muitas das vezes também não existe formações disponíveis que encaixem no tipo de perfis, ferramentas que precisamos adquirir ou do tipo de conhecimento. Porque elas são muitas vezes direcionadas para outras áreas muito mais administrativas, muito menos técnicas.

Entrevistador: De que forma são divulgadas as ações de formação transmitidas pela Divisão de Recursos Humanos?

Entrevistado: Via e-mail.

Entrevistador: Divulga as formações?

Entrevistado: Sim quando me são remetidas, divulgo para os meus colaboradores, mas, acho que os recursos humanos podiam enviar diretamente para eles, até porque se eu estiver de férias e se não estiver cá um mês ou uns dias posso estar a perder a oportunidade.

Entrevistador: Incentiva os seus colaboradores a frequentar ações de formação? De que forma?

Entrevistado: Sim, pessoalmente e verbalmente, falando com eles.

Entrevistador: Considera que os colaboradores conhecem e valorizam os benefícios da formação?

Entrevistado: Os mais novos, os que estão a começar uma carreira provavelmente sim, de uma forma geral acho que quase todos pensam muito é nesta fase "se não trazem benefício económico porque é que eu vou?", é um bocado por aí. Na nossa

câmara somos poucos, temos muito trabalho ou já somos um bocado velhos e teimosos para acharmos que a formação tem interesse. Há muito estigma e muitas situações da função pública que geram desmotivação e as pessoas estão-se a marimbar.

Entrevistador: Qual o papel que considera que Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?

Entrevistado: Estão sempre a pedir para preencher uns requerimentos e umas avaliações, mas é mais do que isso naturalmente eles [DRH] têm um papel importante, e eu pessoalmente acho que fazem um bom trabalho, provavelmente, nós é que estamos um bocado distraídos ou desligados, se podíamos fazer melhor? Podíamos.

Entrevistador: Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião?

Entrevistado: O resultado pós-formação ou da formação,[avaliação da satisfação] devemos ser mais críticos em relação aquilo que fazemos da formação, ou seja, se eu vou a uma formação que não interessa, devia dar conhecimento aos recursos humanos "atenção, isto aqui não serve, não vale a pena fazermos formação disto", não vai objetivamente suprir ou colmatar necessidades de competências que nós temos. Já dei muitas vezes negativas aos processos de formação, não porque a formação tenha sido mal dada, eu acho é que é inadequada em função... principalmente o que tinha no cabeçalho, o tema, parece aqueles cursos que são para todos e depois uma pessoa vai a ver e não tem nada, a embalagem é muito bonita mas o conteúdo...

A avaliação de transferência, é feita de uma forma às vezes pouco consistente para não dizer outra coisa. São impessoais, muito formais, agora pronto tem de se responder, faz-se... eu acho que é importante a organização ter estes processos todos certificados, organizados, é importante isso mas é importante saber para que isso serve porque nós podemos ter tudo direito e não respondemos ao que é mais prático e eu acho que falta alguma praticidade, perceber se aquilo valeu a pena e nós muitas vezes estamos tão preocupados em cumprir as metas, os calendários, os papeis, as coisas que nem temos tempo de reflexão, eu sei que há uma corrente muito forte dentro da câmara que valoriza essencialmente os papeis, e depois há outros um bocado bandalheiros tipo eu e outros que achamos que vamos resolver os problemas e não os papeis. Nós achamos que o nosso trabalho é o mais importante de todos, os recursos humanos acham que é o deles, os outros acham que é o deles e muitas vezes não funcionamos como organização, e falta por vezes o chamado envolvimento do topo no processo, dos próprios políticos, dos administradores, acho que eles deviam ser os primeiros a dizer o que se pretende com... agora acho que a avaliação da formação está dentro daquilo que é a visão de quem lidera o processo, é preciso responder, as perguntas são corretas, a forma como é feita a abordagem é correta, as pessoas que estão nesse processo fazem da melhor forma que acham e eu acho que não é totalmente inadequado, agora olhando para aquilo, será que serve muito? não sei.

Entrevistador: Tem alguma sugestão de melhoria aos procedimentos formativos?

Entrevistado: Dentro dos recursos humanos ter uma pessoa que lidere isso e que seja um owner, um chefe de fila desse processo todo. Para aumentar e valorizar o processo de formação, quando acabamos uma formação pelo menos partilhar entre divisões entre setores, não sei, o resultado daquilo que aprendemos lá, isso podia incentivar outros, podia ajudar a formar outros, replicar, passar o testemunho, agora colecionar pontos na formação não serve para nada, eu acho que toda a função pública tem de passar por um processo de reinvenção, eu sou novo, mas eu estou numa fase que não me estou para chatear.

Entrevistador: E em relação ao domínio da avaliação da formação?

Entrevistado: Acho que devíamos avaliar a avaliação. Provavelmente podia fazer sentido, a primeira pessoa a avaliar o impacto devia ser a própria pessoa que foi à formação, e ela própria devia dar-nos feedback "eh pá esta formação foi importante porque permitiu-me cumprir isto ou suprir aquilo, esta ou aquela lacuna que eu tinha", invés de nós preenchermos friamente, de cima. Eu acho que o próprio colaborador é que devia ter capacidade e possibilidade de explicar em que aquilo

o valorizou ou não a formação dele, será que valorizou ou foi lá porque é obrigado, porque alguém o inscreveu ou foi para não ir trabalhar? Provavelmente estamos muito todos de fora.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação?

Entrevistado: Em relação à oferta...de tão alargada que é e de tão pouco pensada que é... é para responder a massas, mas não se percebe, acho que muitas vezes quem oferece aquele tipo de curso ou aqueles conteúdos nem sequer percebe como funciona uma autarquia. O que eu acho é que quem disponibiliza os packs deveria ter sempre muito presente, de forma muito clara o público-alvo, para não estar a propor à câmara situações destas que não vai surtir efeito nenhum ou pior vai aumentar ou vai agravar as questões da forma como nós olhamos muitas vezes para a formação. Como aspetos positivos, é a diversidade que aparece, a quantidade, e às vezes até aparece boas formações.

Entrevistador: Quando apliquei o questionário de apreciação da formação, alguns inquiridos afirmaram que as formações incidem sobretudo na teoria, deixando de lado os casos práticos. O que tem a dizer?

Entrevistado: Nós encaixamos em estereótipos que nos vendem, uns packs que muitas vezes não tem nada a haver, porque provavelmente o outro lado também tem uma visão, uma leitura errada ou não é coincidente com a nossa, não é fácil encontrarmos cursos completamente focalizados naquilo que se pretende, agora é aceitável, faz-se aquilo que se pode. Agora de ser muito teóricas são, mas também é uma formação, as pessoas queriam é que os formadores dessem as soluções para eles não pensarem e eu acho que isso também não é assim.

Entrevistador: Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?

Entrevistado: Existir, existe. Mas depende muito da auto motivação, acho que na área onde nós estamos, a partilha entre os colegas, a vivência de experiências, o relacionamento com todos muitas vezes é mais importante, a experiência dos mais velhos ou das pessoas que tem maior grau de formação, é uma boa forma de se adquirir competências.

Entrevistador: O que acha do coaching?

Entrevistado: No coaching podemos abordar uma quantidade de problemáticas muito precisas e concisas e a partir daí tentarmos treinar os nossos colaboradores dessas competências, dessa forma de fazer, dessa visão, daquilo que é importante para a instituição e para a organização, e a forma de ser e de pensar da organização.

Transcrição da entrevista ao CD5

Entrevistador: Qual a importância que atribui à formação profissional?

Entrevistado: Muita, porque entendo que a formação profissional nos ajuda a evoluir em termos de conhecimentos teóricos e práticos, dá-nos mais-valias, competências técnicas, portanto, estamos sempre a aperfeiçoar, sou completamente apologista porque estão quase sempre a sair coisas novas em termos de legislação, e como eu acho que o conhecimento é uma evolução constante, a formação ajuda.

Entrevistador: Considera que os problemas sentidos no exercício da sua profissão podem ser ultrapassados/colmatados pela formação? Porquê?

Entrevistado: Podem, porque através da formação profissional há uma evolução nos conhecimentos e isso vai-se refletir na eficácia e eficiência das competências e no trabalho em si, portanto, o trabalhador ao adquirir conhecimentos, adquire também novas competências o que vai resultar num trabalho melhor, mais eficaz, mais eficiente

Entrevistador: O que tem a dizer sobre o diagnóstico de necessidades de formação?

Entrevistado: É bom, acho que os recursos humanos verificam e fazem bem as necessidades de formação.

Entrevistador: Propõe ações de formação de forma a dar resposta às necessidades/problemas identificados?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: De que forma são divulgadas as ações de formação transmitidas pela Divisão de Recursos Humanos?

Entrevistado: São através de e-mail, se não me engano, a chefe dos recursos humanos divulga os e-mails junto dos dirigentes para que estes possam divulgar junto dos colaboradores.

Entrevistador: Incentiva os seus colaboradores a frequentar ações de formação? De que forma?

Entrevistado: Sim, quando existem formações que eu entendo que são importantes para as competências dos mesmos, pergunto se querem ir e incentivo-os a ir.

Entrevistador: Considera que os colaboradores conhecem e valorizam os benefícios da formação?

Entrevistado: Alguns sim, outros não, depende, há colaboradores aqui se calhar os mais antigos ainda tem um bocadinho de resistência à formação, pensam que não adiantam para nada, os mais novos não, já tem uma visão diferente, já querem formação para adquirir novos conhecimentos e querem ser mais dinâmicos, os mais antigos, infelizmente, ainda entendem que a formação não serve para nada.

Entrevistador: Qual o papel que considera que Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?

Entrevistado: Tem um papel muito importante, por exemplo na própria divulgação, na criação digamos assim e na fundamentação da formação a nível interno do município.

Entrevistador: Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião?

Entrevistado: Sim, parecem-me ajustados. No entanto, na avaliação da transferência, esta descrição das competências ao nível do SIADAP em função da carreira, sinceramente, não sei se me parece grande coisa, não sei se traz algum interesse, mas pronto é a minha opinião. Quanto à avaliação do impacto, os indicadores já acho bem, se a formação teve impacto ao nível profissional, na eficiência e eficácia e no desenvolvimento pessoal, na motivação, na progressão, isso concordo, agora sinceramente a descrição em função do SIADAP não me parece assim nada de importante, mas é a minha opinião, vale o que vale.

Entrevistador: Tem alguma sugestão de melhoria aos procedimentos formativos?

Entrevistado: Acho que estes indicadores já estão bem, o suficiente, acho que sim.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação?

Entrevistado: Isso depende, não posso falar assim de uma forma geral porque cada instituição é uma instituição. Há instituições que são fantásticas.

Entrevistador: Quando apliquei o questionário de apreciação da formação, alguns inquiridos afirmaram que as formações incidem sobretudo na teoria, deixando de lado os casos práticos. O que tem a dizer?

Entrevistado: Os meus colaboradores eu não sei, se eles disseram que não é voltada para a prática não sei, mas acho que uma formação tem de ter uma parte teórica sempre, até porque o conhecimento primeiro vem da teoria para depois ser aplicado à prática, agora depende do que eles chamam a prática, por exemplo, aqui a nível financeiro, posso desde já dizer que todos os anos, está sempre a sair matéria nova, legislação nova, quer a lei dos compromissos por exemplo, agora vamos mudar radicalmente para o SNC AP, o que implica um profundo conhecimento e, portanto, conseqüentemente formação para essa área para depois ter uma aplicação prática. Ao nível de vários assuntos, tem de ter formação para depois aplicar na prática, depende muito de onde trabalham.

Entrevistador: Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?

Entrevistado: Estamos sempre a aprender no dia a dia, a experiência de vida é uma aprendizagem constante, portanto, é evidente que sim, aprendemos todos uns com os outros e estamos sempre a aprender.

Transcrição da entrevista ao CD6

Entrevistador: Qual a importância que atribui à formação profissional?

Entrevistado: Tem um impacto extraordinário no desempenho de qualquer colaborador, e eu como chefe de recursos humanos, tenho de ter uma visão muito positiva da formação, é aquilo mesmo que eu sinto, é aquilo que eu tento implementar desde que iniciei em 2000 a chefia desta divisão, sem dúvida alguma, a formação profissional existe precisamente ou melhorar competências ou adquirir novas competências e quando nós traçamos objetivos e atividades para o ano seguinte, quer seja em sede de plano de atividades quer seja em sede de SIADAP, naturalmente que a formação profissional está sempre presente na melhoria das competências que estão associadas à prossecução de determinados objetivos e atividades.

Entrevistador: Como descrever-me a formação nos últimos anos?

Entrevistado: A sensação que eu tive quando em 2000 assumi a direção desta divisão que eu era realmente uma incompetente na área dos recursos humanos, naturalmente a formação académica que eu tenho é licenciatura em Direito dá-me alguma tranquilidade na interpretação e aplicação da lei, agora recursos humanos não é só isso, isso é uma pequena parte e depois outra parte substancial que é o relacionamento, que é gerir a conflitualidade, que é gerir pessoas, que é gerir emoções. Nós não tínhamos praticamente nada, não havia divisão também não havia serviço vocacionado para a formação profissional, quando em 2000 foi criada a divisão, (...) era uma administração diferente e como não tínhamos nada começamos do zero, e esta tem sido uma caminhada longa mas muito profícua que deu um salto qualitativo extraordinário em 2007 devido a dois fatores, primeiro porque alguns serviços entraram no processo de certificação, e a certificação obrigou a determinados procedimentos no que concerne à divisão de recursos humanos, a formação profissional é um dos requisitos da norma, por outro lado, foi um ano em que eu própria como chefe de divisão frequentei uma pós-graduação na católica precisamente sobre formação profissional, portanto juntei o saber académico que me foi dado pelos professores com a experiência que tinha aqui em termos formativos e fui melhorando o que tínhamos à medida que íamos evoluindo, ia introduzindo aquilo que ia adquirindo na faculdade, colocando no terreno e dando feedback e foi um trabalho meritório, na altura em 2007 realmente conseguimos um processo, foi uma revolução em termos formativos. A partir daí, de 2007 a 2018 a expectativa é que o processo formativo fosse cada vez mais célere, mais transparente, mais compreendido, não está no patamar que nós desejaríamos, nós recursos humanos. Há um longo caminho a percorrer, caminhamos a passo não largo, curto, mas o que é certo é que também temos de ser ambiciosos q.b., não deixamos de o ser, mas, qualquer pequeno salto que consigamos dar para nós já é uma vitória, o que é certo é que ainda se nota alguma desconfiança, ainda não se vê grande retorno, eu acho que o retorno existe, tem é que ser visto com outros olhos, é sobretudo ver que quando uma pessoa vem da formação traz em si determinadas competências que é preciso também potenciar e motivar, é preciso que a pessoa no seu posto de trabalho tenha oportunidade para por em prática essas competências que adquiriu e, seja também motivada a exibi-las, se a pessoa não tem oportunidade de demonstrar o que adquiriu, a culpa não é do colaborador mas sim da chefia, digo eu.

Entrevistador: De que forma são auscultadas as necessidades formativas dos colaboradores?

Entrevistado: A formação profissional do município de Vila Verde está associada ao SIADAP, pelo que no que concerne ao SIADAP 3 em janeiro, quando os trabalhadores fazem a autoavaliação, eles próprios fazem também o seu diagnóstico formativo, esse diagnóstico de formação depois é encaminhado para o superior que valida ou não e depois vem para a divisão de recursos humanos para elaborarmos um plano de formação geral.

Entrevistador: Incentiva os seus colaboradores a frequentar ações de formação? De que forma?

Entrevistado: É uma das missões das chefias é o incentivo porque precisamos de pessoas proactivas, esclarecidas, que pensem, que analisem, que critiquem e muitas vezes a formação profissional também ajuda a que este espírito critico venha ao de cima, aliás, a maior parte das pessoas não sabe isso, mas há um diploma de 1999 que destaca precisamente que uma das competências do dirigente é precisamente a formação profissional, ou seja, fomentar a formação profissional da sua equipa.

Entrevistador: Considera que os colaboradores conhecem e valorizam os benefícios da formação?

Entrevistado: Há de tudo, eu valorizo, a minha equipa valoriza que trabalhamos nesta área, depois há dirigentes que não valorizam e depois o facto de não valorizarem passa também para a sua equipa, isto contagia, o bom contagia e o mau contagia também. Mas estou cada vez mais convencida que os colegas já interiorizaram que a formação é uma peça fundamental num bom desempenho quer neles próprios quer da sua equipa.

Entrevistador: Qual o papel que considera que Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?

Entrevistado: É a sua missão. A missão da divisão é ter um procedimento devidamente estruturado e, relativamente a isso, satisfeita não estou, mas estou tranquila porque sei que estamos no bom caminho, não tenho a menor dúvida, porque nos ajudaram a traçar um caminho. Faz parte dos nossos objetivos em sede de SIADAP, a formação profissional surge sempre, em sede de gestão integrada de riscos no âmbito do SGQ, a formação tem lá uma fatia fundamental, como grande missão de recursos humanos a formação é um pilar, portanto é a nossa missão, agora cabe-nos a nós, somos os missionários, a formação não é entendida como deveria ser, quer dizer há chefias que até colaboram, há outros é que não, quer por desconhecimento ou má vontade, enfim temos de trabalhar com todos.

Entrevistador: Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião?

Entrevistado: Os procedimentos formativos são feitos por nós, nós tentamos fazer o melhor, neste momento nós temos o melhor nós conseguimos fazer.

Entrevistador: Tem alguma sugestão de melhoria aos procedimentos formativos/ meta a atingir?

Entrevistado: Que o processo formativo seja compreendido, seja devidamente interiorizado, seja praticado e que haja um alinhamento muito grande entre dirigentes e entre colaboradores, mas acima de tudo entre dirigentes, se todos estivermos em sintonia conseguimos, nós somos nove dirigentes mais três coordenadores de serviço e estamos à frente de trezentas e oitenta pessoas, se houver alinhamento dos nove dirigentes, estamos a beneficiar trezentas e oitenta pessoas, é muita gente. A falta de alinhamento não é só na formação, nota-se muito na formação é verdade, que é uma perda de tempo para muita gente, mas se houver alinhamento, com certeza que a formação profissional seria uma mais-valia fundamental, um pilar estratégico na gestão dos recursos humanos no Município de Vila Verde, para mim continua a ser mas não é entendida dessa forma, pelo menos praticado, eles [chefias] podem dizer que sim mas na prática se isso não se refletir, não temos os resultados que pretendemos.

Entrevistador: E em relação ao domínio da avaliação da formação?

Entrevistado: A avaliação da formação é um calcanhar de Aquiles, sempre foi e vai continuar a ser, porque não há formulas mágicas e, acima de tudo, o grande problema é conseguir, primeiro que a pessoa faça a avaliação da formação e depois que

a faça de forma séria e terceira, que haja reflexos dessa avaliação, que quando nós chegamos à conclusão que a formação foi eficaz que tínhamos consciência de que houve uma transferência de conhecimentos na prática, não é só preencher cruces, que são duas coisas distintas. Não fazer a avaliação ou fazer a avaliação só pondo cruces sem qualquer apego à prática, eu isso também não me agrada.

Entrevistador: Em divisões maiores, porque é que não são os encarregados a realizar essa avaliação invés das chefias?

Entrevistado: A questão é que nós não temos encarregados tão esclarecidos quanto isso, se tivéssemos uma classe mais esclarecida, eu concordava consigo aliás eu posso dar o exemplo da avaliação de desempenho, estou a falar em termos legais, não estou a falar em procedimentos do município, começou por ser feita pelos encarregados e passou a ser feita pelos dirigentes, e a razão é tão só está é que a classe operária (e os encarregados são da classe operária) não tem ainda as competências necessárias, académicas, para poder assumir essa função de avaliador da avaliação de desempenho, o mesmo acontece com a avaliação da eficácia, não custava nada até o próprio encarregado preencher o questionário e depois o dirigente validava, aliás eu vejo é mal o contrário, avaliar por avaliar isso é que está mal, não avaliar ou avaliar tipo totoloto isso é que é grave, pedir alguém que coadjuve na avaliação, por amor de deus isso é o ideal, é assim que deve ser. Agora podem é reportar, aliás devem reportar, mas quem tem de pedir esse reporte é o próprio dirigente, eu jamais usaria fazer uma avaliação da eficácia da formação de pessoas que não trabalham diretamente comigo, não faria uma coisa dessas e o normal é que se eu tiver um bom reporte com certeza que posso fazer uma avaliação, se eu não tiver não faço, há quem faça não tendo reporte, lá está a avaliação da eficácia é o meu calcanhar de Aquiles.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação?

Entrevistado: Eu tenho acompanhado desde à 18 anos e reparei que houve um salto qualitativo em termos de oferta formativa, também houve uma grande evolução positiva, agora a formação já não é um menu e nós escolhemos de forma alguma, isso já passou à história felizmente, esta questão do regulamento da proteção de dados acho que é um exemplo paradigmático do melhor que temos, tivemos formadores que se preocuparam em saber qual a nossa realidade e dar exemplos de acordo com a nossa realidade e temos outros exemplos. Neste momento, eu confesso que estou muito agradada com a oferta formativa das entidades que nos procuram e que nós também procuramos. Um aspeto que posso destacar como negativo é que às vezes as formações são extremamente caras e, por isso, o Município não consegue suportar. Temos formação com pessoas que não conhecem a nossa realidade, cada vez menos, por vezes ainda acontece, formadores não conhecedores da Administração Local, porque a Administração Pública é uma realidade e a Administração Local é uma realidade mais pequena, faz parte da central mas tem uma realidade própria e precisa de ser conhecida porque muitas vezes os exemplos que se dão não fazem sentido nenhum. Escolher pessoas do mundo académico, pessoas muito teóricas porque não conhecem a realidade e assim não sabem dar um salto para a prática e isso é uma crítica que é feita designadamente nas reuniões da CIM e a pouco e pouco as coisas tem melhorado

Entrevistador: Quando apliquei o questionário de apreciação da formação, alguns inquiridos afirmaram que as formações incidem sobretudo na teoria, deixando de lado os casos práticos. O que tem a dizer?

Entrevistado: Também concordo, mas cada vez mais há tendência para a formação prática e é um dos aspetos que nas reuniões sempre foi assinalado, as pessoas também tem culpa porque quando fazem o diagnóstico no âmbito da CIM, se colocarem lá os problemas que pretendem ver resolvidos naturalmente que tem legitimidade para exigir enquanto não preencherem... repare, se o formador não sabe quais são as dificuldades, é como ir ao restaurante e dizer que quer almoçar, a pessoa põe à frente o que tem, no fundo há 50/50% de responsabilidade desse estado é das pessoas.

Entrevistador: Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?

Entrevistado: O coaching é uma ferramenta fundamental nos tempos que correm, a formação sim e o coaching, é o que me vem à cabeça neste momento.

Transcrição da entrevista ao CD7

Entrevistador: Qual a importância que atribui à formação profissional?

Entrevistado: Muita importância mesmo, é pena é as formações não se adequarem às nossas necessidades neste caso na área de saneamento, são muito específicas.

Entrevistador: Considera que os problemas sentidos no exercício da sua profissão podem ser ultrapassados/colmatados pela formação? Porquê?

Entrevistador: Como é realizado o diagnóstico de necessidades aos seus colaboradores?

Entrevistado: Dentro dos interesses próprios no âmbito do SIADAP.

Entrevistador: Propõe ações de formação de forma a dar resposta às necessidades/problemas identificados?

Entrevistado: Sim proponho, o problema é que raramente sai uma.

Entrevistador: De que forma são divulgadas as ações de formação transmitidas pela Divisão de Recursos Humanos?

Entrevistado: Dando conhecimento aos funcionários, sempre. Neste caso, como tenho trabalhadores no exterior, tem de se imprimir tudo e fazer chegar em mão.

Entrevistador: Incentiva os seus colaboradores a frequentar ações de formação? De que forma?

Entrevistado: Sempre, fazer-lhes ver a importância para o serviço.

Entrevistador: Considera que os colaboradores conhecem e valorizam os benefícios da formação?

Entrevistado: Sim, os daqui de dentro uns vão por ir, outros vão porque tem interesse nas matérias, o exterior tem menos ações de formação, é isso que eu me tenho queixado, esses não dão importância até porque tem um grau de formação muito baixo enquanto que os de cá de dentro estão todos formatados até por formação até porque sabem que podem progredir na carreira, os do exterior não tem tanto essa noção, não tem formação, não tem estudos. Já tem todos uma idade que acho que já não mudam muito, mesmo os comportamentos, se o chefe é quase o mais novo, com o passar dos anos apercebi-me que há coisas que não mudam, só partindo. É a resistência à mudança, não é? Há muito disso, nos mais velhos então... acho que não há nome técnico para isso, acho que as pessoas não mudam com a formação, são sempre as mesmas.

Entrevistador: Qual o papel que considera que Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?

Entrevistado: Tem muito mesmo, devia era dar mais atenção ao que as restantes divisões pretendem como no caso da minha.

Entrevistador: Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião?

Entrevistado: Em termos de procedimentos acho que está bem, eu só acho que em termos de formações, deviam reunir-se com as pessoas das várias áreas, mas não tem muito a ver com a câmara, mas com a proposta da CIM, não é? ou TecMinho? eu também percebo porque não há muitas formações nesta área porque parte desta área já é privada, não é? a Ágere é privada e há muitas empresas privadas à volta, não sei se conseguem arranjar gente suficiente para formações.

Entrevistador: Tem alguma sugestão de melhoria aos procedimentos formativos?

Entrevistado: Acho é que devia haver mais formações para a minha área, formação em áreas específicas e trabalhadores qualificados para áreas específicas como nos dossiers, na parte mecânica e da energia.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação?

Entrevistado: Poucas formações nesta área para os operacionais, para os de cá de dentro também são meia dúzia de administrativos, esses vão às formações transversais.

Entrevistado: Quando apliquei o questionário de apreciação da formação, alguns inquiridos afirmaram que as formações incidem sobretudo na teoria, deixando de lado os casos práticos. O que tem a dizer?

Entrevistado: Não está vocacionado para operacionais, estes aprendem só com a prática, não tem nada haver com a teoria. Eu acho que a formação da câmara está vocacionada para os administrativos, não está vocacionada para operacionais, ou muito pouco.

Entrevistador: Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?

Entrevistado: Com o trabalho do dia a dia, esta área é muito específica, não é? ninguém chega cá e já sabe tudo, vai-se aprendendo, isto resulta de uma aprendizagem continua, acima de tudo, no exterior quem entrar de novo, tem de adquirir, tem de andar com os outros, vai aprender conhecimentos e ganhar experiência.

Transcrição da entrevista ao CD8

Entrevistador: Qual a importância que atribui à formação profissional?

Entrevistado: A formação profissional é tanto ou mais importante que a formação académica e a experiência profissional, porque acaba por ser uma atualização constante nas matérias para as quais nos propomos que são as matérias que nos trabalhamos no exercício das nossas funções.

Entrevistador: Considera que os problemas sentidos no exercício da sua profissão podem ser ultrapassados/colmatados pela formação? Porquê?

Entrevistado: A formação nem sempre está trabalhada e vocacionada exatamente para as funções que nós exercemos, para as matérias que nós tratamos na nossa profissão, muitas vezes tem lacunas.

Entrevistador: Que estratégias utiliza para ultrapassar os problemas que não consegue resolver pela formação?

Entrevistado: A experiência e contacto com elementos de outros municípios, para além da ação de formação, isso também é muito importante, são experiências diferentes que nos enriquecem sempre e que nos dão uma visão diferente e positiva daquilo que nós pretendemos fazer, às vezes são coisas tão simples e que nós não nos lembramos, as vezes as realidades são diferentes levam-nos a dotar aqueles procedimentos que nós nem pensamos neles.

Entrevistador: Como é realizado o diagnóstico de necessidades aos seus colaboradores?

Entrevistado: Em função das atividades que lhes são distribuídas.

Entrevistador: Propõe ações de formação de forma a dar resposta às necessidades/problemas identificados?

Entrevistado: Nós detetámos as necessidades, mas estamos sempre limitados ao que as entidades nos propõem e a divisão dos recursos humanos, talvez nós é que deveríamos ou poderíamos despoletar essa formação e não o fazemos, não é uma atitude correta, nós também deveríamos ter a iniciativa.

Entrevistador: De que forma são divulgadas as ações de formação transmitidas pela Divisão de Recursos Humanos?

Entrevistado: Por e-mail.

Entrevistador: Incentiva os seus colaboradores a frequentar ações de formação? De que forma?

Entrevistado: Sim. Explico-lhes que são importantes para as funções que estão a desempenhar.

Entrevistador: Considera que os colaboradores conhecem e valorizam os benefícios da formação?

Entrevistado: Daquilo que conheço na minha área, só não frequenta formações quem não quer, sou eu própria às vezes que incentivo as pessoas... nesta formação vai a colaboradora x e y, tem que ir, mas às vezes não querem, manifestam resistência, mas eu tento porque acho que é importante. Há pessoas que conseguem porque trabalham nesse sentido e há outras que se acomodam e não querem participar em formações, limitam-se ao que é básico, acomodam-se. Tenho uma pessoa ou outra que tem tido essa atitude, mas já tiveram mais porque eu tento incentivá-las e a desperta-las para... porque há pessoas pouco curiosas, interessadas para elas basta fazerem aquilo que fazem, a rotina, o que não é bom para quem quer crescer. Um colaborador não cai aqui e fica apto para trabalhar, não é? é impossível isso, independentemente da formação, tenho aqui pessoas que não são licenciadas em Direito e exercem essas funções porque é a experiência profissional, é a formação e a formação que eu lhes dou todos os dias.

Entrevistador: Qual o papel que considera que Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?

Entrevistado: Eu não conheço muito bem as diligências concretas que são feitas pela divisão dos recursos humanos em relação para conseguir ações de formação nas matérias que nós precisamos, sei que fazem diligências nesse sentido, só conheço aquilo que passam para nós.

Entrevistador: Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião?

Entrevistado: Deveriam simplificar, sim. Eu não gosto do modelo da avaliação. Não gosto porque começo a preencher e há sempre alguma coisa que falha e que eu não sei e desisto porque, entretanto, já tenho outra coisa para fazer e passa um bocado por isto.

Entrevistador: Tem alguma sugestão de melhoria aos procedimentos formativos?

Entrevistado: Eu acho que era muito interessante que nós conseguíssemos formação aqui no município, tal como ocorre em muitos municípios, que conseguíssemos trazer a formação aqui e também era muito importante que os respetivos dirigentes dessem formação aos seus colaboradores, isso era tão importante e não o fazem, eu acho que isso evitava muita coisa que eu vejo e não gosto, disparates, coisas mal feitas, perfeitamente evitadas se houvesse mais formação, se as pessoas estivessem mais empenhadas na formação.

Entrevistador: E em relação ao domínio da avaliação da formação?

Entrevistado: Descuramos muito a avaliação da formação e o impacto que tem no serviço.

Entrevistador: Em divisões maiores, porque é que não são os encarregados a realizar essa avaliação invés das chefias?

Entrevistado: Avaliação do impacto eu acho que deve ser o superior, é aquele que consegue aferir o impacto que a formação tem na função que o colaborador tem, em divisões maiores considero que os encarregados podem exercer essa função perfeitamente, não é? Até porque eles estão mais próximos dos colaboradores, acho que até podem avaliar melhor do que o próprio dirigente.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação?

Entrevistado: Há instituições que tem formadores muito bons e que eu gosto muito de ir às formações, são muito úteis, nós perdemos tempo, mas ganhámos muito com as formações, mas eu já desisti de formações devido ao formador.

Entrevistado: Quando apliquei o questionário de apreciação da formação, alguns inquiridos afirmaram que as formações incidem sobretudo na teoria, deixando de lado os casos práticos. O que tem a dizer?

Entrevistado: Para mim as melhores formações são efetivamente aquelas que também envolvem a prática, mas depende muito do formador, porque só nos vão dar a prática se tiverem a experiência, porque se tiverem apenas a teoria, não podem passar a prática porque não a conhecem, isso acontece infelizmente.

Entrevistado: Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?

Entrevistado: Pela experiência e pela dedicação de cada um, quem quer evoluir na função e nós temos que evoluir diariamente, aprendemos todos uns com os outros, todos os dias aprendemos, só assim é que trabalhamos melhor, só assim é que evoluímos porque sem o trabalho, sem a formação, sem a experiência, sem o brio que temos, não temos competência.

Transcrição da entrevista ao CD9

Entrevistado: Qual a importância que atribui à formação profissional?

Entrevistado: É muito importante porque estamos numa sociedade que evolui, estamos a viver uma revolução tecnológica e temos que acompanhar e, mesmo em termos legislativos, também por força dessas alterações, também estão constantemente a ser alteradas, pela consciência que as pessoas hoje tem de toda a atividade humana, tudo se está a alterar rapidamente e nós temos de fazer esse acompanhamento se quisermos estar minimamente informados para exercer os cargos que ocupamos.

Entrevistado: Como é realizado o diagnóstico de necessidades aos seus colaboradores?

Entrevistado: Ou porque nós vamos sentindo necessidade de introduzir algo de novo nesses mesmos funcionários porque nos vamos apercebendo dessas realidades ou até pela necessidade que eles sentem e que nos transmitem não é? até por força do sistema de avaliação é sempre posto aos funcionários essa questão e eles próprios também vão dizendo em que áreas é que acham que sentem mais necessidades de formação e, portanto, essa informação depois é dada a conhecer aos recursos humanos e eles naturalmente fazem o tratamento de dados e depois vão compilando, digamos, as necessidades da instituição.

Entrevistado: O que tem a dizer sobre o diagnóstico de necessidades?

Entrevistado: Quando a gente faz um diagnóstico, estamos muito enquadrados nas necessidades mais imediatas, digamos assim, eu não vejo que por aí haja algo a mudar, há uma necessidade de permanente de haver diagnósticos, de apalpar o pulso às pessoas no sentido de perceber que necessidades elas têm e nesse aspeto acho que está bem.

Entrevistado: O que tem a dizer sobre os trabalhadores que não preenchem o questionário de diagnóstico de necessidades?

Entrevistado: Isso são pessoas que já estão em fim de carreira, pessoas sem qualquer tipo de ambição, pessoas que estão acomodadas e isso vai sempre existir, independentemente de haver outras formas de fazer esse diagnóstico, vai sempre haver pessoas acomodadas, somos seres humanos, temos características que nos levam a criar uma zona de conforto e custa-nos sair dessa zona de conforto, mas eu vejo mais pelo acomodar, pela falta de ambição, pela falta de perspetivas que é o forte defeito da Administração Pública, é não ter perspetivas de mais nada, tem aquele objetivo que está definido há muitos anos e sabem que dali não vão passar e, portanto, acomodam-se.

Entrevistador: Propõe ações de formação de forma a dar resposta às necessidades/problemas identificados?

Entrevistado: Sim, vamos fazendo uma rotatividade de forma a que todos vão fazendo todo o tipo de formação que está disponível.

Entrevistador: De que forma são divulgadas as ações de formação transmitidas pela Divisão de Recursos Humanos?

Entrevistado: Por e-mail.

Entrevistador: Incentiva os seus colaboradores a frequentar ações de formação? De que forma?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Considera que os colaboradores conhecem e valorizam os benefícios da formação?

Entrevistado: Eu diria que a maior parte sim, desde que a formação seja direcionada para a resolução desses mesmos problemas que vão surgindo, desde que a gente tenha digamos a formação ajustada, naturalmente que sim. Acho que os colaboradores valorizam quando tem importância para o desenvolvimento da profissão, valorizam menos quando são mais generalistas, há assim algum tipo de formações que não se dá muito valor até ao dia em que sentem necessidade. Mesmo assim, eles vão fazendo formações, vão tendo conhecimento, é uma mais valia para eles e para nós.

Entrevistador: Qual o papel que considera que Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?

Entrevistado: Tem o papel principal porque tem que fazer a ligação entre quem tem outras ocupações e as instituições que dão essa formação, a procura de perceber quais as necessidades e a procura de formações na área, o estabelecimento de contactos e inscrições, toda essa parte digamos administrativa que é necessária ter.

Entrevistador: Relativamente aos procedimentos formativos do Município, qual a sua opinião?

Entrevistado: Não tenho nada a apontar.

Entrevistador: E em relação ao domínio da avaliação da formação?

Entrevistado: É como lhe digo, nunca parei para pensar nisso, parece-me ajustado, se me parecesse desadequado já tinha parado cinco minutos, mas assim como está não me parece que esteja mau, de qualquer das formas eu acho que sim, que o processo é o mais adequado.

Entrevistador: Em divisões maiores, porque é que não são os encarregados a realizar essa avaliação invés das chefias?

Entrevistado: Eu acho que cada um é que deve mais ou menos dizer aquilo que sente e que realmente em termos de aplicabilidade foi conseguindo, no entanto, quem chefia e quem lidera também vai percebendo a alteração de comportamentos, a alteração de conhecimentos, portanto, se calhar uma situação mista seria o melhor, mais ajustado, preenchida pelas duas partes, da pessoa que recebeu a formação e da pessoa que lidera no sentido de perceber o que um e outro recebeu com o conhecimento que foi introduzido.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação?

Entrevistado: Nos assistentes operacionais, o leque de formações começa a ser muito reduzido e só abrange determinado tipo de assuntos e matérias. A formação para técnicos superiores, as formações estão mais vocacionadas para quem percebe do assunto do que quem está em início de carreira, porque aquilo que se vai discutindo é sempre na base do conhecimento já existente, deste modo, para quem está em início de carreira retira pouco desse tipo de formações. Aos assistentes operacionais se calhar haveria necessidade de muita formação básica e mais teórica de noções básicas, mas isso é uma peça do nosso sistema de ensino todo, há muita pouca gente a ensinar essas coisas, mas faz todo o sentido porque o país não se faz de engenheiros e doutores, também se faz de pessoas que metem a mão na massa e essas pessoas também

precisam de ter conhecimento. Há efetivamente necessidades de formação que não existem no mercado, julgo eu porque elas nunca nos foram propostas.

Entrevistado: Quando apliquei o questionário de apreciação da formação, alguns inquiridos afirmaram que as formações incidem sobretudo na teoria, deixando de lado os casos práticos. O que tem a dizer?

Entrevistado: Eu para colocar pessoas em determinadas áreas, eu tenho de lhes dar os princípios básicos, porque quando pegam em determinadas ferramentas e determinados serviços, tem que ter um conhecimento mínimo de como são as coisas, quais são as imposições legais. Esse conhecimento pode ser em ambiente de prática também, teórico, mas com as coisas na frente dos olhos para as pessoas verem o que é, incidir mesmo teórica-prática e não tanto nem prática nem teórica.

Entrevistado: Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?

Entrevistado: A formação em contexto de trabalho, acho eu.

Entrevistado: O que acha do coaching?

Entrevistado: O coaching é uma matéria muito relevante, muito interessante.

Transcrição da entrevista ao V

Entrevistado: Qual a importância que atribui à formação profissional?

Entrevistado: Nos tempos atuais, um verdadeiro profissional tem a necessidade de estar permanentemente atualizado, o conhecimento e as práticas das várias atividades evoluem muito rapidamente e muito depressa qualquer um de nós é ultrapassado pelas novidades, daí a necessidade de formação contínua, permanente no sentido de cada profissional acompanhar as inovações que vão sendo introduzidas nos diversos domínios da sua atividade profissional.

Entrevistado: Como descrever-me a formação desenvolvida pelo Município nos últimos anos?

Entrevistado: A formação é sempre uma componente essencial para que consigamos todos ultrapassar as dificuldades e desafios que em cada momento são colocados no exercício das nossas funções, daí ser necessário essa formação contínua e, portanto, no exercício de qualquer profissão seja ela qual for mais de carácter intelectual ou de carácter mais prático é sempre necessário a formação contínua, nunca podemos estar satisfeitos com aquilo que se faz, no entanto, julgo que tem sido disponibilizada nos momentos cruciais formação que permita aos nossos colaboradores ter informação e adquirir competências que permitam acompanhar domínios novos que vão sendo introduzidos nas suas diversas atividades.

Entrevistado: Em que patamar se encontra a formação desenvolvida pelo Município?

Entrevistado: O Município tem preocupação com a formação dos seus trabalhadores, embora se reconheça que é possível fazer sempre mais e melhor, nem sempre é fácil ter a formação adequada em função das necessidades dos trabalhadores nem sempre é fácil também, mobilizar os trabalhadores para essa formação, no entanto, sentimos que é sempre necessário fazer uma aposta contínua junto dos colaboradores no sentido de eles apostarem também nessa formação com forma de melhorarem as suas competências profissionais.

Entrevistado: De que forma são auscultadas as necessidades formativas dos colaboradores?

Entrevistado: No momento em que os colaboradores fazem a sua avaliação de desempenho, autoavaliação, é-lhes solicitada que apresentem quais as áreas de formação que sentem mais necessidade, esse é um momento crucial, no entanto, em todos os momentos e sempre que há novidades legislativas que impliquem mudanças nos próprios serviços é notório por

parte dos dirigentes e dos colaboradores essa necessidade de serem atualizados e daí recorrerem de uma forma mais insistente à necessidade de formação. Nós temos aqui um quadro de profissionais com habilitações académicas elevadas e, alguns colaboradores tentam fazer essa formação por iniciativa própria pela realização pessoal e profissional.

Entrevistador: Deteta alguma falha ao nível do diagnóstico de necessidades?

Entrevistado: Tem sempre falhas porque as pessoas nem sempre estão disponíveis para refletir sobre os seus próprios modelos de atuação, muitas vezes nós mecanizamos procedimentos e habituamo-nos muito facilmente aquilo que é o nosso dia a dia e formas mais ou menos tradicionais de fazer, nem sempre estamos disponíveis para refletir sobre os nossos procedimentos, sobre as nossas atitudes, sobre as nossas práticas. Nem todos se sentem à vontade nem sentem a necessidade de refletir, portanto, temos que fazer um esforço maior, isso não é só uma falta de atenção daqueles que aparentemente tem formação menor, nota-se que isso é transversal, desde os assistentes operacionais até aos técnicos superiores. Nem sempre o diagnóstico é global, está muito dependente da iniciativa de cada um dos colaboradores nem todos participam de igual modo e, há portanto, um largo caminho a percorrer.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a postura dos dirigentes face à formação?

Entrevistado: Também às vezes se nota que não estão suficientemente atentos e que precisam e podem ter uma ação mais incisiva no sentido de quer eles próprios [chefias] quer os colaboradores fazerem a autoavaliação, proporem ações de formação, terem iniciativa de solicitar ao Município que lhes proporcione essa formação, compete a todos nós e aos dirigentes em particular incentivar, auscultar, criar momentos de reflexão porque daí pode efetivamente surgir outras dificuldades que aparentemente as pessoas podem não sentir.

Entrevistador: De que forma são divulgadas as ações de formação transmitidas pela Divisão de Recursos Humanos?

Entrevistado: A divulgação é feita pelos recursos humanos genericamente através dos dirigentes, apelando que cada dirigente passe essa informação aos seus colaboradores, não sei se este é o modelo mais adequado, é o modelo que nós utilizamos solicitando a colaboração dos vários dirigentes no sentido de através deles os colaboradores terem conhecimento.

Entrevistador: Considera que os colaboradores conhecem e valorizam os benefícios da formação?

Entrevistado: Eu noto que há colaboradores permanentemente preocupados e candidatam-se frequentemente a ações de formação e outros nem tanto, portanto, há aqui posturas diferentes.

Entrevistador: Qual o papel que considera que Divisão de Recursos Humanos tem no âmbito da formação profissional?

Entrevistado: Os recursos humanos são transversais a todos os serviços do Município, não lhes compete a eles obviamente e exclusivamente promover iniciativas de formação e se calhar nem é aos recursos humanos que compete essa tarefa em primeira mão, compete a cada um de nós e a todos os dirigente saberem antemão o que será necessário promover para que cada um de nós nos seus diversos domínios de atividade possam ter a formação adequada, de qualquer forma os recursos humanos tem este papel agregador, tomar conhecimento das necessidades, recolher propostas, divulgar iniciativas, contactar as entidades, portanto, é fundamental que os recursos humanos tenham um papel ativo em todos estes domínios.

Entrevistador: Tem alguma sugestão de melhoria aos procedimentos formativos?

Entrevistado: Acho que devemos fazer um maior incentivo e dinamizar mais os momentos de autoavaliação e de apuramento daquilo que são as necessidades de formação, a câmara tem de criar momentos específicos em que de alguma maneira põe todos os seus colaboradores a refletir sobre isso para que eles efetivamente quando estão a fazer a sua autoavaliação sintam necessidade de preencher aquele campo, compete aos recursos humanos com os dirigentes ter essa preocupação. No domínio da avaliação dos reflexos da formação continua no contexto do trabalho dos colaboradores, temos que apostar mais nessa reflexão de modo a que, efetivamente, a avaliação da formação seja tida como um elemento

preponderante no desenvolvimento das competências dos trabalhadores e na melhoria e eficácia dos serviços municipais. No domínio da divulgação das ações de formação teremos de arranjar novas formas de divulgação de modo a que a informação chegue de forma atempada e de forma mais generalizada a todos os colaboradores que possam ter interesse nessas iniciativas, suponho que poderá haver melhorias neste sentido, quer criando na página da intranet do município que nem todos também consultam, quer em espaços físicos do município locais onde possa ser de uma forma mais transversal exposta, de modo a aliviar algumas falhas de comunicação que também se nota dos dirigentes para os colaboradores.

Entrevistador: E em relação ao domínio da avaliação da formação?

Entrevistado: No domínio da avaliação, a transferência da formação para os serviços também aqui se calhar todos nós podemos evoluir, nem sempre preenchemos o formulário, há algumas falhas nesse domínio, não sei como se poderá, embora o esforço dos recursos humanos tenha sido significativo nesse sentido, incentivar todos os dirigentes a preencherem e fazerem a avaliação, de saber qual é o impacto da formação no exercício das suas funções mas nem sempre isso é feito de forma sistemática e, portanto, aqui também temos de melhorar.

Entrevistador: Em divisões maiores, porque é que não são os encarregados a realizar essa avaliação invés das chefias?

Entrevistado: Quanto maior é a nossa distância com o trabalhador, mais difícil será avaliar qual o impacto da formação no desempenho específico da sua função, daí em suponho que os trabalhadores dos serviços externos, o dirigente máximo do serviço deve solicitar e eu suponho que solicita o contributo dos encarregados, suponho eu ou deveriam solicitar os encarregados para que eles possam também dar uma informação mais ou menos fidedigna relativamente aquilo que é o desempenho do seu colaborador na sequência dessa formação, de outra maneira, será difícil porque ele não acompanha no seu dia a dia numa forma permanente o desempenho de cada um dos colaboradores, portanto, terá muita dificuldade em fazer uma avaliação que não seja uma avaliação abstrata, sem grande significado, se não fazem, deviam fazer.

Entrevistador: Qual a sua opinião sobre a oferta disponibilizada por instituições/empresas de formação?

Entrevistado: A formação muitas vezes resulta de recursos económicos que são disponibilizados em determinados momentos, designadamente com fundos comunitários, nem sempre as ações de formação são as mais adequadas aquilo que são as necessidades específicas, mas eu tenho notado que tem havido um esforço por parte das entidades que promovem a formação no sentido de terem preocupação de promoverem iniciativas atuais e que permitam de facto aos colaboradores terem acesso à informação detalhada sobre realidades concretas que permitem atualizar os seus conhecimentos. Há entidades que formatam formações mais ou menos genéricas nas diversas atividades e disponibilizam essa formação de uma forma transversal, há outras que tem uma preocupação em adequar mais suas ações e propostas de formação a coisas mais específicas e concretas resultantes de inovações tecnológicas ou legislativas. É um esforço que tem de ser feito por todos e também compete ao Município de certa forma fazer chegar a essas entidades necessidades de formação que eles possam de alguma maneira responder.

Entrevistador: Quando apliquei o questionário de apreciação da formação, alguns inquiridos afirmaram que as formações incidem sobretudo na teoria, deixando de lado os casos práticos. O que tem a dizer?

Entrevistado: É o mais fácil para qualquer entidade formadora, é fazer formação mais livresca, mais teórica, a formação mais prática exige recursos e meios técnicos e até financeiros mais avultados, portanto, essa dimensão nem sempre existe ou está à disposição de qualquer entidade formadora, mas eu tenho visto aqui algumas iniciativas de formação destinadas especificamente a determinadas áreas técnicas específicas e que devem ter um contexto prático, não obstante de terem

também um enquadramento teórico, porque não há uma coisa sem outra, também admito que a maioria da formação se fique por considerações de caráter mais teórico e que nem sempre a componente prática seja a mais valorizada.

Entrevistador: Para além da formação profissional, considera que existem outras formas de aprendizagem e desenvolvimento e aquisição de competências? Se sim, quais?

Entrevistado: Nós aprendemos todos os dias, aprendemos por iniciativa própria, estamos em colaboração e em contacto uns com os outros, contactamos com outras pessoas que trabalham em outros locais, outras entidades, e, se estivermos abertos, estamos sempre disponíveis para aprender. A forma de aceder ao conhecimento é hoje muito mais vasto daquela que era há uns anos atrás, as pessoas se quiserem, com recursos às novas tecnologias de informação e à internet podem ter conhecimento de muita coisa e trazê-la e distribuir essa informação junto dos seus colegas de forma mais ou menos informal, portanto, há muitos mecanismos de aprendizagem e de formação que não passam apenas pelas ações de formação mais institucionalizadas que temos e que devemos continuar a ter.

Entrevistador: O que acha do coaching?

Entrevistado: Admito que a interação entre os diversos elementos que participam numa equipa de trabalho é fundamental para criar um ambiente favorável ao desempenho das suas funções e há sempre técnicas que se podem aprender de relacionamento, de liderança, de comunicação que são fundamentais quando se desenvolvem e hoje em dia todos praticamente trabalham em equipa e é preciso a respeitar o outro e a conhecer o outro e a saber porque é que o outro em determinadas circunstâncias reage ou age de esta ou daquela maneira e, portanto, todas as formações que possam também, contribuir para melhorar estas nossas competências no domínio da comunicação e do relacionamento interpessoal também é importante e daí ter um efeito positivo no bem estar das pessoas e com isso melhorar significativamente os seus comportamentos, as suas atitudes e o seu desempenho.

APÊNDICE N.º 6 – ANÁLISE DE CONTEÚDO ÀS PERGUNTAS ABERTAS DO QUESTIONÁRIO SOBRE A APRECIÇÃO GLOBAL DA FORMAÇÃO

ANÁLISE DE CONTEÚDO ÀS PERGUNTAS ABERTAS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO		
Sistema de categorias	1. Formação uma mais valia e potenciam o desenvolvimento pessoal e profissional	Nº de ocorrências
Desenvolvimento profissional	<p>“(…) aspiramos a ser bons servidores públicos (…)” (l. 1).</p> <p>“Permite a melhoria no desempenho profissional (…)” (l. 6).</p> <p>“Para melhorar o desempenho profissional, inovar no trabalho, ser mais eficaz e estar a par de novos conhecimentos, métodos e técnicas é necessário estar permanentemente a aprender. Na melhoria do desempenho profissional está implícita a satisfação pessoal que emerge de um trabalho bem feito, de acordo com os recursos disponíveis e os conhecimentos e técnicas mais actuais” (l. 16).</p> <p>“Cada vez mais a nossa profissão exige novos conhecimentos e devemos estar preparados para essas novas vertentes” (l. 22).</p> <p>“Aprendemos a agir de forma correta em presença de situações (…)” (l. 26).</p> <p>“(…) ajudam-nos a desenvolver o nosso trabalho da melhor forma” (l. 47).</p> <p>“As formações ajudam-nos a aperfeiçoar o nosso trabalho, adquirir e consolidar conhecimentos” (l. 54).</p> <p>“Aperfeiçoar o método de trabalho” (l. 54).</p> <p>“As formações permitem-nos adquirir informação para o desempenho de funções” (l. 74).</p> <p>“São uma mais valia porque através delas vamos adquirindo mais conhecimentos tanto a nível profissional, mas também sobre o nosso desenvolvimento” (l. 60).</p>	10
Desenvolvimento pessoal	<p>“as formações são uma mais valia para o desempenho pessoal” (l. 20).</p>	1

<p>Aquisição de conhecimentos e competências</p>	<p>“Sim, na medida que são adquiridas novas competências” (l. 3)</p> <p>“Adquirir novos conceitos e conhecimentos é sempre benéfico” (l. 7).</p> <p>“Permitem adquirir conhecimentos” (l. 10).</p> <p>“É importante adquirir competências e conhecimentos no exercício da nossa atividade profissional” (l. 14).</p> <p>“São fundamentais para o conhecimento de novas perspetivas, abordagens e metodologias” (l. 18).</p> <p>“Em cada formação adquire sempre novas competências” (l. 28).</p> <p>“São uma oportunidade de adquirir novos conhecimentos” (l. 29).</p> <p>“Desde que contribuam para ter mais conhecimentos é sempre uma mais valia” (l. 34).</p> <p>“Porque vão aparecendo sempre novas ferramentas e métodos de trabalho” (l. 35).</p> <p>“É na formação que consigo que consigo aprofundar conhecimentos em temáticas novas” (l. 36).</p> <p>“São uma mais valia, na medida em que nos permitem adquirir novas competências em novas áreas (...)” (l. 38).</p> <p>“As formações são muito importantes para adquirir novos conhecimentos, métodos de trabalho, inovar e criar” (l. 41).</p> <p>“permitem-nos um acompanhamento das novidades introduzidas dentro das matérias objecto do nosso trabalho diário e como tal aumentam o nosso conhecimento (...)” (l. 42).</p> <p>“Adquirimos mais conhecimentos sempre” (l. 44).</p> <p>“Adquire-se sempre mais conhecimentos” (l. 45).</p> <p>“as ações de formação são sempre importantes porque adquirimos conhecimentos novos e úteis para o dia a dia e profissão” (l. 46).</p> <p>“permitem a aquisição de conhecimentos fundamentais para o dia a dia” (l. 56).</p> <p>“permitem adquirir novos conhecimentos e técnicas” (l. 57).</p> <p>“as formações servem para adquirirmos novos conhecimentos” (l. 61).</p> <p>“Se os temas forem interessantes, conseguimos adquirir novos conhecimentos” (l. 63).</p> <p>“Permitem adquirir novos conhecimentos” (l. 68).</p> <p>“Adquirir mais conhecimentos e autonomia” (l. 71).</p> <p>“São uma mais valia para adquirir novos conhecimentos” (l. 73).</p>	<p>23</p>
--	--	-----------

Atualização ou aprofundamento de conhecimentos e competências	<p>“São aperfeiçoadas as competências já existentes” (l. 3).</p> <p>“Tem de haver actualização periódica da informação (...)” (l. 8).</p> <p>“Melhora mais alguns conhecimentos” (l. 30).</p> <p>“Dada a evolução e alterações nas mais diversas matérias é para mim absolutamente necessária a atualização e aprofundar os diversos conhecimentos bem como a aquisição de novos” (l. 33).</p> <p>“Permite-nos reciclar e atualizar conhecimentos que de outra forma ficariam desatualizados por força da elevada evolução e volatilidade do conhecimento nos tempos actuais” (l. 38).</p> <p>“Há uma necessidade constante de actualizar os conhecimentos (...)” (l. 41).</p> <p>“Devemos estar sempre atualizados para podermos estar preparados para o dia a dia tanto profissional como para nos próprios” (l. 49).</p> <p>“ficamos com mais competências para desenvolver melhor o nosso trabalho no dia a dia” (l. 51).</p> <p>“permite-nos estar sempre atualizados de forma a desempenhar melhor o nosso trabalho” (l. 52).</p> <p>“melhora o conhecimento de várias formas comportamentais no exercício de várias atividades” (l. 58).</p> <p>“as formações não só trazem conhecimento suplementar como também a repetição ajuda ao não esquecimento dos mesmos” (l. 62).</p> <p>“Devemos estar sempre atualizados para prestar um melhor serviço” (l. 72).</p>	12
Troca de ideias e experiências	<p>“(...) é optima a partilha entre pares” (l. 8).</p> <p>“Permite a troca de ideias e experiências (...)” (l. 4).</p> <p>“Permite (...) a partilha de experiências inter-institucionais” (l. 24).</p> <p>“(...) permitem-nos uma troca de experiências com colegas que lidam com matérias similares diariamente no trabalho” (l. 42).</p>	4
Formador competente	<p>“são uma mais valia se as ações de formação forem administradas por um formador com competências adequadas (...)” (l. 13).</p>	1
Educação ao longo da vida	<p>“(...) o caminho é a aprendizagem ao longo e ao largo da vida” (l. 1).</p> <p>“a formação contínua é indispensável ao aperfeiçoamento e atualização continuas” (l. 15).</p>	2
Formação com incidência na prática	<p>“as ações de formações devem ter como escopo a resolução de questões práticas com que se depara o profissional formando. Por via da regra, esta situação não ocorre, porquanto o formador se limita a ler o texto da lei e muitas vezes sem qualquer espírito crítico (...)” (l. 13).</p> <p>“(...) julgo que as formações deveriam incidir em duas vertentes: teoria e prática” (l. 36).</p>	2
Fator de motivação	<p>“os trabalhadores sentem-se mais capazes de desenvolver as suas funções” (l. 17).</p> <p>“eu gosto de participar nas formações” (l. 66).</p> <p>“toda a formação é uma mais valia” (l. 69).</p>	2
Formação como resposta às constantes mudanças	<p>“Num mundo (do trabalho) em constante mudança e competitividade a formação é uma ferramenta essencial” (l. 1).</p> <p>“Pela atualidade e motivação inerentes, julgo que se constituem numa mais valia e potenciam o desenvolvimento pessoal e profissional” (l. 9).</p> <p>“As constantes mudanças que hoje em dia se processam, tornam evidente a necessidade de formação e actualização” (l. 43).</p>	3

<p>Espaço de aprendizagem</p>	<p>“estamos sempre a aprender” (l. 5). “é sempre bom aprender mais com a vida e no mundo do trabalho aprender não ocupa lugar” (l. 11). “Para estar a par de novos conhecimentos, métodos e técnicas é necessário estar permanentemente a aprender” (l. 16). “há sempre algo a aprender” (l. 23). “aprender mais é uma mais valia para o dia a dia” (l. 25). “aprende-se sempre algo que nos seja útil” (l. 37). “aprendemos sempre algo com as formações que frequentamos” (l. 50). “Assim, é sempre útil frequentar ações de formação, aprendemos sempre algo que será útil para o dia a dia” (l. 70).</p>	<p>8</p>
<p>Inutilidade da formação</p>	<p>“(…) a mera transmissão de conhecimentos académicos constitui uma mera perda de tempo e oportunidade (…) tendo em conta a forma como se têm processado, sou da opinião que a frequência nas mesmas é quase inútil” (l. 13). “as ações de formação não são para todos” (l. 78).</p>	<p>2</p>

Sistema de categorias	2. <u>Proposta de melhoria às práticas formativas</u>	Nº de ocorrências
<p>Aposta na sensibilização e divulgação</p>	<p>“maior sensibilização para a mais valia que a formação representa” (l. 1). “maior sensibilização na divulgação das formações para uma melhor preparação dos formandos/trabalhadores” (l. 15). “somos muito mal informados pelos nossos recursos humanos, funcionam mal” (l. 45).</p>	<p>3</p>
<p>Aposta na prática</p>	<p>“parece-me que seria importante explorar casos práticos, se houvesse tempo” (l. 2). “(…) importará conceder maior importância à resolução de casos práticos e orientar a formação para essa mesma vertente, ou seja, habilitar o formando a lidar com as situações concretas que lhe surjam no seu quotidiano laboral” (l. 11). “trabalhar com casos práticos” (l. 19). “Julgo ainda que as formações deveriam incidir em duas vertentes: teoria e prática” (l. 25). “mais quantidade de formação prática” (l. 33). “devem ser desenvolvidos casos práticos e em grupo” (l. 35). “deviam apostar em ações de formação de cariz mais prático de modo a pudermos aplicar os conhecimentos da teoria” (l. 42). “(…) apostando sempre em exercícios práticos de modo a aplicar os conhecimentos adquiridos em teoria e corrigir falhas” (l. 46).</p>	<p>8</p>
<p>Duração do tempo de formação</p>	<p>“em algumas formações verifiquei que o tempo torna-se curto para explorar a matéria referente ao tema de formação” (l. 2). “penso que o tempo dispensado é pouco para o que se deveria aprender (…)” (l. 9). “deveria ser mais horas de formação” (l. 26). “(…) as sessões são mais curtas, sendo, não poucas vezes, previstas com tempos insuficientes para abordar com a profundidade necessária as temáticas, ficando os objetivos da formação aquém do que seria desejável ou espetável” (l. 27). “Por vezes, várias, são demasiado breves e superficiais” (l. 31)</p>	<p>6</p>

	<p>“Todas as formações por mim assistidas foram benéficas, só pecando pelo período curto não sendo possível aprofundar mais a matéria” (l. 42).</p>	
Aposta na formação interna	<p>“a formação devia ser ministrada nas instalações do edifício da câmara evitando deslocações e gastos para os formandos” (l. 3).</p> <p>“haver mais formação no local de trabalho esclarecendo dúvidas das aplicações utilizadas” (l. 20).</p> <p>“penso que seria interessante que a própria entidade (entenda-se) local de trabalho, ministrasse de vez em quando formação” (l. 30).</p>	3
Aposta na variedade formativa	<p>“deveria haver mais variedade (...)” (l. 5).</p> <p>“Acho que atualmente temos condições boas para que haja formações de vários temas” (l. 18).</p> <p>“deviam pesquisar mais formações em diversas áreas, para não ser quase sempre o mesmo conteúdo, fazer uma pesquisa para todos os serviços do Município” (l. 28).</p> <p>“deviam ser feitas mais formações, mais variadas (...)” (l. 32).</p> <p>“deviam ser ministradas mais formações, com uma oferta mais diversificada (...)” (l. 46).</p>	5
Obrigatoriedade e abrangência da formação	<p>“deveria (...) ser obrigatório para algumas pessoas que nunca frequentam nada” (l. 5).</p> <p>“devia ser obrigatório que todos os anos os colaboradores fossem contemplados com ações de formação. Se assim fosse, seríamos capazes de executar as nossas funções com outros conhecimentos” (l. 21).</p> <p>“(…) abrangessem toda a gente para melhorar o desempenho no trabalho” (l. 32).</p> <p>“(…) não ir sempre os mesmos, mesmo que o tema seja da área de trabalho” (l. 7)</p> <p>“Em relação à minha instituição fico muito triste com a forma como muitos colaboradores têm acessos a todo e qualquer tipo de ações de formação, e outros, nunca têm conhecimento nem acesso a qualquer tipo formação profissional ou informação sobre as formações a que o município aderiu. Esta política de inscrição nas formações não abona a favor dos colaboradores do município” (l. 29).</p> <p>“as formações são muito importantes por isso deviam ser usufruídas por todos” (l. 38).</p> <p>“Todos os funcionários deveriam frequentar o máximo de ações possíveis” (l. 40).</p>	7
Aposta em formações em regime e-learning	<p>“Maior diversidade de formação em regime de e-learning, e maior aprofundamento dos mais diversos temas, principalmente para o bom funcionamento do serviço” (l. 22).</p> <p>“Verifica-se que a formação, passa na maior parte das situações, pela formação presencial (tipo sala de aula). Esta modalidade, face à quantidade de recursos que obriga a alocar, tem um custo por unidade de tempo superior a outras que envolvem a formação à distância (...) Penso que é essencial mudar de paradigma e apostar numa formação mista, do tipo "B-learning", que permite com os mesmos custos potenciar mais horas de formação e envolver mais profundamente os formandos, tornando-os mais pró-activos na busca do conhecimento” (l. 27).</p>	2
Conteúdos e objetivos da formação	<p>“As formações serem mais objectivas e talvez mais substantivas nos conteúdos (...)” (l. 31).</p> <p>“saber claramente os objetivos e especialmente o programa detalhado” (l. 10).</p>	2

<p>Formação atendendo às necessidades e funções dos trabalhadores</p>	<p>“Acções de formação adequadas às funções” (l. 6). “Ter formações adequadas para as áreas profissionais as quais exercem; permitir a frequência nas formações os técnicos e/ou funcionários que estejam ligados de alguma forma à temática da formação e não apenas frequentar a formação só porque sim” (l. 8). “o que tenho verificado em algumas formações é que não se adequam às necessidades profissionais, por vezes são ambíguas” (l. 10) “Ter em conta as propostas dos funcionários” (l. 12). “Enquadrar formações no tipo de trabalho de cada funcionário efetua” (l. 23). “A formação deveria ser mais vocacionada para as funções desempenhadas pelo trabalhador” (l. 24). “É necessário auscultar mais os técnicos para que se possa avaliar de forma mais rigorosa o tipo e área de formação a implementar” (l. 25). “(…) Um funcionário bem informado dá uma imagem ao serviço de competência, eficiência e qualidade tanto do serviço como pessoal e profissional” (l. 27). “as práticas formativas devem ter em conta as necessidades dos trabalhadores e das empresas tendo em conta os conhecimentos de ambas as partes, só assim são postos em prática” (l. 34). “as práticas formativas oferecem-nos a qualidade do trabalho (...)” (l. 40). “as formações deviam ter em conta as atividades em que se enquadra cada formando” (l. 41).</p>	<p>11</p>
<p>Apostar no aumento das formações</p>	<p>“Aumentar o número de ações de formação” (l. 13). “Existência de mais formações” (l. 16). “Deveríamos fazer mais formações para melhoria dos serviços e para nosso conhecimento pessoal” (l. 17). “acho que devem continuar a enriquecer o nosso profissionalismo” (l. 37).</p>	<p>4</p>

APÊNDICE N.º 7 – GRELHA DE OBSERVAÇÃO DAS FORMAÇÕES

Ação de formação: _____

Interna:___ Externa:___

Formador/Entidade formadora: _____

Local: _____

Nº de formandos: ___

<p>Formador</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Esclarecimento dos conteúdos programáticos e objetivos pedagógicos; 2. Domínio da matéria em questão; 3. Intervenções claras e pertinentes; 4. Esclarecimento de dúvidas; 5. Incentivo a momentos de diálogo; 	
<p>Formandos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participação com introdução de ideias/ sugestões; 2. Motivação do grupo; 3. Adesão às propostas do formador; 4. Colocam questões (esclarecimentos...) 	
<p>Metodologia e organização da formação</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertinência do tema ao exercício das funções; 2. Introdução de casos práticos; 3. Metodologia utilizada apropriada; 4. Recursos didáticos adequados; 5. Instalações e condições favoráveis de aprendizagem; 6. Duração adequada; 7. Documentação fornecida adequada; 8. Articulação com a experiência profissional; 	

APÊNDICE N.º 8 – DISPOSITIVO DE AVALIAÇÃO CRIADO

Avaliação da eficácia da formação

Avaliar a eficácia da formação é um procedimento indispensável para o aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade, procurando aferir sua aplicabilidade em contexto de trabalho, ao nível do desempenho funcional, adaptabilidade profissional e eventual progressão na carreira. Assim, este questionário consiste, num primeiro momento, no parecer do colaborador sobre a utilidade da formação no âmbito do seu trabalho e, num segundo momento, numa apreciação por parte da chefia (tendo em conta o parecer do colaborador).

Ação de Formação:

Data:

Tipo de Formação:

Interna

Externa

Trabalhador:

Parecer do trabalhador:

Parecer da chefia:

A formação traduz-se em eficaz: Sim Não

Superior Hierárquico:

Data: