



CATÓLICA PORTO
EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

FORMAÇÃO EM EMPRESA: OPÇÕES, CONCEÇÕES E PRÁTICAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

Joana Serrão Henriques Fonseca

Porto, julho de 2012



CATÓLICA PORTO
EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

FORMAÇÃO EM EMPRESA: OPÇÕES, CONCEÇÕES E PRÁTICAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

Joana Serrão Henriques Fonseca

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professor Doutor António Fonseca

Mestre Eduardo Oliveira

Porto, julho de 2012

Agradecimentos¹

Agradeço especialmente aos meus pais, Célia e João, por me terem ajudado e apoiado em todo o meu percurso académico, especialmente nesta última fase; assim como à minha irmã, Maria João, que, para além de me ter ajudado na transcrição das notas de campo, é a pessoa que mais me inspira.

Agradeço à Professora Joana Fernandes e ao Professor Eduardo Oliveira por, à semelhança do estágio curricular, em momentos diferentes, me terem orientado e encaminhado quando, por vezes, não sabia o que fazer a seguir.

Agradeço à empresa que me permitiu fazer a minha investigação e a todas as pessoas nela envolvidas, pois sem elas este trabalho não teria a mesma riqueza.

É essencial agradecer:

à Rita Barros, que já me acompanha neste mundo das aprendizagens desde os três anos;

à Soraia Afonso pelo companheirismo e amizade demonstrados;

à Catarina por ser a minha melhor amiga;

à Raquel Araújo, Carolina e Andreia pelo apoio nesta reta final.

Agradeço também à Conferência de Jovens de S. João Baptista por ter suportado as minhas ausências nestes últimos tempos (e eu sei que a nossa ausência, de qualquer um que seja, faz a diferença).

¹ Este relatório foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico

Resumo

A presente investigação teve como principal objetivo a compreensão da relevância da formação profissional numa empresa do setor da distribuição alimentar, bem como a análise da forma como esta foi implementada, especificamente no curso de operador de loja, tendo em conta os pontos de vista de diversos atores: gestores de formação, formadores e formandos.

De acordo com Velada (2007), é importante que as empresas apostem na formação profissional dos seus colaboradores, pois desta forma o seu desempenho organizacional também evolui.

Deste modo, recorreu-se à metodologia qualitativa, nomeadamente às técnicas da entrevista, observação e análise documental. Para as entrevistas elaborou-se um guião de entrevista semiestruturado e, na observação, recorreu-se à observação participante e não participante, das quais surgiram notas de terreno.

De forma a obter a perspetiva de diferentes atores envolvidos no planeamento e operacionalização do ciclo formativo, em diferentes momentos, entrevistou-se a diretora de recursos humanos, a técnica de formação, um formador eventual, uma formadora permanente e três formandos (sendo que para estes optou-se pela entrevista de grupo). Foram observadas formações em sala, de cariz teórico, e formações na loja-escola, de vertente prática.

Foi possível perceber que o processo de formação profissional dos colaboradores da organização é estrategicamente privilegiado pela empresa. No entanto, embora algumas etapas do ciclo formativo sejam cumpridas, estas não são operacionalizadas da forma mais adequada. Pelos discursos dos formandos que se disponibilizaram a participar na investigação, percebeu-se que estes poderiam ter um papel mais ativo na proposta de melhorias do planeamento e operacionalização da formação na empresa.

Abstract

The present research aimed to understand the relevance of the vocational training in a company of food distribution, as well as analyze how it was implemented, specifically in the course of shop operator, taking into account the views of various actors: managers, trainers and trainees.

According to Velada (2007), it is important that the companies engage in the vocational training of their employees, because this way their organizational performance also improves.

Thereof, we used the qualitative methodology, including techniques of interview, observation and document analysis. For the interviews was elaborated a semi-structured interview guide and, in the observation, we used participant observation and non-participant observation, which resulted in field notes.

In order to get the perspective of different actors involved in the planning and operation of the training cycle, at different times, I interviewed the director of human resources, the technical training, an eventual trainer, a permanent trainer and also three trainees, for whom I chose the group interview. Theoretical formations were observed in the classroom, and practical ones on the job.

It was possible to observe that the process of training the employees of the organization is strategically privileged by the company. However, whilst some stages of the training cycle are fulfilled, they are not operationalized as appropriate. By the speeches of the trainees who agreed to participate in the research, it was realized that they could have had a more active role in the proposal of improvements to the planning and operation of the company training.

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	3
2.1. Psicologia do Trabalho, Ergonomia e Análise da Atividade	3
2.2. Ergonomia e Formação	6
2.3. Formação	8
2.3.1. As metáforas da formação	10
2.3.2. Fases do ciclo formativo	10
2.3.3. Formas de agir e de pensar a formação	15
3. Objetivos	18
4. Metodologia.....	19
4.1. Introdução	19
4.2. Questões de investigação	19
4.3. Contexto de investigação	20
4.4. Participantes.....	21
4.5. Instrumentos.....	22
4.6. Procedimento	23
4.6.1. Recolha de dados	23
4.6.2. Procedimentos na análise dos dados	25
5. Resultados	26
5.1. Descrição do sistema de categorias.....	26
6. Análise e discussão dos resultados	30
7. Considerações Finais	43
8. Referências bibliográficas	45
Anexos	48
Anexo 1 – Exemplo Guião de Entrevista Semi-Estruturada	49
Anexo 2 – Pedido de Colaboração	53

Anexo 3 – Entrevista transcrita diretora de recursos humanos	55
Anexo 4 – Sistema de Categorias	68
Anexo 5 – Processo de Organização da Formação	80

Índice de Figuras

Figura 1 - Formas de agir e de pensar a formação - síntese.....	17
Figura 2 – Sistema de Categorias 1	29
Figura 3 – Sistema de Categorias 2	29
Figura 4 - Do diagnóstico de necessidades à formação.....	35
Figura 5 - Tipos de Formadores	36

Índice de Tabelas

Tabela 1 <i>Evolução do investimento em formação</i>	20
Tabela 2 <i>Características dos participantes</i>	21

1. Introdução

Atualmente, e cada vez mais, vivemos num mundo de evolução e mudança permanentes, pelo que uma das possíveis soluções passa por analisar essas mudanças e ajustarmo-nos a elas.

Azevedo (1999) salienta algumas das áreas em que essa evolução acontece, entre as quais se destacam a sociedade, a economia capitalista, o trabalho, a educação e a formação. Assim sendo, verifica-se uma crescente importância da aprendizagem permanente e contínua ao longo da vida; existe cada vez mais um maior número de fontes de saber e competência; um aumento da valorização da experiência, da adaptabilidade e das atitudes e disposições pessoais, entre outros.

O facto é que nem sempre reparamos que pequenas mudanças no comportamento humano são reflexo muitas vezes de pequenos processos formativos em contexto informal que são assimilados inconscientemente. Outras, porém, resultam de um esforço individual ou coletivo que assumimos como fundamental para a nossa evolução num âmbito de vivência em sociedade numa era de globalização. Sabemos, no entanto, que a aprendizagem é transversal ao percurso dos indivíduos e das organizações no seu ciclo de vida e não é, seguramente, pertença de um grupo ou elite. É sempre uma relação biunívoca, ou seja, todos têm algo a ensinar e a aprender.

Urge sistematizar e organizar estas vivências de forma a incrementar a qualidade e o desempenho do nosso tecido empresarial. Como? Tendo a visão que a formação na empresa é um investimento e não um custo. Um investimento no indivíduo e, conseqüentemente, para a organização, pois, além de dotar o colaborador de novos conhecimentos e capacidades, fundamentais para aumentar o seu valor, permite às organizações ajustarem-se às necessidades mutantes do contexto, colocando, por exemplo, no mercado produtos mais competitivos (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Marques, 2008).

Neste sentido, o presente trabalho pretende dar o seu contributo para a compreensão da relevância da formação numa empresa do sector da distribuição alimentar, assim como analisar a forma como é implementada tendo em conta os testemunhos de diversos atores. Para tal, adotou-se a metodologia qualitativa, para se obter respostas aos objetivos propostos.

A presente investigação apresenta, numa primeira fase, um enquadramento teórico onde se engloba informações acerca da psicologia do trabalho, ergonomia e formação.

Depois, definem-se de forma clara os objetivos propostos para esta investigação, assim como se apresenta uma breve descrição relativamente à metodologia adotada para se obter respostas relativas a esses mesmos objetivos.

Numa penúltima etapa, são apresentados os resultados conseguidos, assim como a sua análise e discussão.

Finalmente, apresenta-se a conclusão desta investigação, na qual se apresentam as limitações do estudo e as implicações dos resultados conseguidos para a empresa.

2. Enquadramento teórico

2.1. Psicologia do Trabalho, Ergonomia e Análise da Atividade

A Psicologia do Trabalho apresenta-se como uma vertente da Psicologia que tem evoluído ao longo dos últimos anos e, como tal, tem facetas muito diversas, sendo que a mais reconhecida é aquela que se relaciona com a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos. Uma outra vertente pode ser associada a esta disciplina, a que se relaciona com as dimensões psicossociais e organizacionais do trabalho, originando, desta forma, interesse por parte dos ergonomistas (Montmollin & Darses, 2011).

De acordo com Montmollin e Darses (2011) também a ergonomia conhece uma evolução. Esta deve-se ao aumento das “preocupações com a qualidade de trabalho, com o conforto e com a segurança dos colaboradores nas organizações, e com a denominada qualidade de vida no trabalho” (Bento, 2007, p. 195). A primeira fase da ergonomia é de origem americana e é considerada como a “descrição das capacidades dos seres humanos que efetuam tarefas motoras e cognitivas” (Montmollin & Darses, 2001, p.10). Verifica-se nesta vertente da ergonomia uma orientação para a conceção de dispositivos técnicos, relacionando-se com as áreas da engenharia industrial, engenharia de produção e segurança e higiene industriais (Bento, 2007). Mais recentemente surge a ergonomia de carácter europeu (cariz francófono) cujo objetivo se prende com a “análise global das situações de trabalho, visando melhorá-las”, como referem Montmollin e Darses (2001, p. 10). De acordo com Bento (2007) esta linha de pensamento da ergonomia estará mais relacionada com a Psicologia do Trabalho. Estas duas orientações ergonómicas não são, no entanto, antagónicas. Elas apresentam um carácter complementar, uma vez que o ergonomista pode, juntamente, analisar a atividade e ajudar a organização a modificar ou a conceber uma nova forma de trabalhar. As principais diferenças entre estas duas correntes estão mais relacionadas com a abordagem metodológica (pois na corrente francófona predomina a análise de estudos efetuados a partir da análise no terreno, valorizando uma análise qualitativa do tratamento da informação) e com os objetivos de intervenção (se, por um lado, a vertente americana se orienta para a conceção de dispositivos técnicos, a vertente europeia/francófona, por outro lado, considera a globalidade do sistema produtivo).

Os objetivos da ergonomia passam por

estudar e transformar o trabalho, contribuindo para otimizar a relação entre o envolvimento físico, os processos de trabalho e a atividade do indivíduo da realização das suas tarefas de acordo com as características do indivíduo e

com o tipo de relações que se estabelece ao nível dos *interfaces* indivíduos x máquina (Bento, 2007, p.196).

O mesmo autor refere que a ergonomia pode auxiliar na Gestão de Recursos Humanos, uma vez que o ergonomista exerce funções no âmbito da descrição e análise de funções, seleção de pessoal, formação profissional (em ergonomia) análise de postos de trabalho e de processos de trabalho (seja na conceção dos espaços ou na reorganização dos fluxos de trabalho).

Montmollin e Darses (2011) acreditam que é através da análise da atividade que se consegue refletir sobre a atividade humana. Para estes autores analisar o trabalho não é mais do que distinguir o trabalho prescrito do trabalho real. Assim sendo, Rabardel, Carlin, Chesnais, Lang, Joliff, e Pascal (1998) avançam com a distinção entre trabalho prescrito e trabalho real; o primeiro diz respeito àquilo que está definido pela empresa para a realização de determinada atividade e, o segundo, o trabalho real, diz respeito ao que é realizado concretamente no serviço. Montmollin e Darses (2011) acrescentam que o trabalho prescrito refere-se aos objetivos quantitativos (número de peças a produzir, por exemplo), aos objetivos qualitativos (como defeitos a evitar), aos procedimentos a seguir e às regras e às normas estipulados formalmente pela hierarquia. Quanto ao trabalho real é aquele que os colaboradores realizam no seu dia-a-dia e que diz respeito aos objetivos qualitativos e quantitativos (no sentido das performances realizadas ou não) e aos procedimentos. De acordo com os mesmos autores, é do não cumprimento dos procedimentos prescritos hierarquicamente que nascem os erros humanos.

Bento (2007) acrescenta que a análise ergonómica pode informar sobre as causas que originam o desajustamento entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Neste sentido, este pode dever-se ao homem, à forma como o trabalho está organizado, à interação entre o homem e as máquinas e ao contexto onde é realizado o trabalho.

Rabardel et al. (1998) adiantam que, para além do acima referido, por exemplo, os objetivos e as metas a que o operador se propõe podem não ser necessariamente aquelas que são/estão prescritas pela organização, os modos operatórios do colaborador podem não coincidir com os modos prescritos pela organização e pode variar com as situações de trabalho, além de que os utensílios, os instrumentos e as máquinas são igualmente suscetíveis de serem utilizadas para fins diferentes daquilo que estava definido. Além disso, o *décalage* existente pode ter múltiplas origens, tais como a impossibilidade de prescrever o trabalho em todos os seus detalhes e, deste modo, o trabalho real excederá o trabalho prescrito; e o operador pode ter dificuldades em representar um trabalho em que o prescrito é, por vezes, incompleto.

É importante ainda referir que o trabalho real nem sempre coincide com o prescrito, uma vez que o colaborador não possui as “capacidades ou as aptidões para o realizar”, as condições físicas dos materiais não estão adaptadas e os procedimentos predefinidos não estão coerentes relativamente aos objetivos prescritos (Montmollin & Darses, 2011).

2.2. Ergonomia e Formação

O processo de reestruturação produtiva e organizacional que o mundo do trabalho tem sofrido dá origem a novos cenários produtivos que alteram a natureza do trabalho. Estas alterações manifestam-se através do aumento da densidade do trabalho, do aumento do ritmo de trabalho e da ampliação da jornada de trabalho. Deste modo, o perfil dos trabalhadores deve também evoluir, passando a ser valorizada a polivalência dos colaboradores, o seu comprometimento com a organização, a sua qualificação técnica, a sua participação criadora, entre outros. Face a todas estas mudanças, surge nos anos 40 a ergonomia que procura mostrar a dificuldade das situações de trabalho e a variedade de fatores que a compõem (Abrahão & Pinho, 2002). De acordo com Abrahão e Pinho (1999) a ergonomia centra-se em dois objetivos: produzir conhecimento científico sobre o trabalho e racionalizar a ação.

Uma das funções da ergonomia é perceber aquilo que efetivamente os colaboradores fazem na sua situação real de trabalho. Para tal, frequentemente, recorre-se à análise da atividade por permitir-nos um conhecimento efetivo da atividade do trabalhador, para que seja possível intervir, quando necessário. Para além disso, Vasconcelos e Lacomblez (2001/2002) acreditam que uma das formas mais utilizadas para intervir na prevenção é a formação. É, então, que surge a necessidade de articulação numa única intervenção da análise ergonómica do trabalho e da formação, sendo que a primeira aparece como objeto da formação, ferramenta ao serviço da conceção de programas mais ajustados e contextualizados e como base para a melhoria das condições de trabalho (Vasconcelos & Lacomblez, 2001/2002).

No entanto, é importante referir que os conceitos de formação e ergonomia foram durante algum tempo conceitos dados como antagónicos, pois embora ambas trabalhassem para a aproximação do homem ao trabalho, os seus esforços pareciam exercer-se em polos distintos. Se, e adotando uma leitura linear, por um lado, a finalidade da ergonomia é a adaptação do trabalho ao homem, isto é, é o trabalho que deverá ser ajustado às necessidades e capacidades humanas, a formação visa, por outro lado, a adaptação do homem à sua profissão. Além disto, Falzon e Teiger (2002) acrescentam que as condições de trabalho desempenham um papel variavelmente favorável na aquisição da competência e, como tal, não se devem considerar as condições de trabalho e o processo de construção da competência como elementos independentes. É de acrescentar ainda a importância da conceção das situações formativas baseadas na análise do trabalho, dentro da empresa. O importante, segundo os autores acima referidos, é “construir ações de formação suscetíveis de desencadear transformações do trabalho, e ações de transformação do trabalho que,

tirando partido das competências adquiridas pelo trabalho, contribuam para o seu desenvolvimento” (Carré & Caspar, 2002, p. 178).

2.3. Formação

O objetivo da formação é contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, também, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional (Velada, 2007). Assim sendo, a formação é vista como um dos métodos mais eficazes para melhorar a produtividade dos indivíduos e de comunicar os objetivos organizacionais aos novos colaboradores (Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003). De acordo com a Direção Geral do Emprego e Formação Profissional (2001), entende-se por formação profissional o as atividades que tenham como objetivo a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o desempenho das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade. A mesma entidade distingue ainda formação inicial de formação contínua, sendo que a primeira tem como finalidade a aquisição de capacidades imprescindíveis para poder começar o exercício duma profissão e representa o primeiro programa completo de formação que dá ao formando capacidades para o desempenho das tarefas que constituem uma função ou profissão. Por outro lado, entende que a formação contínua agrupa todos os processos formativos organizados e institucionalizados posteriores à formação profissional inicial com o objetivo de permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, apoiar a promoção social dos indivíduos, assim como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social.

Velada (2007) acrescenta que a expansão da formação a que se tem assistido nos últimos vinte anos associa-se à crença de que esta melhora o desempenho dos trabalhadores e, como tal, contribui para melhorar a atividade das organizações.

É neste sentido que os processos de formação ajudarão a dotar o indivíduo de conhecimentos que o tornem um membro verdadeiramente útil na organização e, caso esse mesmo indivíduo se trate de um colaborador que já se encontra no mercado de trabalho, aprender é uma condição de sobrevivência e de desenvolvimento. Aprender novos conhecimentos faz com que a importância do colaborador no mercado aumente, assim como o seu poder de negociação com a empresa, a sua segurança e autoconfiança e a sua empregabilidade (Gomes et al., 2008). Neste sentido, Groot e van den Brink (2000) distinguem empregabilidade interna e externa. A primeira refere-se à capacidade do colaborador para se manter a trabalhar na mesma organização na mesma função ou numa diferente; a segunda, a empregabilidade externa, reflete o valor do colaborador no mercado de trabalho externo e diz respeito à capacidade e vontade do próprio em mudar de organização, para uma função idêntica ou diferente daquela que exercia.

Por outro lado, a formação é fundamental para que as empresas possam ajustar-se às necessidades evolutivas da envolvente, para que coloquem no mercado produtos

competitivos, para que prestem serviços que reforcem a lealdade dos clientes e para que realizem as operações de modo mais eficiente e eficaz, beneficiando tanto o indivíduo como a organização (Gomes et al., 2008).

Alaluf (2007), ao exaltar a importância da formação profissional, acrescenta que “em lugar de assegurar a promoção social, a formação torna-se assim, somente para os que saberão tirar pessoalmente proveito, um meio de continuidade profissional, senão de sobrevivência, retardando uma desqualificação que arrisca agravar-se com a idade”.

Esta importância da formação profissional é ainda reforçada pelo Código do Trabalho (2010), que estipula que as organizações devem proporcionar aos seus colaboradores 35 horas de formação contínua (ponto 2, artigo 131º, Código do Trabalho, 2010). À entidade empregadora cabe certificar-se que anualmente pelo menos 10% dos seus colaboradores têm acesso a formação contínua. A área a formar deverá ser determinada pela empresa (entidade empregadora), mas deverá relacionar-se com a área da prestação de trabalho ou áreas de relevância para a formação do colaborador, como higiene e segurança no trabalho, tecnologias de informação e comunicação ou língua estrangeira (artigo 133º, Código do Trabalho, 2010).

Meignant (2003) distingue duas lógicas possíveis para o entendimento da formação: a lógica de gerência e a lógica de gestão. Com a primeira lógica, a de gerência, o autor pretende alertar para a perspectiva de conceção mais tradicional da formação, a qual é vista como o cumprimento das obrigações legais que poderá estar melhor ou pior ligada aos objetivos da empresa. Por outro lado, para a lógica de gestão a formação tem como objetivo analisar as situações, desenvolver decisões, concretizá-las e avaliar os seus resultados.

Maggi (2006) acredita que as relações entre a organização e a formação são estreitas, isto é, se, por um lado, a organização concebida como processo de ações e decisões implica um processo constante de aprendizagem, por outro lado, toda a atividade de formação é um processo de agir social e organizacional. Este aspeto será abordado mais à frente (ver ponto 2.3.3.).

Um dos atores mais relevantes no processo formativo é, sem dúvida, o formador. Ele é o responsável por “estruturar, transmitir, ajudar a adquirir saberes” (Caspar, 2007, p. 88). Neste sentido, e de acordo com o mesmo autor, caberá ao formador criar condições de ensino-aprendizagem bem-sucedidas. Para tal, o formador não deverá comportar-se como um mero transmissor de conteúdos. Deverá ir mais além. Neste sentido, Caspar (2007, p. 89) salienta que o formador deverá, então, também ter a “função de acompanhante” dos formandos no seu desenvolvimento e socialização.

2.3.1. *As metáforas da formação*

De forma a melhor caracterizar a formação, Jobert (2000) apresenta três metáforas relativas à mesma, relacionando-as com a forma como é adquirido e transmitido o saber.

Na primeira metáfora, designada de o *saber como armazenamento*, apresenta a ideia de que o indivíduo só terá sucesso quando tiver acumulado um determinado número de conhecimentos que preexistem fora dele. Desta forma, o autor refere-se ao saber como algo quantificável, que poderá ser inventariado e avaliado no seu conteúdo. Esta metáfora não visa uma interação entre a génese psicológica do sujeito, pelo que o formando não é mais do que uma mera memória e o formador é unicamente um fornecedor de dados. Além disto, o conhecimento é tido como algo exterior às pessoas e independente das circunstâncias da sua produção e utilização (Santos & Lacomblez, 2001/2002).

A segunda metáfora intitulada como o *saber como ação* refere que a finalidade da formação deverá ser a transformação do meio, para além da mera aprendizagem de conteúdos. Deste modo, há uma preocupação com o papel do formador, uma vez que irá deixar de ser unicamente um fornecedor de dados e passará a ser um dos responsáveis pela criação de condições necessárias ao desenvolvimento da competência (Santos & Lacomblez, 2001/2002).

A *formação como desenvolvimento*, última metáfora a que Jobert (2000) faz referência, acrescenta que a formação não poderá ter como único objetivo a transformação das situações de trabalho, mas também deverá transformar os sujeitos a nível pessoal e profissional.

2.3.2. *Fases do ciclo formativo*

Sendo que um dos objetivos desta investigação se centra na forma como a empresa organiza o seu ciclo formativo, é importante ilustrar algumas teorias relativas a este aspeto.

Cardim (2009) acredita que o processo de formação nas organizações deverá envolver um método geral de análise, planeamento, desenvolvimento e controlo da formação nas organizações, para que estas melhorem os seus resultados. Como tal, o desenvolvimento da formação deverá moldar-se à realidade que é cada organização e às efetivas possibilidades de intervenção formativa.

De acordo com Leplat (2002), o ciclo formativo é composto por quatro grandes momentos, sendo eles:

- (1) *Estudo das condições iniciais;*
- (2) *Diagnóstico de problemas de formação;*
- (3) *A elaboração e execução da formação;*

(4) *Recolha e avaliação dos resultados.*

O primeiro momento tem como finalidade a resposta a duas questões fundamentais que funcionam como ponto de partida: *formação de quê?* E *formação para quê?* A resposta a estas questões é possível através das características da população a quem se destina a formação e o tema geral que se pretende abordar.

Na etapa do *diagnóstico de problemas de formação* pretende-se definir os objetivos da formação, que funcionam como um encontro entre as habilidades que o indivíduo (ou o grupo) possuem e as que se pretendem alcançar. Para isto é preciso ter em linha de conta as características do sujeito a formar (como as capacidades cognitivas, conhecimentos, personalidade, atitudes e motivações, por exemplo), as competências requeridas (ou sejam, as exigências cognitivas que o formando deverá reunir para a tarefa) e competências a adquirir (aquelas que serão alcançadas com a formação).

Na fase (3), *elaboração e execução da formação*, há que ter em conta a conceção da formação e a ação. Relativamente à conceção da formação, esta inclui o conteúdo e o método que dependerão tanto do diagnóstico realizado como da disponibilidade de tempo, dinheiro e/ou de material. A ação da formação diz respeito à execução prática da formação, que resultará das suas condições de realização e das escolhas feitas.

À quarta e última etapa cabe recolher informações acerca da formação que poderão ser de diversos níveis. Por exemplo, é possível avaliar-se se as competências transmitidas foram realmente adquiridas. Em relação a esta etapa, de cariz avaliativo, é pertinente, segundo Leplat (2002), fazer a distinção entre avaliação ou validação interna e externa. A interna tem como finalidade obter resposta às seguintes questões “Será que a formação cumpriu os objetivos que havia previamente traçado? Será que o que pretendia transmitir foi bem compreendido?” (Leplat, 2002, p. 32, tradução livre); por outro lado, com a externa pretende-se a resposta às questões “Será que a formação prepara convenientemente para a prática aqueles para os quais foi concebida? Será que aquilo que ela fez passar como aprendizagem era o essencial para o desempenho da tarefa profissional?” (Leplat, 2002, p. 32, tradução livre).

Por outro lado, para Cardim (2009), a formação nas organizações envolve cinco grandes fases:

- (1) *estabelecimento da orientação geral: do pré-diagnóstico à explicitação da política de formação;*
- (2) *levantamento das Necessidades de Formação (LNF);*
- (3) *elaboração da proposta de ação formativa: o plano de formação;*
- (4) *desenvolvimento da ação formativa;*
- (5) *controlo da ação formativa: a avaliação.*

A fase do pré-diagnóstico revela-se de extrema importância em dois momentos: quando não se conhece a organização ou quando é a primeira vez que se pretende implementar a formação interna. Assim sendo, é fulcral para que o responsável pela formação (quer seja interno à organização ou externo) se familiarize com a organização e com o potencial de trabalho que nela possa existir. Este pré-diagnóstico concretiza-se através de recolha de informação (como entrevistas ou análise documental) e finaliza-se com a elaboração de um relatório (instrumento que fundamenta propostas e organiza as ideias de realização de trabalhos futuros) ou de um memorando (Cardim, 2009).

O LNF baseia-se “na recolha de informações através de inquérito, utilizando instrumentos metodológicos adequados à mensuração e representação documental das disfunções de desempenho/problemas de organização” (Cardim, 2009, p.35). Este autor acrescenta ainda que esta intervenção difere de organização para organização, assim como deverá ser ajustada à realidade organizacional. As necessidades de formação são estabelecidas pela diferença entre o nível de desempenho previsto para a prática de uma profissão e o desempenho real. Plessis (1984, cit. in Peretti, 2007) diferencia três tipos de determinação de necessidades, mais complementares do que opostas, que são: a determinação a partir das competências exigidas para as situações profissionais e a finalidade da empresa (isto é, a formação agirá sobre as competências do indivíduo, uma vez que o desempenho da organização está relacionada com essas competências do indivíduo), determinação a partir das expectativas dos indivíduos e dos grupos (ou seja, só os profissionais que executam a função é que conseguem exprimir de forma racional as necessidades de formação) e a determinação a partir da análise da situação de trabalho (ou seja, inquire-se para se identificar as condições de exercício da atividade).

O plano de formação, para Cardim (2009), é o instrumento utilizado para detalhar os objetivos e as atividades previstas a decorrer na formação, num dado período. Por norma, é elaborado pela entidade responsável pelo levantamento de necessidades formativas e deverá ter a duração de um ano, uma vez que a imprevisibilidade do meio não legitima uma visão mais dilatada. O plano anual de formação geralmente é constituído pela introdução (breve referência à política de formação, aos objetivos, às prioridades e à estratégia de execução da formação), pela descrição das atividades formativas a desenvolver (no qual deverá constar o público-alvo, a duração, o número de participantes por ação e o conteúdo programático), o cronograma das ações, a classificação das ações e o seu orçamento.

A avaliação da formação poderá ser vista como uma análise da conformidade do planeado (ou daquilo que estava predefinido) com o realizado. A avaliação pode conhecer diferentes níveis, tais como a avaliação do programa/currículo, a avaliação da implementação das ações, a avaliação da ação pedagógica, a avaliação da transferência de

conhecimentos para as situações de trabalho e a avaliação dos efeitos na organização (Cardim, 2009).

Há, ainda, autores que repartem o processo de formação em seis etapas, tal como Scarpelo e Ledvinka (1988, cit. in Ceitil, 2007). Para estes autores o processo formativo deverá seguir a seguinte ordenação:

- (1) *Identificação das necessidades de formação;*
- (2) *Definição dos objetivos e critérios de avaliação;*
- (3) *Escolha do plano formativo global;*
- (4) *Escolha de materiais e métodos a utilizar;*
- (5) *Realização das ações;*
- (6) *Avaliação da medida em que os programas de formação atingiram os objetivos.*

De acordo com os autores a identificação das necessidades de formação deverá ser feita de acordo com a realidade organizacional e com as estratégias específicas da empresa. Alertam ainda para o facto de em algumas organizações a formação estar “dependente das leis da oferta e da procura do mercado de formação, realizando-se a formação que é possível e não a formação que é necessária (Scarpelo & Ledvinka, 1988, cit. in Ceitil, 2007). Esta lógica de formação descontextualizada da realidade da organização pode ser prejudicial para a avaliação do impacto da formação na empresa “já que o nível pedagógico não ficará necessariamente muito afectado por estas contingências” (Scarpelo & Ledvinka, 1988, cit. in Ceitil, 2007, p. 341). Por tudo isto, se percebe que se o diagnóstico de necessidades e a definição dos objetivos de formação forem desajustados, a avaliação da eficácia da formação não será positiva.

Embora não haja consenso relativamente ao número apropriado de fases do ciclo formativo, há, pelo menos, três que são transversais a estas divergentes teorias: o diagnóstico de necessidades e a avaliação da formação. Neste sentido, pensa-se que será útil uma explicação mais pormenorizada destas duas fases.

2.3.2.1. Diagnóstico de necessidades

O diagnóstico de necessidades trata-se de um processo de recolha de dados que dá a conhecer as necessidades de mudança que uma dada empresa apresenta e que podem ser respondidas através do recurso à formação (Ceitil, 2007, cit. in Caetano & Vala, 2007). “Constituindo a formação uma das ferramentas ao serviço do desenvolvimento das competências dos colaboradores de uma organização, importa retirar o máximo partido da mesma, ou seja, importa garantir que a mesma seja efectivamente útil” (Instituto para a Qualidade na Formação, 2005, p. 54). Neste sentido, é de extrema importância entender de que forma a(s) competência(s) a desenvolver através do recurso à formação contribuem

para atingir os resultados predefinidos (Instituto para a Qualidade na Formação, 2005), uma vez que o seu principal objetivo é a produção de uma formação contextualizada e realista (De Ketele, Chastrette, Cros, Mettelin, & Thomas, 1988).

Mitchell (1998, cit. in Ceitil, 2007, p. 344) apresenta diversos métodos para a realização do diagnóstico de necessidades, do qual se destacam a observação de campo, a consulta a indicadores diversos e as entrevistas de grupo.

A observação de campo é vista como um dos métodos de diagnóstico de necessidades mais simples, daí ser o mais utilizado no seio organizacional. Sendo a observação de campo um método de cariz qualitativo, apresenta algumas desvantagens na obtenção de informação, uma vez que o olhar do observador é subjetivo. Além disto, a grelha de observação pode também causar um inconveniente por ser limitada relativamente à realidade. Neste sentido, será pertinente a conciliação deste método com outro que permita o cruzamento de informação, originando resultados mais fieis à realidade (Mitchell, 1998, cit. in Ceitil, 2007).

Quando se evoca a consulta a indicadores diversos refere-se a informações relativas à taxa de absentismo, reclamações dos clientes, avaliações de desempenho, entre outros. Estes indicadores, tal como o exemplo anterior, deverão ser complementados com outras técnicas de diagnóstico de necessidades para que a leitura de resultados seja mais fiel às verdadeiras necessidades da empresa.

Por último, as entrevistas de grupo deverão ser planeadas, para que se cumpram os seus objetivos. Esta metodologia é realmente importante para o diagnóstico de necessidades formativas porque permite que o grupo (que deverá ter entre 12 a 15 pessoas) interaja e reflita acerca das questões colocadas.

2.3.2.2. Desenvolvimento da ação

Para que a ação corra positivamente é importante que esta seja pensada, planificada. Para De Ketele et al. (1988)

Planificar uma acção é estabelecer um plano pormenorizado em termos de tempo, de tudo o que deve ser previsto para permitir a sua realização; é definir progressivamente uma visão cada vez mais clara da acção, integrando de uma maneira coordenada todos os elementos a considerar e ficar as etapas específicas para a sua concretização.(p.43)

Para concretizar há que ter em conta diversos recursos, entre eles “recursos humanos, espaciais, materiais e financeiros”. Se estas etapas forem devidamente cumpridas, a formação terá maior probabilidade de atingir o sucesso (De Ketele et al. 1988).

“A formação também é um conjunto de métodos e de técnicas cuja finalidade é facilitar a transmissão de conhecimentos, a aprendizagem, de saber-fazer, o desenvolvimento pessoal, a evolução de comportamentos” (Meignant, 2003, p. 177). Para Meignant (2003) a escolha acertada do método é decisiva para o sucesso ou insucesso da ação formativa. Neste sentido, o autor propõe alguns métodos (Meignant, 2003, pp.177-184).

i.Métodos afirmativos: tem como base a transmissão de conhecimentos do formador para o formando;

ii.Métodos interrogativos: métodos em que o formando deverá responder às questões do formador, que o inquire para que o formando seja colocado numa situação ativa de respostas;

iii.Métodos ativos: métodos em que o formando é considerado o *motor da aprendizagem*;

iv.Outros métodos: métodos que não se enquadram em nenhuma das categorias apresentadas, tais como os métodos audiovisuais, pedagogia institucional, multimédia,...

2.3.2.3. Avaliação da formação

Como já se percebeu a planificação de uma formação engloba diversas etapas que podem ser realizadas de diferentes formas, na qual se engloba a avaliação (Leplat, 2002).

Kirkpatrick (1959) elenca quatro níveis de avaliação de resultados de formação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. A avaliação da reação tem como objetivo a perceção da opinião dos formandos relativamente aos envolventes da formação, ou seja, em relação ao tema, ao formador, aos materiais, às opções pedagógicas, entre outros. A avaliação da aprendizagem mede a aquisição dos conhecimentos adquiridos pelo formando e em que medida essa aprendizagem originou modificação de comportamentos. O nível referente ao comportamento avalia em que medida houve transferência dos conhecimentos obtidos para o contexto de trabalho, após a formação. Por último, o nível dos resultados percebe de que forma a aquisição de conhecimentos influenciou os resultados da organização; ou seja, se houve melhoria na produtividade ou aumento de lucros.

2.3.3. *Formas de agir e de pensar a formação*

Maggi (2006) aponta que é necessário considerar a formação no contexto que a ativa, para que esta não pareça negligenciada ou mal compreendida; aliás, apreciar como é

ativada, gerida e utilizada permite reconhecer diferentes perspectivas de formação de acordo com o sistema social de onde emerge. Neste sentido, o autor propõe quatro lógicas de formação distintas: a formação na lógica do sistema mecanicista da realidade social (fundamentada na ideia de racionalidade objetiva, em que o decisor tem total controlo em todas as alternativas do comportamento na relação dos meios com os fins), a formação na lógica do sistema organicista (no qual cada sistema expressa necessidades funcionais e cumpre funções junto ao seu metassistema), a formação na lógica do sistema construído (que pressupõe que a realidade é uma construção social) e, por fim, a formação na lógica do agir e do sistema como processo (distinta das anteriores, desenvolve-se quando o sistema social é entendido como um processo de ações e decisões orientadas por objetivos e valores, com a expectativa de resultados).

A lógica mecanicista da formação defende que a necessidade é uma exigência do funcionamento e que falar de análise de necessidades é inadequado, pois o que é requerido está exposto no programa. O resultado é o funcionamento tal como é prescrito e a avaliação positiva é uma confirmação do que era requerido, ou seja, uma confirmação das necessidades. Nesta lógica, prevê-se a planificação da formação, com uma estrutura invariável. A atividade de formação é a iniciação ao cumprimento de tarefas segundo as modalidades prescritas e o formador não é mais do que um instrutor eleito pela sua capacidade de elaborar planos (Maggi, 2006).

Na lógica organicista a análise de necessidades apropriada é funcional e procura detetar as solicitações do sistema em termos de papéis, funções, assim como motivações dos sujeitos em relação com as funções. A variabilidade do resultado é valorizada quando conduzem a estados de maior funcionalidade; a resposta à necessidade de integração mede-se com a verificação da satisfação dos sujeitos e modificação de papéis. A lógica organicista prevê atividades particulares de formação mas não as planifica. Os destinatários da formação são aqueles que desempenham, ou desempenharão, determinados papéis e o formador é aquele que desempenha um papel particular e característico de integrador (Maggi, 2006).

Relativamente à formação na lógica do sistema construído, verifica-se a predominância do ator, uma vez que o sistema é produzido pelas interações dos sujeitos socialmente. Nessas interações os comportamentos repetem-se e institucionalizam-se modelos de relações. Neste sentido, conclui-se que o sistema tem como origem o carácter típico das relações. A formação é vista como uma orientação, com o objetivo de fazer desenvolver, fazer crescer e refinar as capacidades de compreensão do sujeito. As reuniões de grupos são instrumentos privilegiados, uma vez que permitem ao grupo a identificação do vivido, uma reflexão sobre as interações e os conflitos. Assim, a formação é tida como uma atividade isolada, em relação aos contextos sociais que são fonte da sua existência, onde os

indivíduos refletem sobre as suas relações com o sistema, sendo a formação separada do sistema social que a requer (Maggi, 2006).

Por último, na formação na lógica do agir e do sistema como processo, o sujeito não pode ser separado do processo, na medida em que age nele. O sistema assim percebido é, então, autónomo, uma vez que o processo é a origem das suas regras, dos seus objetivos e dos seus valores; além de que escolhe o seu próprio campo de ação e, por consequência, as relações de autonomia e dependência em relação a outros processos. Esta conceção implica, desta forma, uma formação não separada do processo, dado que ela é própria ao processo e constitui um aspeto de ação organizadora (Maggi, 2006).

Para uma melhor compreensão apresenta-se a seguinte figura:

Figura 1 - Formas de agir e de pensar a formação - síntese

4 Formas de agir e de pensar a formação			
<u>Lógica mecanicista da formação</u>	<u>Lógica Organícista</u>	<u>Lógica do sistema construído</u>	<u>Lógica do agir e do sistema como processo</u>
<ul style="list-style-type: none"> • ausência de análise de necessidades; • o resultado resulta do prescrito e do planificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • o objetivo da análise de necessidades é detetar solicitações do sistema e motivações dos sujeitos; • o resultado verifica-se, p.ex., através do grau de satisfação dos sujeitos ; • não há planificação de atividades de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> • formação como forma de desenvolvimento das capacidades do indivíduo; • formação como atividade isolada de reflexão sobre as relações do indivíduo com o sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • o sujeito interage no processo formativo;

3. Objetivos

Esta investigação pretende dar o seu contributo para a compreensão da relevância da formação profissional numa empresa do setor da distribuição alimentar, bem como analisar a forma como é implementada tendo em conta os pontos de vista de diversos atores: gestores de formação, formadores e formandos.

Deste modo, os objetivos específicos pensados para esta organização são:

1. Perceber a importância que a empresa dá à formação;
2. Analisar a forma como está pensada a formação na organização e em que medida é que se afasta ou aproxima da atividade real;
3. Compreender as representações dos formandos de um curso de formação inicial (curso de operador de loja) sobre o desenvolvimento desta ação formativa.

4. Metodologia

4.1. Introdução

De acordo com Denzin (1994, cit. in Aires, 2011) o processo de investigação qualitativo é visto como um percurso que vai do *campo* ao *texto* e do *texto* ao *leitor*, no qual o investigador, de forma a obter informações, faz pesquisa de terreno. É por este motivo que se enveredou, neste estudo, pela metodologia qualitativa, ou seja, pela necessidade de compreensão do contexto e dos dados que dele podemos obter.

Assim, optou-se pela realização de um estudo de caso, por se tratar de um estudo intensivo de apenas um caso. Este método de investigação predominantemente de cariz qualitativo tem como principais vantagens a sua “aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real” (Dooley, 2002, p. 52, cit. in Meirinhos & Osório, 2010). Aliás, de acordo com Stake (1999, cit. in Meirinhos & Osório, 2010) o principal objetivo desta forma de investigação prende-se com a compreensão de um fenómeno através de um caso particular. Nesta investigação, recorreu-se à utilização de um estudo de caso único (pois apenas foi estudada uma situação particular) de cariz descritivo, dado que se pretende a descrição de um fenómeno partindo do contexto onde este se insere (Yin, 1993, cit. in Meirinhos & Osório, 2010).

4.2. Questões de investigação

Na elaboração das questões de investigação procurou-se elaborar questões que originariam uma resposta de carácter aberto, para que se pudesse ir mais além nesta investigação.

Assim, face aos objetivos do estudo, as questões de investigação estipuladas para esta investigação são:

- a) Qual a importância da formação para a organização?
- b) Em que medida a organização tem em conta, quando planeia uma formação, todas as fases do ciclo formativo?
- c) Quais as impressões dos formandos relativas ao desenvolvimento de uma ação formativa específica (formação inicial – curso de operador de loja)?

4.3. Contexto de investigação

Esta investigação realizou-se numa empresa nacional com negócio na área da distribuição alimentar e que conta com mais de 53000 colaboradores.

A nível nacional está dividida por cinco regiões que funcionam autonomamente, sendo que a região 1, correspondente à área do Minho e Douro Litoral, no final do ano de 2009 contava com cerca de 53797 colaboradores.

De acordo com dados oficiais da instituição (patentes na tabela 1), é possível observar-se que efetivamente é uma empresa que aposta na formação dos seus colaboradores, não só pelas horas que dedica a ministrá-la como pelo seu investimento financeiro.

Tabela 1

Evolução do investimento em formação

Indicadores	2009	2010	Variação
Nº total de ações	8.655	11.272	<u>+ 30%</u>
Volume de formação	554.309	655.994	<u>+ 18%</u>
Nº médio de horas por colaborador efetivo	35	33	- 6%
Horas ministradas por formadores internos	42.056	78.987	<u>+88%</u>
Nº de formandos	29.616	23.032	- 22%
Investimento global em formação	5.245.605 €	6.259.011€	<u>+ 19%</u>

É ainda de salientar que este contexto de investigação foi também contexto de estágio curricular, pelo que durante a sua realização foi possível tomar notas de terreno, fundamentais para este trabalho de investigação.

4.4. Participantes

A seleção dos participantes constitui uma etapa de extrema importância num processo de investigação qualitativo, pois a sua escolha tem como principal objetivo a obtenção da máxima informação possível para a investigação. Daí que esta perspetiva de escolha dos participantes seja intencional, uma vez que o investigador seleciona a partir de critérios específicos (Aires, 2011).

Os participantes deste estudo foram, então, pessoas diretamente relacionadas com a planificação e operacionalização da formação na organização analisada. Neste sentido, entrevistou-se a diretora de recursos humanos da região 1, por ser a pessoa responsável pela gestão da formação a nível regional; a entrevista à técnica de formação deveu-se ao facto de ser esta a principal interveniente na operacionalização da formação; os formadores foram entrevistados por representarem um dos principais atores na ação de formação, assim como os formandos. Os formandos entrevistados na entrevista de grupo foram referenciados pela técnica de formação, uma vez que se encontravam a estagiar na mesma loja-escola, que era de fácil acesso para a investigação.

A tabela seguinte (tabela 2) pretende caracterizar de forma sumária os participantes.

Tabela 2

Características dos participantes

Identificação	Idade	Sexo	Função
Participante 1		Masculino	Responsável por grupo de lojas; Formador eventual
Participante 2	34 anos	Feminino	Técnico de Formação
Participante 3	30 anos	Feminino	Formador permanente
Participante 4		Feminino	Diretor de recursos humanos
Participante 5	24 anos	Feminino	Formando do curso de operador de loja
Participante 6	25 anos	Masculino	Formando do curso de operador de loja
Participante 7	28 anos	Masculino	Formando do curso de operador de loja

Nota: Com o objetivo de manter o anonimato foi atribuída a expressão *participante* aos participantes assim como um número para ser possível a distinção. Relativamente aos participantes 1 e 4 não foi possível obter a indicação das suas idades..

4.5. Instrumentos

Uma vez que o principal objetivo foi compreender a importância que a empresa dá à formação, analisar como se desenvolve o ciclo formativo e de que forma os formandos veem a operacionalização de uma determinada ação, as técnicas, de acordo com Meirinhos e Osório (2010) que se consideraram ter maior relevância para esta investigação foram a entrevista semiestruturada (individual e em grupo), para as quais se construiu um guião (ver anexo 1), a observação participante e não participante, crucial para a obtenção de informação acerca de como funciona a formação em contexto prático e a análise documental, que permitiu conhecer o planeamento do ciclo formativo prescrito pela empresa. É importante salientar que “a seleção das técnicas a utilizar durante o processo de pesquisa constitui uma etapa que o investigador não pode minimizar, pois desta depende a concretização dos objetivos do trabalho de campo” (Aires, 2011, p. 24). Optou-se por fazer a análise documental no final do processo de investigação para que este processo não influenciasse a recolha de dados inicial.

Com a entrevista semiestruturada tem-se a vantagem de não seguir “uma ordem pré-estabelecida na formulação das perguntas, deixando maior flexibilidade para colocar essas perguntas no momento mais apropriado, conforme as respostas do entrevistado” (Meirinhos & Osório, 2010). Optou-se pela entrevista individual à diretora de recursos humanos, técnica de formação e formadores. Por outro lado, de forma a evitar que o grupo de formandos se sentisse ao longo da entrevista como um objeto de avaliação, optou-se por a estes participantes se realizar uma entrevista de grupo, com o intuito de os fazer sentir mais descontraídos na resposta às questões (Meirinhos & Osório, 2010). “A entrevista de grupo, surge como uma via complementar e amplificadora, quer da redescoberta de si e dos outros, quer da (trans)formação pessoal e profissional que o confronto de ideias proporciona e promove” (Vieira & Vieira, 2007, p. 39).

Dado que os participantes não tinham todos a mesma função dentro da organização, elaboraram-se diferentes guiões de entrevista. Aliás, uma vez que houve necessidade de proceder à recolha de informação através das observações, a alguns dos guiões de entrevista foram acrescentadas questões que surgiram desse processo de observação não participante. No entanto, todos os guiões estavam assentes nos mesmos objetivos, sendo que se procurou saber informação sobre dois grandes temas: a importância que a organização dá à formação e de que forma é que essa importância se verifica, e de que forma são operacionalizadas as fases do ciclo formativo.

Para Quivy e Canpenhoudt (1995, p. 196)

Os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem (...). O campo de observação do investigador é, *a priori*, infinitamente amplo e só depende, em definitivo, dos objetivos do seu trabalho e das suas hipóteses de partida.

Para estes dois autores a observação participante tem como principal objetivo o estudo de uma determinada população durante um longo período de tempo, em que o investigador participa na vida coletiva. Por outro lado, na observação não participante, o investigador observa o grupo, mas do lado exterior e pode optar por observações de curta ou longa duração.

Outro método fulcral para a recolha de informações neste processo de investigação foi a análise de documentos institucionais. Através destes, foi possível ter acesso a dados importantes, como instruções de trabalho, cronograma de cursos, evolução da formação na organização. Este método de recolha de informações tem como vantagem “permitir evitar o recurso abusivo às sondagens e aos inquéritos por questionário, que, sendo cada vez mais frequentes, acabar por aborrecer as pessoas, demasiadas vezes solicitadas”. (Quivy e Canpenhoudt, 1995, p. 203).

4.6. Procedimento

4.6.1. *Recolha de dados*

Antes de se iniciar a recolha de dados para a investigação foi feito um pedido à diretora de recursos humanos com o objetivo de obter autorização para a recolha. Foi também enviado um pedido de colaboração na investigação à técnica de formação responsável pela formação na região.

Num primeiro momento foi enviado um pedido de colaboração via e-mail (ver anexo 2). No entanto, como nunca se obteve resposta através deste meio de comunicação foi necessário fazer o pedido pessoalmente, em conversa, apresentando o projeto e todas as etapas metodológicas pelas quais se pretendia passar. Após a obtenção da aprovação procedeu-se à recolha de dados que se iniciou em janeiro e teve o seu término em abril de 2012.

Após a aprovação oral para a realização da investigação, foram feitos esforços, embora sem sucesso, para a formalização do consentimento informado da organização. Ainda assim, há que se ter em atenção que esta é uma etapa fundamental a ser cumprida

num processo de investigação, uma vez que o consentimento informado constitui uma decisão voluntária, realizada por uma pessoa autónoma, tomada após o processo informativo em que visa a aceitação do proposto (Biondo-Simões, Martynetz, Ueda, & Olandoski, 2007).

A primeira entrevista realizada ocorreu em janeiro e foi à técnica de formação da região. É relevante referir que antes de se proceder à entrevista todos os participantes tiveram a informação de que esta seria gravada em formato áudio e seria posteriormente transcrita para melhor análise dos dados (anexo 3).

Num segundo momento, procedeu-se à entrevista aos formadores, em circunstâncias diferentes. É de extrema importância salientar que a entrevista à formadora permanente não foi feita presencialmente e, por conseguinte, foi a única entrevista que não foi gravada em formato áudio. Devido a indisponibilidade de tempo para a realização da entrevista, foi enviado o guião da entrevista por e-mail e respondido utilizando o mesmo recurso, pelo que este facto constitui uma limitação na recolha de dados. Deste modo, ao não existir contacto presencial com o entrevistado, perde-se informação bastante pertinente e reações que podem ser fundamentais num processo de recolha de dados de cariz qualitativo.

Após o término da formação do curso de operador de loja, já em abril de 2012 procedeu-se à entrevista coletiva com os formandos do curso de operador de loja e, posteriormente, à entrevista individual com a diretora de recursos humanos.

As duas primeiras observações às formações teóricas aconteceram no final do mês de fevereiro. Na primeira quinzena de março fizeram-se as duas observações às formações práticas e a última observação à ação formativa teórica. A primeira observação teórica observada serviu para que se percebesse a dinâmica formativa e, deste modo, fosse mais fácil a recolha de dados nas observações seguintes. Toda a recolha de dados que se seguiu foi realizada no âmbito do módulo *Charcutaria, Laticínios e Takeaway*. A segunda observação realizada correspondeu à primeira sessão do módulo que os formandos iriam praticar na semana subsequente em loja, designada de *Charcutaria, Laticínios e Take Away*. Ambas as observações feitas à formação prática foram realizadas com os formandos a trabalharem nesta secção. A última ação formativa teórica observada ainda dizia respeito a este módulo e centrou-se na avaliação do mesmo.

Finalizou-se o processo de recolha de dados, pelo facto de se ter atingido a saturação teórica. Isto é, suspendeu-se a recolha de dados quando se constatou que, neste caso, novas entrevistas ou observações, nada iriam acrescentar de novo aos dados já recolhidos (Fontanella, Luchesi, Saidel, Ricas, Turato, & Melo, 2011).

4.6.2. Procedimentos na análise dos dados

As entrevistas foram posteriormente transcritas assim como os registos dos diários de bordo. Estes registos foram analisados através do software Qualitative Research Solution (QSR) NVIVO9.

Neste sentido, procedeu-se à codificação aberta dos dados através da “decomposição, análise, comparação conceptualização e categorização dos dados” (Strauss & Corbin, 1990, cit. in Fernandes & Maia, 2001, p.61). Este método de codificação é possível quando o investigador recorre ao questionamento, à comparação, à rotulagem e à etiquetagem dos dados. Finalizado este processo de codificação aberta, segue-se a codificação axial que tem como finalidade a reorganização dos dados já concetualizados, com base no estabelecimento de relações entre categorias.

5. Resultados

5.1. Descrição do sistema de categorias

Seguidamente apresenta-se o sistema de categorias criado para a análise de dados. Em anexo (ver anexo 4) apresentam-se todas as categorias de todas as gerações criadas de acordo com os dados, a sua descrição e exemplos de excertos das entrevistas.

Assim, as categorias de primeira geração criadas são: **a formação** (onde se englobam categorias que informam acerca da importância da formação para a organização em estudo, assim como os tipos de formação que ocorrem na organização, assim como as vantagens e desvantagens da formação); **características do entrevistado** (da qual fazem parte informações sobre os dados sociodemográficos e informações acerca do percurso profissional e perspectivas de progressão na carreira); **cursos de formação** (onde se englobam referências a diversos cursos de formação que têm tendência a ocorrer regularmente); **fases do ciclo formativo** (esta categoria de última geração tenta agrupar as unidades de sentido de acordo com as quatro etapas do ciclo formativo defendidas por alguns autores: *estudo das condições iniciais, diagnóstico de necessidades, elaboração e execução da formação e resultados e avaliação* para que o processo de análise de conteúdo se tornasse um processo mais fácil); **curso operador de loja - prático** (onde se caracteriza a formação prática existente nas lojas-escola, no que diz respeito ao curso de operador de loja); e, **o formador** (onde se enquadram as referências à importância do papel do formador e quais são efetivamente as suas funções).

Na categoria de primeira geração designada de a formação (1.) englobam-se as categorias *motivação para a formação* (1.1.) – que consiste em todas as referências relativas aos discursos sobre a atratividade da formação; indicadores de realização (1.2.); *investimento estratégico* (1.3.); *burocracia na formação financiada* (1.4.) – refere-se à burocracia que ocorre na formação, especialmente, na financiada; *obrigação legal* (1.5.) - referência à formação entendida como cumprimento de obrigações legais; *externa* (1.6.) – referência a quando a empresa recorre a formação externa; *âmbito nacional* (1.7.) – referência a formações que ocorrem a nível nacional; *tipos* (1.8.) – referência aos vários tipos de formação. A categoria de segunda geração *indicadores de realização* (1.2.) engloba as categorias referentes a *comprovativo de indicadores* (1.2.1.) - referência ao documento em pdf que mostra a evolução da formação na empresa e a categoria *distribuição mensal das formações 2010* (1.2.2.) – refere-se à evolução mensal da formação na empresa. A categoria de segunda geração *investimento estratégico* agrega as categorias *investimento financeiro* (1.3.1.) - referência ao investimento financeiro que fazem em formação, *investimento em capital humano* (1.3.2.) - Referência à formação entendida como forma

mais eficaz de preparar o colaborador e *importância da formação* (1.3.3.) onde se enquadram testemunhos dos participantes relativos à importância da formação. Na categoria (1.9.) *vantagens e desvantagens da formação* enquadram-se as categorias *desvantagens* (1.9.1.) – indicam as desvantagens da formação do ponto de vista dos formandos; *desvantagens da função formador* (1.9.2.) – referência às desvantagens da função formador; *vantagens da função formador* (1.9.3.) – referência às mais-valias do papel de formador; *desvantagens da formação em sala* (1.9.4.) – referência aos aspetos negativos da formação em sala; *vantagens da formação on the job* (1.9.5.) – referência aos pontos positivos da formação; *formação teórica vs prática* (1.9.6.) – referência ao tipo de formação, que, na opinião dos participantes trará mais resultados.

Relativamente à categoria **características do entrevistado** (2.), fazem parte as categorias: *dados sociodemográficos* (2.1.) – referência aos dados dos entrevistados; *percurso profissional* (2.2.) – referência ao percurso profissional dos participantes; e *progressão na carreira* (2.3.) – referência às expectativas de progressão na carreira dos participantes.

Na categoria **cursos de formação** (3.) integram-se duas categorias de segunda geração relativas a cursos de formação enunciados pelos participantes: *aprender e evoluir* (3.1.) – referente ao programa de RVCC; *curso operador de loja* (3.2.); e *responsabilidade* (3.3.) que se refere à responsável da gestão da formação. Esta, por sua vez, engloba as seguintes categorias de terceira geração: *acompanhamento* (3.2.1.) – referência ao acompanhamento que os formandos têm durante as sessões práticas; *alocação* (3.2.2.) – referência ao modo como os formandos são alocados em loja após a formação; *planificação didática* (3.2.3.) – referência à estrutura do curso; *sugestões de melhoria* (3.2.4.) – aspetos que os formandos alterariam na formação; *objetivo* (3.2.5.) – referência do objetivo da formação; *avaliação da satisfação* (3.2.6.) – referência à opinião dos formandos relativamente à satisfação com a formação.

Em relação à categoria **fases do ciclo formativo** (4.), englobam-se as categorias *certificação* (4.1.) - Referência à certificação e acreditação da empresa enquanto entidade formadora; *cliente mistério* (4.2.) - referência à utilização do cliente mistério; *descrição do ciclo formativo* (4.3.) - referência à descrição do ciclo formativo; *etapa – diagnóstico de necessidades* (4.4.), que engloba a categoria *diagnóstico de necessidades* (4.4.1.) – que se refere à forma como é feito o diagnóstico de necessidades; *etapa – planificação da formação* (4.5.) que inclui as categorias *grupos* (4.5.1.) – referência à formação de grupos de formandos e às *estratégias* (4.5.1.1.) utilizadas para atrair os formandos para a formação; *horários* (4.5.2.) – referência aos horários privilegiados para ministrar formação; *descrição do plano de formação* (4.5.3.) – referência à descrição do plano de formação; e *preparar plano de formação* (4.5.4.) – referência ao momento em que começa a ser elaborado o

plano de formação. A *etapa – operacionalização* (4.6.) engloba as categorias de terceira geração *acolhimento* (4.6.1.) que se refere ao acolhimento em loja; *atividades* (4.6.2.) que se refere a atividades práticas durante a teoria; *conteúdos teóricos* (4.6.3.) refere-se à forma como são apresentados os conteúdos na formação em sala; *execução plano* (4.6.4.) que se refere ao grau de execução do plano de formação; *finalização* (4.6.5.) que se refere às formas se de finalizar as formações; *folha de presenças* (4.6.6.) – referente à utilização da folha de presenças nas formações práticas; *métodos pedagógicos* (4.6.7.) – refere-se aos métodos pedagógicos privilegiados nas formações; *momentos práticos* (4.6.8.) – referência a momentos mais práticos ao longo da formação; e *recursos* (4.6.9.) que se refere aos materiais utilizados durante as sessões. A categoria *etapa – avaliação* (4.7.) inclui as categorias de terceira geração *tipos de avaliação* (4.7.1.) que se refere aos diferentes tipos de avaliação de acordo com o tipo de formação; *objetivo do feedback avaliativo* (4.7.2.) – referência à finalidade da devolução das avaliações; *aprendizagem* (4.7.3.) que, por sua vez, agrega as categorias *autoavaliação* (4.7.3.1.), *avaliação formação prática* (4.7.3.2.), *avaliação formação teórica* (4.7.3.3.), *avaliação formações mistas* (4.7.3.4.), *retorno avaliação* (4.7.3.5.), *testes* (4.7.3.6.). Seguidamente aparece a categoria (4.7.4.) *reação* que engloba a categoria *satisfação* (4.7.4.1.). A categoria *resultados* (4.7.5.) abrange as categorias *impacto* (4.7.5.1.), *importância avaliação formação* (4.7.5.2.), *retorno da avaliação* (4.7.5.3.) e *tratamento da avaliação* (4.7.5.4.). Por último, a categoria *plano de formação anual* (4.8.) apresenta os constituintes do plano de formação anual.

A categoria (5.) relativa ao **Curso Operador de Loja - Prático** inclui as categorias *apresentação da secção* (5.1) refere-se à apresentação da secção feita pela tutora; *gerente* (5.2.) diz respeito à opinião da gerente acerca do trabalho para aquele módulo; *tarefas* (5.3.) referência às tarefas práticas que executam na loja; *teoria em loja* (5.4.) referência a momentos de explicação teóricos em loja; *transversalidade de conteúdos* (5.5.) que se refere a testemunhos que referem a transversalidade dos conteúdos adquiridos ao longo do curso; e *tutora* (5.6.) que se refere aos balanços feitos pelas tutoras.

Por último, na sexta categoria de primeira geração refere-se **o formador** (6.) e que engloba quatro categorias de segunda geração: *formadores internos vs externos* (6.1.), *papel do formador* (6.2.), *formadores internos* (6.3.) e *tarefas associadas à função* (6.4.). A categoria 6.1. refere-se aos formadores utilizados pela empresa; a 6.2. refere-se à função do formador na organização; a categoria *formadores internos* (6.3.) refere-se aos formadores existentes dentro da empresa e, por fim, a categoria *tarefas associadas à função* (6.4.) refere-se às tarefas do formador.

De forma a tornar mais explícita esta descrição do sistema de categorias apresentam-se, de seguida, duas figuras relativas ao sistema de categorias retirados do programa utilizado para a análise qualitativa.

Figura 2 – Sistema de Categorias 1

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
1. A FORMAÇÃO	0	0	23-06-2012 9:08	J	06-07-2012 13:27	J
2. CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO	0	0	22-06-2012 15:47	J	06-07-2012 13:25	J
3. CURSOS DE FORMAÇÃO	0	0	22-06-2012 17:54	J	06-07-2012 13:30	J
4. FASES DO CICLO FORMATIVO	0	0	22-06-2012 15:53	J	06-07-2012 13:31	J
5. CURSO OPERADOR DE LOJA - PRÁTICO	0	0	22-06-2012 17:56	J	06-07-2012 13:31	J
5.1. Apresentação da secção	1	1	15-06-2012 17:38	J	06-07-2012 18:22	J
5.2. Gerente	1	2	15-06-2012 17:35	J	06-07-2012 18:22	J
5.3. Tarefas	3	10	15-06-2012 15:10	J	06-07-2012 18:22	J
5.4. Teoria em loja	1	6	15-06-2012 17:39	J	06-07-2012 18:22	J
5.5. Transversalidade de conteúdos	1	1	13-06-2012 18:22	J	06-07-2012 18:23	J
5.6. Tutora	2	8	15-06-2012 17:36	J	06-07-2012 18:23	J
6. O FORMADOR	0	0	23-06-2012 9:17	J	06-07-2012 13:31	J
6.1. Formadores internos vs externos	1	1	09-06-2012 10:29	J	06-07-2012 18:24	J
6.2. Papel do formador	3	4	10-06-2012 13:32	J	06-07-2012 18:24	J
6.3. Formadores	1	2	11-06-2012 12:09	J	06-07-2012 18:24	J
6.4. Tarefas associadas à função	4	7	04-06-2012 18:09	J	06-07-2012 18:25	J

Figura 3 – Sistema de Categorias 2

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
4. FASES DO CICLO FORMATIVO	0	0	22-06-2012 15:53	J	06-07-2012 13:31	J
4.1. Certificação	1	1	06-06-2012 15:37	J	06-07-2012 17:50	J
4.2. Cliente mistério	1	1	10-06-2012 11:30	J	06-07-2012 17:50	J
4.3. Descrição ciclo formativo	1	1	11-06-2012 11:24	J	06-07-2012 17:50	J
4.4. Etapa - Diagnóstico de Necessidades	0	0	22-06-2012 18:38	J	06-07-2012 17:51	J
4.4.1. Diagnóstico de necessidades	4	7	06-06-2012 15:40	J	06-07-2012 17:53	J
4.5. Etapa - Planificação da Formação	1	1	22-06-2012 18:58	J	06-07-2012 18:03	J
4.5.1. Grupos	2	5	09-06-2012 17:29	J	06-07-2012 18:01	J
4.5.1.1. Estratégias	2	4	06-07-2012 17:59	J	06-07-2012 18:00	J
4.5.2. Horário	1	2	05-06-2012 9:48	J	06-07-2012 18:01	J
4.5.3. Descrição plano de formação	2	7	11-06-2012 11:46	J	06-07-2012 18:02	J
4.5.4. Preparar plano de formação	4	7	09-06-2012 10:28	J	06-07-2012 18:01	J
4.6. Etapa - Operacionalização	0	0	03-07-2012 16:57	J	06-07-2012 17:52	J
4.6.1. Acolhimento	4	4	15-06-2012 14:23	J	06-07-2012 18:04	J
4.6.2. Atividades	1	1	11-06-2012 14:38	J	06-07-2012 18:04	J
4.6.3. Conteúdos teóricos	1	5	15-06-2012 15:27	J	06-07-2012 18:04	J
4.6.4. Execução plano	1	1	10-06-2012 11:38	J	06-07-2012 18:05	J
4.6.5. Finalização	3	3	15-06-2012 14:46	J	06-07-2012 18:05	J
4.6.6. Folha de presenças	3	3	15-06-2012 17:26	J	06-07-2012 18:05	J
4.6.7. Métodos pedagógicos	1	2	13-06-2012 18:32	J	06-07-2012 18:05	J
4.6.8. Momentos práticos	1	3	15-06-2012 15:37	J	06-07-2012 18:06	J
4.6.9. Recursos	3	8	15-06-2012 14:15	J	06-07-2012 18:06	J
4.7. Etapa - Avaliação	0	0	22-06-2012 18:36	J	06-07-2012 17:52	J
4.7.1. Tipos de avaliação	6	9	11-06-2012 12:13	J	06-07-2012 18:08	J
4.7.2. Objetivo do feedback avaliativo	1	2	10-06-2012 11:31	J	06-07-2012 18:08	J
4.7.3. Aprendizagem	0	0	27-06-2012 16:48	J	06-07-2012 18:09	J
4.7.3.1. Autoavaliação	2	2	15-06-2012 17:25	J	06-07-2012 18:09	J
4.7.3.2. Avaliação formação prática	4	7	14-06-2012 12:48	J	06-07-2012 18:09	J
4.7.3.3. Avaliação formação teórica	4	5	11-06-2012 12:15	J	06-07-2012 18:10	J
4.7.3.4. Avaliação formações mistas	1	1	11-06-2012 12:15	J	06-07-2012 18:10	J
4.7.3.5. Retorno	2	4	11-06-2012 13:57	J	06-07-2012 18:10	J
4.7.3.6. Testes	6	7	10-06-2012 11:30	J	06-07-2012 18:11	J
4.7.4. Reação	0	0	27-06-2012 16:48	J	06-07-2012 18:11	J
4.7.5. Resultados	0	0	27-06-2012 16:49	J	06-07-2012 18:12	J

6. Análise e discussão dos resultados

Nesta fase de análise e discussão dos resultados partir-se-á das questões de investigação elaboradas anteriormente.

Para tal, integrar-se-ão os discursos dos participantes (salienta-se que os testemunhos aparecerão entre aspas, por se tratarem de transcrições) com os dados obtidos da literatura existente acerca dos objetivos da presente investigação.

Considerem-se, então, as questões de investigação:

a) Qual a importância da formação para a organização?

Segundo a diretora de recursos humanos (participante 4) da organização a formação faz parte do ADN da mesma, uma vez que “uma empresa de futuro é uma empresa que aposta na formação”.

Para a formadora permanente (participante 3) a formação “é o caminho para o sucesso, para que cada pessoa dê o seu melhor pelo negócio, pela empresa e por si própria”. Esta participante acredita que “essa aposta é fortemente valorizada pelos colaboradores, pois veem na formação o instrumento de melhoria contínua das suas funções”.

De acordo com o participante 1 (formador eventual) a formação é “o melhor dos investimentos”. Como refere, “Nada melhor do que investir em pessoas. Porque somos pessoas que... trabalhamos com pessoas e para pessoas. Por isso quando as pessoas estão metidas neste negócio acho que não há outra forma de ver o futuro desta Companhia e deste negócio”.

Neste sentido de desenvolvimento do colaborador, a organização optou por, além de ministrar formações específicas, dar a oportunidade aos seus colaboradores de finalizarem a sua escolaridade. Assim, em parceria com uma entidade, permite que os colaboradores aumentem a sua qualificação através do programa de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC), realizado dentro do horário laboral. O facto de permitir que o colaborador aumente as suas qualificações vai ao encontro do que Groot e van den Brink (2000) enunciam quando se referem à empregabilidade interna e externa. Permitir que os colaboradores aumentem as suas qualificações através da formação vai aumentar a probabilidade de progressão da carreira dentro da organização, assim como vai aumentar o interesse de outras organizações por ele.

Para realçar ainda mais a importância que a organização dá ao processo formativo, a técnica de formação evoca ainda o investimento que a empresa fez num programa de gestão da formação: “Não custou 1000, 5000 nem 10000 euros; custou mesmo muitos

euros, 'tás a perceber? Por isso... só por aí dá para ver que acho que é importante, acho que é sem dúvida algo muito importante para a companhia”.

De acordo com a tabela 2, anteriormente apresentada e que corresponde à evolução dos investimentos em formação na empresa, é possível perceber-se a importância que o grupo parece dar à formação. Veja-se que o número total de ações, de 2009 para 2010, aumentou substancialmente, assim como o número de horas que os formadores internos dedicam a ministrar formação. Além disto, salienta-se o investimento financeiro que a formação acarreta, que, nesta organização, representa um aumento de 19% de um ano para o outro.

No entanto, embora seja notória pelos discursos dos participantes e pelos dados oficiais da organização, a preocupação com a formação dos colaboradores, esta não aconteceu desde sempre. A gestora de recursos humanos admite que quando se começaram a desenvolver formações na organização, estas tinham como principais objetivos os cumprimentos de preceitos legais: “Quando começámos a definir planos de formação e a alargar aos 25000 colaboradores obviamente que tivemos que começar por tudo o que eram preceitos legais (...) portanto o início foi cumprir tudo que eram formações de requisitos legais: a higiene e segurança no trabalho, a formação inicial, HSA (higiene e segurança alimentar), primeiros socorros... Pronto, teve aí uma série de formações que nós não estávamos a cumprir sob ponto de vista legal e que essa foi a área de atuação neste caso no primeiro ano em que vim para a região. Foi por as pessoas a cumprir com tudo o que era formações legais”.

Para a técnica de recursos humanos a formação, mais do que o cumprimento dos preceitos legais que obrigam a 35 horas de formação anuais aos colaboradores (artigo 131º, nº 2 do Código do Trabalho, 2010), é vista como um investimento no próprio colaborador, uma vez que um colaborador bem preparado irá exercer melhor o seu trabalho.

De acordo com os testemunhos recolhidos e com as informações obtidas dos documentos institucionais, é fácil concluir-se que efetivamente esta organização faz da formação dos seus colaboradores uma prioridade. Iniciando-se numa primeira fase com uma aposta no cumprimento de obrigações legais (relativos a formação em áreas requisitadas legalmente como a higiene e segurança no trabalho ou os primeiros socorros), rapidamente decidiu apostar em formações de desenvolvimento dos seus colaboradores e de desenvolvimento do negócio. Esta aposta no desenvolvimento dos colaboradores é visível quando a organização permite que os seus colaboradores terminem a sua escolaridade durante o horário laboral, através do RVCC. Além disso, permite também que os seus colaboradores frequentem uma formação relativamente à gestão de finanças domésticas, intitulada de “Faça contas à vida”, com o objetivo de auxiliar os colaboradores nesta cada vez mais difícil tarefa dos dias de hoje. Para o desenvolvimento do negócio, a formação

aposta em formações específicas relativas à sua área de atuação, nomeadamente verifica-se a aposta em diferentes tipos de processos formativos. Isto é, a organização aposta não só na formação contínua dos seus colaboradores (com formações relativas às suas áreas de trabalho) como também aposta na formação inicial, com os diversos cursos de operador (de loja, de padaria e pastelaria, de produtos cárneos e de pescado). De acordo com a observação realizada percebe-se que estes cursos de operadores de formação inicial são cruciais pois possibilita a formação da pessoa à medida dos saber-fazer da organização.

É também possível perceber-se a importância que a organização dá à formação pelo facto de se preocupar em elaborar documentos institucionais que prescrevam a forma como deverá ser executado o ciclo formativo (veja-se anexo 5).

b) Em que medida a organização tem em conta, quando planeia uma formação, todas as fases do ciclo formativo?

De acordo com a participante 4, gestora de recursos humanos da empresa, a planificação da formação ocorre entre os meses de fevereiro e agosto com o “levantamento das necessidades de formação”, realizado através da análise dos resultados das avaliações de desempenho dos colaboradores, pois de outra forma não conseguirá ter acesso às necessidades individuais de todos da região: “Isto para ter uma ideia das grandes necessidades porque é impensável com 4500 colaboradores na região poder desenvolver planos de formação individual (...) Portanto, eu olho para as avaliações desempenho só para ter quase um barómetro para perceber se está mais na área de SHT, se está mais na área comportamental, se está mais na área de gestão de equipas ou comportamental, se está mais na área de perecíveis, se está no talho, se está... só para ter assim uma ideia dos grandes blocos digamos assim”. Para complementar as avaliações de desempenho (como método de diagnóstico de necessidades formativas), no final do mês de setembro é passado um questionário nas lojas para se detetarem necessidades de formação, no qual os gerentes de loja e os *districts managers* (responsáveis por um grupo de lojas) assinalam as áreas em que sentem maiores necessidades de formação.

A utilização de, pelo menos, dois métodos vai permitir o cruzamento de informações obtidas pelas avaliações de desempenho e pelos questionários, o que origina resultados mais fieis à realidade, tal como defende Mitchell (1998, cit. in Caetano & Vala, 2007).

No entanto, a utilização específica destes dois métodos de análise de necessidades de formação peca por na realidade não serem efetivamente os colaboradores, que trabalham diariamente no terreno, a diagnosticarem as suas necessidades. Tanto as avaliações de desempenho como os questionários são respondidos pelas chefias e

superiores hierárquicos que podem ter uma visão distinta à dos colaboradores sobre a realidade organizacional.

Pelos discursos apresentados, percebe-se que para o diagnóstico de necessidades formativas, esta organização opta por recorrer a métodos que não parecem fornecer as verdadeiras necessidades do terreno. Aliás, se se analisar o processo de organização da formação na organização (anexo 5), recolhida da análise documental efetuada, percebe-se que nenhum dos métodos aí apresentados tem o contributo direto do colaborador. No seu plano prescrito a organização estipula como métodos de diagnóstico de necessidades a avaliação de desempenho, o inquérito, reuniões e plano estratégico da empresa. Ora, mais uma vez se reforça que os métodos adotados não transmitem as necessidades evocadas pelos colaboradores, que deverão ser os intervenientes diretos neste processo de diagnóstico, pois são eles que contactam diariamente com o trabalho real. Aliás, Leplat (2002), autor que mais se aproxima da realidade e dos primados da psicologia do trabalho, defende que os programas de formação deverão ser definidos através de uma análise do trabalho, de forma a se perceber a natureza da tarefa e a sua complexidade. Situando o método de diagnóstico de necessidades em um dos três tipos de determinação de necessidades defendidos por Plessis (1984, cit. in Peretti, 2007), parece que a empresa se enquadra logo na primeira proposta que refere que o diagnóstico de necessidades é realizado através das situações profissionais e de acordo com a finalidade da empresa, pelo facto dos profissionais que executam as tarefas não serem os primeiros intervenientes a serem auscultados neste processo.

Ainda no mês de agosto se inicia uma primeira fase do planeamento das formações para o ano seguinte, quando a gestora de recursos humanos (responsável pela gestão da formação) começa a pensar sobre as formações, predefinindo quais as formações que pode propor para financiamento ou não. Refere que este trabalho é relativamente fácil pois segue os históricos das formações financiadas dos anos anteriores “Portanto, a minha prioridade em agosto é começar a prever o financiado e depois prever o que é que começa a cair para o não financiado (...) Não é assim nada de difícil porque tem um histórico e financio muito o que vou sentindo de necessidades e que são necessidades muitas delas permanentes, que a gente vai mantendo, cursos de informática, os cursos de operadores para formar pessoas na formação inicial, cursos de parafarmácia, porque vão abrir sempre ou vou ter necessidade sempre de renovar e que entram pessoas novas para as caixas de parafarmácia nas lojas, (...)”.

Ora, de acordo com o testemunho da diretora de recursos humanos, parece não haver propriamente uma preocupação na integração de novos conteúdos formativos, pelo facto de esta referir que para a formação financiada se guia, de certo modo, pelo plano de formação do ano anterior. Desta forma, é de se alertar para o que Scarpelo e Ledvinka

(1988, cit. in Caetano & Vala, 2007) defendiam quando referiam a importância de uma formação contextualizada na realidade da organização para o sucesso da sua avaliação de impacto.

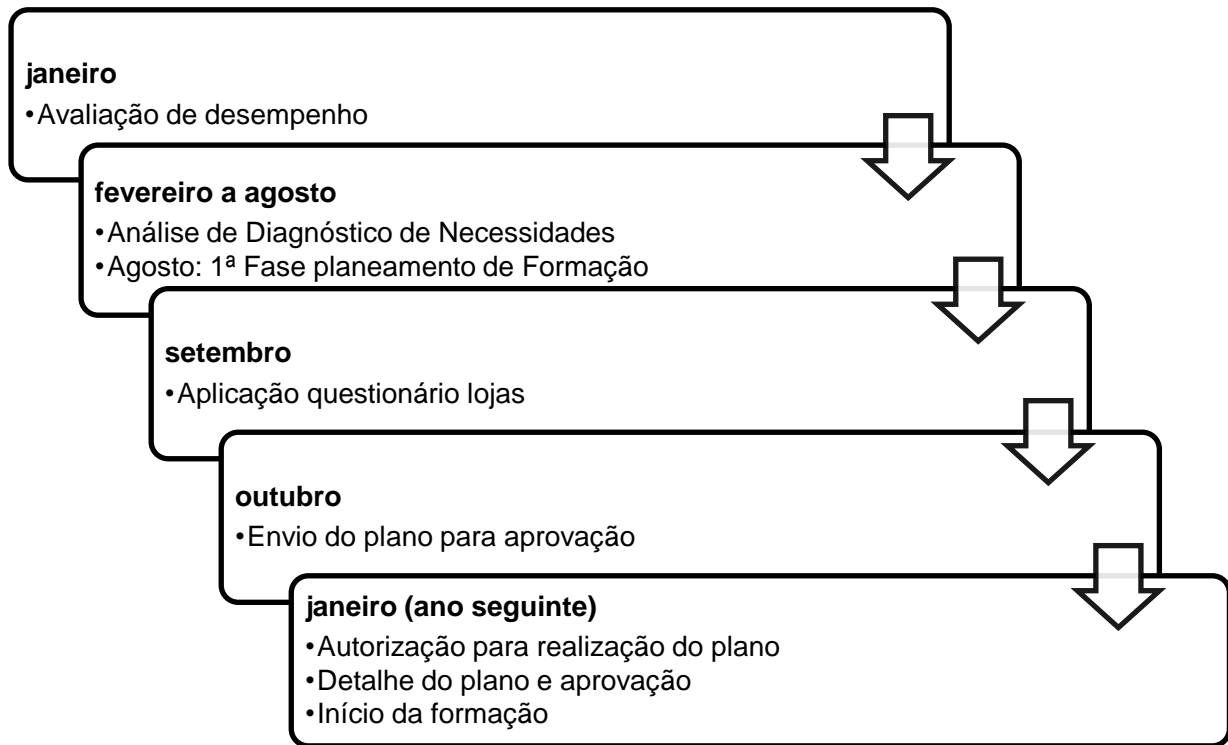
No final do mês de outubro é enviado para a sede em Lisboa o plano de formação do ano seguinte para que seja validado e para que compacte os planos que cada região estipulou. Desta forma, analisam-se as disparidades que podem existir entre as cinco regiões a nível nacional e tenta-se encontrar um equilíbrio. A partir do momento em que a sede aprova o plano de formação, aumenta a necessidade de se fazer cumprir o plano, uma vez que foi proposta formação para financiamento, que não deverá ser desaproveitado. Este financiamento é feito através do Programa Operacional Potencial Humano (POPH).

Só em janeiro do ano seguinte é que é devolvido à gestora de recursos humanos o orçamento aprovado.

A primeira versão dos planos enviados para a sede da empresa apenas tem definido os cursos que deverão ocorrer e o público-alvo. Depois de validado é enviado para a técnica e assistente de formação da organização que deverão traduzir aquelas informações em número de ações, número de formandos por ação, carga horária dos cursos e data prevista de realização do curso. De seguida, enviam novamente para a gestora de recursos humanos que deverá aprovar o plano e dão-se início às formações ainda no mês de janeiro. Com uma periodicidade regular, a gestora de recursos humanos obtém um feedback da técnica de formação relativamente à concretização das formações: “É aprovado o orçamento, em inícios de janeiro dizem-me, devolvem-me o orçamento aprovado, temos X e com alguma regularidade, de dois em dois meses, de três em três meses, porque não quero ter mensal, porque sei aquilo que vou realizando vou tendo o feedback de como é que vai...(…) porque eu depois, eu faço as grandes linhas e faço o plano, depois passo para (...) elas traduzirem aquilo em números, em quantas ações, quantas pessoas, taratatata. Porque eu defino o curso, defino o público-alvo, damos-lhe... ela sabe quais é que são porque temos a carteira de cursos disponíveis, o catálogo de cursos ela já sabe as cargas horárias. (...) faz o planeamento das datas daquilo tudo; primeiro por meses depois é que vai acertando as datas mais em detalhe, devolve-me aquilo tudo para eu aprovar... agora até já aprovamos em Meta4, isso já está tudo em sistema e pronto é assim que se passa. E começa logo em janeiro a executar”.

A figura que se segue ilustra de forma esquemática o processo desde o diagnóstico de necessidades até à operacionalização da formação.

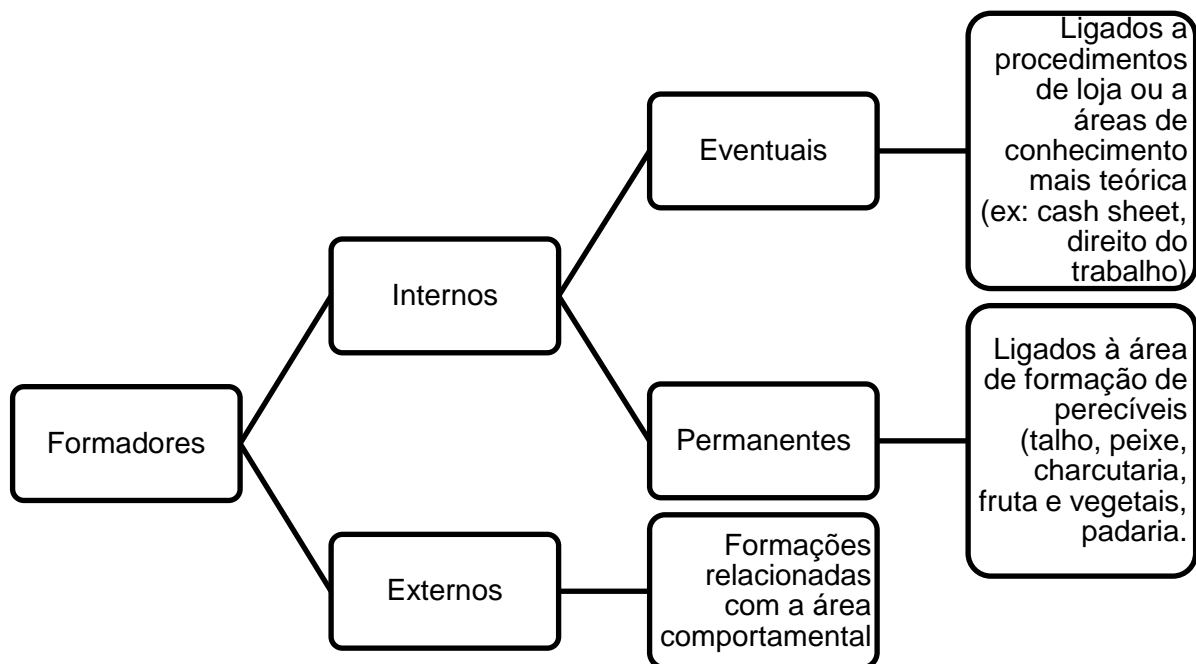
Figura 4 - Do diagnóstico de necessidades à formação



De acordo com os testemunhos obtidos tanto pela técnica de formação como pela gestora de recursos humanos percebeu-se que não há nenhuma estratégia pensada para a atração dos formandos para a formação. Segundo a participante 2 (técnica de formação), a empresa acredita que os formandos entendem que a sua formação só lhes trará vantagens, pelo que “por norma são convocados para a formação a dizer que têm que ‘tar presentes naquele dia e eles têm que ‘tar presentes. Aliás, a nossa formação é toda laboral, em horário laboral por isso eles não podem dizer que não...”.

A figura seguinte mostra as opções da organização relativamente ao tipo de formadores que elege.

Figura 5 - Tipos de Formadores



Como se pode ver na figura, a organização analisada detém um grupo de formadores internos à mesma, que podem ser do tipo eventuais ou permanentes, consoante a formação seja ou não a sua área específica de atuação. Ou seja, os formadores do tipo permanente fazem da formação a sua única atividade profissional (tratam-se dos formadores de áreas específicas de aposto da empresa, como talho; peixaria; charcutaria, laticínios e *take away*; fruta e legumes; padaria e flores) e os formadores do tipo eventuais conciliam a formação com outra atividade dentro da empresa (por exemplo, as gestoras operacionais de recursos humanos podem ser “recrutadas” para formar na área de legislação laboral e horários de trabalho). Por outro lado, a organização recorre algumas vezes a formadores externos, nomeadamente, quando há necessidades de formações relativas à área comportamental.

“A nossa bolsa é 90% composta por formadores... mais de 90%, maioritariamente é composta por formadores internos. Temos internos dois tipos de formadores internos, temos os eventuais e os permanentes. Os eventuais são aqueles formadores que não é, que não fazem disso a sua atividade principal, os permanentes, como o próprio nome indica, dedicam-se 100% à formação. Esses formadores são os nossos formadores da área de perecíveis (...). Esses dedicam-se 100% à formação e à supervisão das lojas, porque eles fazem acompanhamento na área de perecíveis às lojas. (...) mas no que concerne a projetos na área comportamental nós não ‘tamos, nós utilizamos formadores de entidades externas, porque no fundo entidades até que têm mesmo esse... são mesmo desenvolvidas nessas matérias (...) Mas tudo que tiver a ver com áreas comportamentais, desenvolvimento

de competências da área comportamental nas pessoas é quase sempre... é sempre... usada formadores externos ou então alguns projetos muito específicos que nós não tenhamos pessoas com conhecimentos nessa área para... 'tás a perceber? Por exemplo, os primeiros socorros também não temos, não podemos ser... utilizar tem que ser entidades mesmo próprias. Pessoas mesmo credenciadas para dar formação nessa área, tem que ser os bombeiros a dar, combate a incêndios também, 'tás a perceber? Condução de empilhadores também recorremos a entidades externas... hm... que mais? Olha no caso que temos o cartão do manipulador temos que formar muita gente para esse curso do cartão do manipulador e isso é normalmente... usamos as pessoas dos técnicos da higiene e segurança alimentar, só que esses não temos uma bolsa suficiente de técnicos que consigam fazer o trabalho deles e dar formação. Então foi criada uma bolsa com pessoas externas para dar formação de higiene e segurança alimentar, que nós recorremos quando os nossos internos não conseguem ministrar”.

Cabe à técnica de formação também a função de elaborar os grupos de formandos para cada formação: “Sou sempre eu que formo as turmas (...) Por norma eu mando um mail para a loja com um plano de formação tipo do mês, em que digo que a loja tem que mandar para o curso imagina (...) uma pessoa no dia 10, outra pessoa no dia 20, e outra pessoa no dia 29... Para o curso de cartão de manipulador tem que mandar uma pessoa no dia x, 'tás a perceber? Depois a loja é que vai-me dizer mediante o que digo, por exemplo (...) tem que ser operadores de frente de loja, para o cartão do manipulador são operadores da charcutaria e ele vai... com base nas datas que lhe disser é que ele vai-me dizer se... quem é a pessoa que quer mandar, sempre nunca mandado uma pessoa que já tivesse recebido formação. (...) Só que acho que às vezes é mais complicado para a loja, porque estou mesmo a indicar que naquele dia ele tem que mandar aquele colaborador, enquanto que se eu disser que a loja tem que mandar um colaborador, eles já sabem quem são as pessoas que não receberam formação e sabe-me indicar mediante a sua disponibilidade de pessoas quem é a pessoa que pode enviar. (...) Normalmente eu faço um grupo por áreas de *districts*, que é mais fácil para controlar. Porque imagina se... eu tenho que chamar, formar todas as pessoas de cartão de manipulador, tenho que, sei que depois de tirar a *querie* do SAP eu sei que a loja... existem umas lojas que têm cinco colaboradores, outras que têm 6, outras que têm 10, e eu faço... e eu tenho imagina 20 turmas para fazer, não é? Então eu faço uma distribuição uniforme de maneira a que nunca consiga tirar mais do que... nunca tire um colaborador... em que só tire um colaborador de cada vez, pelo menos preferencialmente, com a exceção das lojas dos *hipers* que posso tirar mais do que um colaborador e faço tipo um cronograma onde distribuo pelas datas todas distribuo as lojas, 'tás a perceber? De maneira a completar o quadro das pessoas, porque não há e que gostava de descobrir uma maneira mais fácil de fazer mas acho que não existe, porque... só

na minha região são à volta de 4300 pessoas para fazer e gerir a formação não é? E... e com a... sempre com a preocupação de fazer com que a loja não tire muitas pessoas ao mesmo tempo, nem por semana nem por dia. Então por dia evitar que tire mais do que uma...”.

Em relação à execução/ação da formação, cabe a cada formador elaborar o seu plano de sessão. Quando questionado sobre o que continha o seu plano de formação o participante 1 refere que “Como é óbvio ao fim de 20 ou 30 iguais já está mais do que planificada, mas é evidente que há sempre qualquer coisa a melhorar, porque nós temos que ver que tipo de turma é, e isso há sempre aquele momento do quebra-gelo e aí é que a gente apanha o pulso... É um momento fantástico quando nós apanhamos o pulso à turma ou à plateia e depois vamos guiando... guiando depois dentro daquilo que tínhamos idealizado antes da formação, porque muitas vezes somos... temos alguns contratempos porque nem sempre a turma facilita. Mas aí nós temos que ter a capacidade de responder e de surpreender a pessoa que está a questionar-nos. Agora, que na primeira formação deste tipo é evidente que fiz um... que planifiquei mesmo a sequência dos slides, a sequência de... como são vários módulos em que módulo era melhor começar, o melhor módulo para acabarmos, porque há módulos mais pesados e aí temos que ter muito em atenção que ou a equipa está... em determinadas horas do dia, porque estar a dar um módulo muito maçudo a seguir ao almoço, é melhor a gente desenganar-se porque passa muita coisa ao lado. E por isso, acho que isto é importante e temos que analisar muito bem e escolher a melhor estratégia para atingir o sucesso”. Daqui se depreende que a formação é uma situação na qual se podem dar acontecimentos que o formador não espera, como é testemunhado também pela formadora permanente da organização: “Em geral cumpro sempre o que está estipulado, as alterações mais frequentes têm a ver com dúvidas e situações pontuais que surgem no momento”.

Segundo a diretora de recursos humanos organização privilegia três tipos de formação: “formação em sala, que é todos aqueles cursos que são efetivamente só em sala, formação mista, que tem os dois, e formação em posto de trabalho. A formação em posto de trabalho é para aí 70% da nossa formação”. Com o testemunho do formador eventual, pode-se perceber que na sua opinião as formações mistas ganham vantagem na obtenção de resultados, referindo até que as formações teóricas e as formações práticas “complementam-se, sem dúvida”. Por outro lado, para a técnica de formação, as formações em posto de trabalho são mais profícuas, por diversos motivos: “porque também é uma forma de não retirar as pessoas das lojas e às vezes é a fazer que eles aprendem mais, embora há cursos, há projetos que nós temos que não se consegue fazer de outra forma a não ser em sala. (...) Mas nós privilegiamos muito a nossa formação na área de perecíveis e fazemos *on the job*, sempre no local de trabalho. (...) Acho que é a maneira mais fácil de

aprender, é a fazer ‘tás a perceber? São pessoas muito operacionais que muitas vezes obrigá-los a estar numa sala um dia ou então dois para eles é um bicho-de-sete-cabeças. É complicado, não estão habituados a estar sentados... É como os putos”.

Analisando-se os discursos dos entrevistados em relação à avaliação da formação, depreende-se que há alguma preocupação por parte da empresa em cumprir esta etapa, pois recorre a avaliações de vários níveis. Estas avaliações são diferentes de acordo com o tipo de formação (teórica, prática ou mista). Assim, quando se trata de avaliar a formação prática, a organização opta por avaliar os conhecimentos quando a formação tem uma duração igual ou superior a oito horas e avalia a satisfação dos formandos e do formador em relação à sessão formativo. Estes níveis avaliados são também os utilizados para a avaliação das formações teóricas. Apenas nas formações mistas esta etapa ocorre de forma ligeiramente diferente; aqui, a avaliação de conhecimentos ocorre no final de cada módulo, pois este tipo de formação prolonga-se mais no tempo do que as anteriores. Tal como nos outros tipos de formação, avalia-se também a satisfação dos formandos relativamente à formação e a satisfação do formador.

Pela análise das informações recolhidas, percebe-se que a organização parece não adotar nenhuma das teses apresentadas anteriormente no enquadramento teórico. Neste sentido, e respondendo à primeira questão de investigação, percebe-se que a organização não cumpre com todas as fases do ciclo formativo.

Percebe-se também que quando se passa para a elaboração do plano de formação anual, esta atividade é em parte facilitada por se ter como orientação os planos de formação dos anos anteriores, correspondentes, à partida, das necessidades aí detetadas. Aqui, há que alertar para a necessidade de contextualização da formação, para que os resultados obtidos dela vão ao encontro dos objetivos definidos, aquando do seu planeamento (Scarpelo & Ledvinka, 1988, cit. in Caetano & Vala, 2007).

c) Quais as impressões dos formandos relativas ao desenvolvimento de uma ação formativa específica (formação inicial – curso de operador de loja)?

Sendo os formandos os principais usufruidores da formação, será de extrema importância perceber de que modo é que esta é vista segundo eles.

De acordo com o participante 7 (formando), a formação foi “completa mas um pouco desorientada (...) pela forma como foi planeada” pois acredita que iniciaram a formação pelo fim. Neste sentido, o participante 5 (formanda) refere que se deveria “Começar pela higiene e segurança alimentar, porque nós primeiro mexemos nos alimentos e depois é que fomos ter a... essa formação, deveria ter sido ao contrário”.

O participante 6 (formanda) acredita que a formação foi “explícita” e que “No meu caso, tudo o que aprendi estou a usar, portanto eu acho que foi uma ótima ajuda no trabalho que estou a exercer. Embora tudo... charcutaria, a fruta posso nunca mais vir a exercer mas sempre tenho alguma ideia do que é. Sei que se por exemplo me pedirem alguma coisa, ajuda em alguma coisa, pelo menos sei. Portanto eu acho que foi um bocado, muito explícitos nas tarefas”.

Quando questionados sobre a importância que esta formação parece ter, o participante 5 não hesita respondendo que o objetivo da formação será “estar preparados e supostamente usar, por em prática aquilo que aprendemos. O que não acontece em todas as situações” pois “tive formação de várias áreas e não estou em nenhuma delas”.

De acordo com as notas de campo retiradas a partir das observações, percebe-se que nem todos os formandos foram alocados à função que era esperada de acordo com o curso de operador frequentado. No caso destes participantes, apenas o 6 e o 7 foram alocados a funções compatíveis com o curso de operador de loja, daí o visível descontentamento da participante 5 à qual foi atribuída a função de operadora da limpeza.

A (des)vantagem deste tipo de formação não é percebido pelos três formandos da mesma forma. Se, por um lado, esta formação representa para todos os formandos uma vantagem, pois é um primeiro contacto com este tipo de tarefas; por outro lado, as opiniões diferem quanto a este tipo de formação poderem representar uma desvantagem. Para os participantes 5 e 7 estas formações profissionais não têm qualquer desvantagem. Já para o participante 6 “a desvantagem é podermos não ter emprego depois... é termos feito a formação e depois podermos não usar essa formação”.

Neste tipo de formação os formandos têm na formação teórica formadores da área e na formação prática têm tutores que os orientam na realização de tarefas que os formandos têm que executar. De acordo com os testemunhos recolhidos dos formandos seria importante, na opinião destes participantes, os tutores que os acompanham na loja-escola terem o mesmo tipo de formação base que os formandos estão a adquirir, para que desta forma os saber-fazer aprendidos na formação teórica vão ao encontro dos da formação prática. O participante 7 refere que “deveriam formar primeiro as pessoas que estão lá dentro antes de formar as que estão cá fora. Porque o conceito de ideias de uma pessoa que se forma, que está a ter este tipo de formação é diferente das que estão lá a trabalhar, não tem nada a ver”. Aliás, a participante 5 vai mais longe referindo que os tutores “por causa das manias que já têm vai quase anular a nossa formação. Porque eles dizem *ah! Esquece isso que aprendeste porque vais ter que fazer conforme nós fazemos*”.

É neste sentido que o formador deverá adotar o papel, para além do da transmissão de conhecimentos, o de acompanhante, tal como Caspar (2007) referia. Este acompanhamento verifica-se, desta forma, de bastante relevância para que situações de

desfasamento entre o aprendido em formação teórica e o aprendido na formação prática se evitem. Este *décalage* entre o aprendido na teoria e na prática, como é possível ver-se através dos testemunhos dos formandos, pode trazer problemas para o processo de aprendizagem, pois parece causar desmotivação no aprendiz que não terá segurança relativamente aos diferentes saber-fazer aprendidos. Seguindo esta lógica de raciocínio os formandos sugerem que antes de se avançar para a realização deste tipo de cursos de formação profissional inicial, dever-se-á aumentar a aposta do desenvolvimento de formações profissionais contínuas, para que situações como as relatadas não aconteçam.

Por outro lado, relativamente aos formadores da formação teórica, os formandos acreditam que se tratam de “pessoas que já têm outro espírito, outra experiência”. Acreditam que “eles mesmo enquanto formadores de uma parte teórica conhecem bem a realidade prática” e que “todos eles mostraram conhecimento mesmo técnico”.

Em relação aos métodos pedagógicos adotados para a operacionalização da formação os formandos concordam que esta poderia ter tido momentos de maior atividade com quase todos os formadores. “Tirando a do B, para referir o B porque foi realmente a mais interativa”. No entanto, “houve lá algumas que a gente quase que adormecia... Então depois do almoço (...) era chegar ali e tumba, tumba, tumba, tumba, acabou os slides, xau, até amanhã”. Neste sentido, os formandos sugerem que “deveriam pôr-nos a trabalhar, discutir ideias”. Mais, já que a formação teórica ocorre em salas de formação que ficam por cima de uma loja, os formandos vão mais longe nas suas sugestões “talvez agarrarem em nós e fazerem uma visita guiada precisamente na loja onde estávamos. Não custava nada *oh vamos lá baixo fazer uma visita para ver como as coisas realmente são... era uma ideia!*”. Estes testemunhos vão ao encontro do que Meignant (1999) refere quando alerta para a escolha do método mais adequado para a formação, pois este poderá determinar o grau de sucesso da ação formativa.

Relativamente à avaliação da formação, os formandos referem que em todas as áreas do curso era esperado que avaliassem os formadores e a formação (“em todas as áreas a gente tinha uma ficha para avaliar os nossos formadores, a formação e dar a opinião...”), para além de realizarem a sua autoavaliação relativamente ao módulo. No entanto, é importante que quando se passem estes documentos relativos às avaliações se chame à atenção de quem os vai preencher do seu conteúdo, para que não aconteça o que aconteceu quando o participante 7 preencheu a sua ficha de autoavaliação: preencheu-a acreditando que deveria estar a avaliar o formador “neste caso eu não lia muito bem e pensei que era do formador e estava-me a avaliar era a mim”. Durante a entrevista de grupo os formandos lamentaram também o facto de nunca terem tido acesso às suas avaliações, nem da formação teórica nem da formação prática, “mas a gente também nunca chegou a saber as avaliações dos testes”, “fazíamos e às vezes era corrigido na hora e dava para

veremos mais ou menos...”. Na formação prática, apenas tiveram acesso à avaliação do tutor uma vez: “foi da reposição que foi a menina A que nos deu para que a gente tivesse conhecimento dos pontos a melhorar e os pontos que já estávamos bons”. Quando tentaram confrontar os tutores para terem acesso às suas avaliações “disseram que nós não podíamos ter acesso a isso, o que eu acho mal porque se a gente tinha coisas a melhorar devia ser-nos comunicado”. No entanto, a diretora de recursos humanos, quando questionada sobre este facto dos formandos não terem acesso às suas avaliações e, desta forma, não terem *feedback* da sua prestação, alega que “a capa da documentação está com eles, em loja. Não é da responsabilidade deles, é da responsabilidade do tutor deles em loja. (...) E muitas vezes o que falha é eles não têm acesso porque o gerente não esteve para se chatear, porque o tutor não quer ter problemas, a ser dado o *feedback*... temos casos e casos. Há casos em que é dado, não é? E há casos em que é logo assumido que pah isto não está a correr bem com isto, isto não está a correr bem com isto, e a pessoa quase que chega ao fim e sabe... Vocês viram, você assistiu no outro dia quando eu perguntei ao outro que lhe perguntei porque é que ele achava que não tinha entrado, e as palavras que ele utilizou da lentidão foi exatamente as mesmas palavras que a gerente de loja me deu quando o avaliou. Portanto...”.

De acordo com os testemunhos apresentados é possível verificar-se que, tal como já se tinha percebido na questão de investigação anterior, há efetivamente uma preocupação da organização com esta etapa final do ciclo formativo. No entanto, parece haver lacunas quanto à sua operacionalização. De acordo com os níveis de modelos de avaliação que Kirkpatrick (1959) enuncia, apenas os dois primeiros níveis parecem ser cumpridos (avaliação da reação e avaliação de conhecimentos). Parece não ser possível medir-se nem o nível do comportamento, uma vez que a organização não adota um método de avaliação da transferência dos resultados para o contexto de trabalho, nem o nível dos resultados, porque não parece haver forma de avaliação para a possível melhoria na produtividade ou aumento de lucros.

7. Considerações Finais

Ao longo de toda investigação é possível perceber-se a importância que a empresa dá à formação profissional dos seus colaboradores, quer se trate de formação inicial ou contínua.

Este cuidado está patente não só pelos testemunhos dos participantes, como também pela preocupação que a empresa demonstra ao elaborar um plano de organização da formação na empresa. No entanto, a forma como está pensado o ciclo formativo nesta empresa parece não ser completamente coerente com o que a teoria defende. Ainda que, como é possível analisar, se cumpram algumas etapas transversais até a todas as teorias apresentadas, estas também não são postas em prática da melhor forma. Se se focar a atenção relativamente, por exemplo, à etapa do diagnóstico de necessidades formativas é fácil perceber-se que a organização adota os métodos que lhe são mais favoráveis para ter acesso a esse tipo de informações no dia-a-dia organizacional. Trata-se de uma grande empresa que, ainda que esteja organizada por regiões, poderá ter alguma dificuldade em auscultar todos os seus colaboradores. Além disto, acresce o facto de não lhe ser conhecido nenhum psicólogo do trabalho ou ergonomista para que, com alguma periodicidade, fizesse uma análise de terreno pormenorizado, para a deteção de necessidades formativas. Daí a importância que Vasconcelos e Lacomblez (2001/2002) dão à complementaridade da formação com a análise ergonómica do trabalho.

Por outro lado, é ainda possível constatar que a avaliação da formação é também privilegiada no seio da empresa, pois há uma preocupação visível com a avaliação da satisfação relativamente às ações formativas e, em alguns casos, avaliação dos conhecimentos. Seria importante que a empresa adotasse métodos que avaliassem, posteriormente, o grau de eficácia de transferência de conhecimentos para o formando e o que a organização ganhou com determinada formação, tal como é defendido por Kirkpatrick (1959).

Neste sentido da adoção de uma perspetiva evolutiva, seria pertinente que a empresa num curto prazo após o final das formações solicitasse feedback aos formandos sobre a mesma. Estes, como importantes atores das ações formativas, saberão reconhecer melhor que ninguém quais os aspetos positivos e os aspetos a melhorar de determinada ação. Ainda que tenham como tarefa enquanto formandos avaliar a satisfação relativa à sessão no final da mesma, no momento em que o realizam não têm capacidade para o fazer da forma mais correta. É preciso que assimilem todos os aspetos para que possam refletir criticamente sobre eles e, desta forma, propor melhorias nas formações frequentadas. No fundo, com as entrevistas realizadas aos formandos após o término da formação foi isso que

se conseguiu. Levou-se os formandos a refletir sobre toda a ação formativa e, deste modo, propusessem alterações à forma como a formação está concebida.

Parece, pelo que foi apresentado, que a formação é pensada numa lógica de gerência (Meignant, 2003), pois é planeada superiormente com poucas interações de outros atores.

Uma limitação sentida na realização desta investigação relaciona-se com o facto de esta ter sido desenvolvida no mesmo contexto de estágio curricular. Se, por um lado, se tem a vantagem de maior facilidade de acesso a documentos institucionais, por outro lado, há uma dificuldade por parte dos participantes em distinguir os diferentes momentos de intervenção do investigador (estágio e investigação).

Seria de extrema importância que mais estudos como este fossem desenvolvidos. No decorrer da investigação percebeu-se a que a maior parte dos trabalhos realizados na área da formação não se focam sobre as etapas do ciclo formativo como um todo; a maior parte foca-se apenas na avaliação da formação. Seguindo-se esta linha de investigação, auxiliar-se-iam muitas empresas a reorganizar e a repensar a forma como concebem a formação para as suas instituições. E esta é a mais-valia da produção de conhecimento.

8. Referências bibliográficas

- Abrahão, J., & Pinho, D. L. M. (1999). Teoria e prática ergonómica: seus limites e possibilidades. *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos* (pp. 229-240). Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Abrahão, J. I., & Pinho, D. L. M. (2002). As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. *Estudos de Psicologia*, 7, 45-52.
- Aires, L. (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Retirado de <http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/1/Paradigma%20Qualitativo%20e%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Investiga%C3%A7%C3%A3o%20Educacional.pdf>
- Alaluf, M. (2007). Formação. *Laboreal*, 3(1), 54-56. Retirado de <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471122987295582351>
- Arthur Jr, Bennett Jr, Edens, P., & Bell, S. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 324-245. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.234
- Azevedo, J. (1999). *Voos de borboleta: Escola, Trabalho e Profissão*. Porto: Edições Asa.
- Bento, A. (2007). Ergonomia: Contributos para a Gestão de Recursos Humanos. In Caetano, A., & Vala, J. (Eds). *Gestão de Recursos Humanos Contextos, Progressos e Técnicas* (pp. 195-233). Lisboa: Editora RH.
- Biondo-Simões, M., Martynetz, J., Ueda, F., & Olandoski, M. (2007). Compreensão do termo consentimento informado. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, 34(3), 183-188.
- Cardim, J. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda..
- Carré, P. & Caspar, P. (Eds.) (2002). *Tratado das ciências e das técnicas de formação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Caspar, P. (2007). Ser formador nos dias que correm – novos actores, novos espaços, novos tempos. *Sísifo. Revista de Ciências de Educação*, 2, 87-94.

- Ceitel, M. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In Caetano, A., & Vala, J. (Eds). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp.327-355). Lisboa: Editora RH.
- De Ketele, J.M., Chastrette, M., Cros, D., Mettelin, P., & Thomas, J. (1988). *Guia do formador*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Direção Geral do Emprego e Formação Profissional (2001). *Terminologia de Formação Profissional*. Retirado de http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf
- Falzon, P., & Teiger, C.(2002). Ergonomia e formação. In Carré, P., & Caspar, P. (Eds). *Tratado das ciências e das técnicas da formação* (pp. 161-178). Lisboa: Instituto Piaget.
- Fernandes, E. & Maia, A. (2001). Grounded Theory. In *Grounded Theory. Métodos e técnicas de avaliação: Contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49-76). Braga: Universidade do Minho.
- Fontanella, B., Luchesi, B., Saidel, M., Ricas, J., Turato, E., & Melo, D. (2001). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos Saúde Pública*, 27(2), 389-394.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Eds. Sílabo.
- Gonçalves, F. & Alves, M. J. (2010). *Código do Trabalho 2010* (24 ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Groot, W., & van den Brink, H. M. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 32, 573-581. doi: 10.1080/00368400322471
- Instituto para a Qualidade na Formação (2004). *Guia para a concepção de cursos e materiais pedagógicos*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P..
- Jobert, G. (2000). Dire, Penser, Faire. A propôs de trois métaphores agissantes en formation des adultes. *Education Permanente*, 143, 7-28.
- Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 13(11), 3-9.

- Leplat, J. (2002). *Psychologie de la formation: jalons et perspectives*. Toulouse: Octares Éditions.
- Maggi, B. (2006). *Do agir organizacional: Um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem*. (L. Sznelwar, coord. trad). São Paulo: Edgard Blücher.
- Meignant, A. (2003). *A gestão da formação* (2 ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser: revista de educação*, 2(2), 49-65.
- Montmollin, M., & Darses, F. (2011). *A Ergonomia*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R., & Canpenhoudt, L. (2008), *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva – Publicações S.A.
- Santos, M., & Lacomblez, M. (2001/2002). Discutir o Trabalho, Fazer Sabendo: Projecto de Formação Profissional de Adultos. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 17-18, 305-311.
- Rabardel, P., Carlin, N., Chesnais, M., Lang, N., Joliff, G., & Pascal, M. (1998). *Ergonomie: concepts et methods*. Toulouse: Octares Editions.
- Vasconcelos, R., & Lacomblez, M. (2001/2002). Análise Guiada do Trabalho e Desenvolvimento de Competências Profissionais: Contributos, Reflexões e Desafios. *Cadernos de Consulta Psicológica*, 17-18, 295-303.
- Velada, A. R. R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa.
- Vieira, A., & Vieira, R. (2007). *A entrevista em grupo: formas de desocultar representações e práticas de trabalho social nas escolas*. Retirado de <http://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/471/1/A%20entrevista%20em%20Grupo%20formas%20de%20desocultar%20representações%20e.pdf>

Anexo 1 – Exemplo Guião de Entrevista Semi-Estruturada

GUIÃO DE ENTREVISTA – Diretora de Recursos Humanos

1. Pedir autorização para a gravação da entrevista;
2. Reforçar que os dados se destinam unicamente a fins académicos;
3. Agradecimento da disponibilidade e colaboração na investigação e breve síntese do conteúdo do guião, isto é, referir brevemente o que se pretende com a entrevista;
4. Referir que a entrevista será transcrita e que, posteriormente, será devolvida para que a entrevistada valide as informações

5. Dados sociodemográficos

- Nome
- Idade
- Habilitações literárias
- Percurso Profissional
- Ano de entrada na organização
- Função que exerce

6. Formação

- O que representa a formação para o X?
- O que se procura alcançar com a formação? [Forma de desenvolvimento do indivíduo; Forma de melhoria da produtividade; Melhoria do desempenho organizacional; Cumprimento de legislação; ...]
- Desde quando há uma preocupação com a formação?
- Como é que foi evoluindo?
- De quem é a responsabilidade de gerir a formação? [Quem é que decide que formação vai haver, quantos grupos, quais as áreas, que grupos de formandos, quanto se gasta em formação, ...]
- Quanto é que o X, e neste caso o Y, investe na formação, a nível monetário? [Isto é, a formação acarreta custos. Quanto é que se predispõem a gastar anualmente sobre este investimento que é a Formação?]
- A companhia tem investido mais em formação nos últimos anos? Sim/Não. Porquê?
- Quais as estratégias utilizadas para atrair os colaboradores para a formação? [Formações durante o horário de trabalho? Despesas de deslocação pagas?]
- O facto de as formações serem ministradas durante o horário de trabalho atrai os colaboradores para frequentarem a formação? Acha/É da opinião que se as

formações fossem dadas em horário pós-laboral, o nível de participação por parte dos trabalhadores podia ser diferente?

- A formação é certificada? [Segundo o CCT aplicável – APED - Considera-se formação certificada a que for ministrada por entidades formadoras externas, bem como a formação ministrada pelo próprio empregador, a quem compete, após concluída a formação, emitir o respetivo certificado comprovativo.]
- Entende a formação como um trabalho mais administrativo/burocrático ou pedagógico?
- No último ano, que acções é que decorreram que foram ao encontro da estratégia do X?
- Que estratégias foram ao encontro do cumprimento das obrigações legais?

7. Fases do ciclo formativo

- Diagnóstico de Necessidades de Formação
 - Há alguma altura do ano destinada ao diagnóstico de necessidades de formação?
 - Existem diferentes métodos para a identificação de necessidades formativas. Quais é que são postos em prática pelo Y?
 - De que forma acredita que os métodos que são utilizados são os que transmitem de forma mais real as necessidades de formação da organização? [Ou seja, porque é que acham que a avaliação de desempenho é um bom indicador de necessidades de formação? – por exemplo]
- Plano de Formação | Planificação de sessões de formação
 - O plano de formação é feito de acordo com orientações dadas pela Direcção de Recursos Humanos e pela Direcção de Operações. Que orientações são essas? Como é que são dadas essas orientações? [através de uma reunião? Via e-mail?]
 - Dado que é a Y que faz o plano anual de formação para a região e o gere ao longo do ano, qual a margem de manobra que tem para integrar outras possíveis formações que, eventualmente, surjam?
 - Como é que se passa do plano das orientações para o da construção do plano?
 - Quem elabora o plano de formação anual?
 - Que informação contém o plano de formação anual da organização?
 - Quem elabora a planificação da formação?

- De quem é a responsabilidade de elaboração dos grupos/turmas de formação?
- Qual/Quais o/os critério/s para a constituição dos grupos de formandos?
- É possível ter acesso a planos de formação dos últimos anos?
- As regiões têm autonomia para propor formações específicas? Podem construir o seu próprio plano de formação?

- Execução da Formação
 - É privilegiada a formação em sala ou no posto de trabalho?
 - Quais as formações tipicamente *on the job* e em sala de formação? Exemplos.
 - Como são associados os formadores à formação?
 - O Y recorre a formadores internos ou externos? Quando é que recorre a uns e a outros?

- Avaliação da Formação
 - Como é feita a avaliação da aprendizagem?
 - O que é a avaliação da formação, no ponto de vista do Y?
 - Como é que é feita a avaliação da formação?
 - Em que critérios é que a formação é efectivamente avaliada?
 - Como é tratada a avaliação da formação?
 - Quem analisa os resultados subjacentes à avaliação da formação?
 - Qual é a utilidade desta avaliação da formação?

Nota: No final, agradecer o contributo e explicar os próximos passos da investigação.

Anexo 2 – Pedido de Colaboração

Hotmail - joanashf@hotmail.com

du116w.dub116.mail.live.com/default.aspx#/mail/InboxLight.aspx?n=736326512!n=1821574008&st=sandra.cruz%40jeronimo-martins.pt&cid=13375b69-bc63-c7f6-93e1-08f96e6c

Fico ao dispor para qualquer esclarecimento adicional,
Com os melhores cumprimentos,
Joana Fonseca

Joana Fonseca 30/12/2011 Responder

Bom dia.

No âmbito do 2.º ano do Mestrado em Psicologia, Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, da Universidade Católica Portuguesa, para além da realização do estágio curricular, é esperado o desenvolvimento de uma dissertação. A investigação que me propus a desenvolver tem como objectivo a compreensão da organização e do desenvolvimento da formação, numa empresa do sector da Distribuição Alimentar e, especificamente (caso a vossa resposta seja positiva), no âmbito da formação na vossa companhia; e, posteriormente, pretendo analisar a sua operacionalização, tendo como ponto de partida a formação para secretárias de loja. Neste sentido, venho solicitar a sua participação numa entrevista, para disponibilização de informações pertinentes para o desenvolvimento deste trabalho. Ressalvo que será garantida a confidencialidade de todos os dados e informações e que estes servirão unicamente para os fins académicos, que já referi.

Se estiver disponível e interessada em colaborar neste projecto, agradeço a indicação de um momento para a realização da entrevista.

Fico ao dispor para qualquer esclarecimento adicional,
Com os melhores cumprimentos,
Joana Fonseca

Novo | Responder | Responder a todos | Encaminhar | Excluir | Lixo Eletrónico | Limpar | Marcar como | Mover para | Categorias

Compre um PC com Windows 8 e leve o Windows 8 Pro por apenas 14,99€

Estudantes

Coimbra

Castelo branco

Cascais

Passo

Fechar anúncio AdChoices

© 2012 Microsoft. Todos os direitos reservados. Anunciar Desenvolvedores

Central de Ajuda Comentários Português (Brasil)

22:41 03-07-2012

Anexo 3 – Entrevista transcrita diretora de recursos humanos

Entrevista E – 17-04-2012 – Local

I - investigadora

E - entrevistada

I: Esta entrevista é no âmbito do mestrado, da recolha de dados para a minha tese. Queria só dizer que a entrevista depois vai ser transcrita e que depois os dados serão enviados para que valide...

E: Hm... hm...

I: Pronto. Então, em primeiro lugar, eu queria que me fizesse uma apresentação breve do nome, idade, habilitações literárias, como é que veio parar aqui ao Grupo,... só para conhecer o percurso.

E: Posso começar?

I: Sim, sim, já está a gravar...

E: E, licenciada em ... , da Universidade M; tirei o meu curso de final, o meu estágio de fim de curso no R. Na altura R, em 97, a sede era em B., do X. Tirei um estágio de seis meses, também não remunerado, e cheguei ao final dos seis meses... estive a desempenhar tarefas sempre em recrutamento, seleção, formação, em tudo o que era recursos humanos e depois fui convidada para ficar. Terminei em julho, apresentei a tese em outubro, entrei em... fui convidada para integrar no R em setembro... outubro, em outubro, e depois estive de outubro a janeiro em B e depois fui para Lisboa. Porque a companhia mudou para Lisboa, tive em Lisboa, tive mais cerca de um ano e meio em Lisboa na área de recursos humanos e depois fui para as operações, vim para gerente de loja para o norte, estive quatro anos como gerente de loja no R; sai de gerente de loja, fui abrir a E.F. do Norte da X. Estive mais ou menos um ano, um ano e pouco na E.F. e em 2007 vim para diretora de recursos humanos do Y.

I: Quais são as funções da diretora de recursos humanos?

E: Quais são as funções... São muitas. Tudo o que tem a ver com pessoas, a nível de conflitos, tudo do que tem a ver com a área de recrutamento, tudo o que são implementação de políticas de recursos humanos centrais ... A minha responsabilidade é fazer com que elas se implementem na região: políticas a nível de recrutamento, a nível de formação, a nível de responsabilidade social. Portanto, em todas as áreas de recursos humanos, a minha função é implementá-las. E depois, desenvolvê-las. Criar novos projetos, propor novos projetos. Portanto, dentro de estas áreas todas que têm a ver com... só não faço propriamente com gestão administrativa. De salários porque temos a equipa na central que o faz para a região, é centralizado o processamento de salários.

I: E então o que é que representa a formação para o X?

E: Faz parte do seu ADN.

I: Como assim? Já é uma preocupação antiga ou...

E: Desde sempre, desde sempre.

I: E tem noção de como é que surgiu essa preocupação?

E: Fácil. Porque o administrador sempre valorizou a formação. Todas as equipas da administração sempre valorizaram porque sabem que uma empresa de futuro é uma empresa que aposta na formação, como é óbvio.

I: E o que é que se procura alcançar com a formação? Uma parte mais de formação do individuo enquanto colaborador, uma parte de resposta aos preceitos legais...

E: Nós temos várias preocupações. Quando começamos a definir planos de formação e a alargar aos 25000 colaboradores obviamente que tivemos que começar por tudo o que eram preceitos legais. Nós crescemos muito, o Y em particular teve um boom enorme de expansão com a aquisição da P, com a passagem dos FN para o Y, etecetera, portanto o início foi cumprir tudo que eram formações de requisitos legais: a higiene e segurança no trabalho, a formação inicial, HSA (higiene e segurança alimentar), primeiros socorros... Pronto, teve aí uma série de formações que nós não estávamos a cumprir sob ponto de vista legal e que essa foi a área de atuação neste caso no primeiro ano em que vim para a região. Foi por as pessoas a cumprir com tudo o que era formações legais. Paralelamente lançámos... temos formação que têm a ver com o desenvolvimento do indivíduo, que tem a ver com... que é o Aprender e Evoluir.

I: Hm... hm...

E: As pessoas poderem estudar em tempo laboral, ser considerado formação, mas é uma formação diretamente ligada ao evoluir enquanto pessoa. Evoluir, aumentar a sua escolaridade, e a empresa incentivou isso. Para além, a partir do momento em que começamos a ter os colaboradores, na parte legal, formados conseguimos direcionar os planos de formação para o aumento do conhecimento das áreas técnica, que são as nossas áreas de core *business*, de negócio, não é?... de perecíveis. O grosso das formações que são dadas são formações... as legais hão de ser sempre as legais, com as renovações, com aquelas que surgirem e depois temos as formações de negócio, especificamente perecíveis, onde o grosso dessas formações são formações *on the job*, por isso eu tenho uma equipa de oito formadores de perecíveis onde a sua principal função é dar formação de perecíveis a todos os colaboradores nas lojas, cada um em todas as suas secções, de forma a evoluir o conhecimento, não é?

I: Hm... hm... E de quem é a responsabilidade de gerir a formação? É sua ou ...

E: Na região é minha, é.

I: Mas sob indicações que vêm...

E: Não, não há indicações.

I: Não?

E: Não.

I: Então como é...

E: Nós em agosto todos os anos, em agosto, iniciamos aquilo que são os levantamentos de necessidades de formação. E elas fazem-se de várias maneiras. De fevereiro a agosto eu tenho que analisar todas as necessidades de formação que são levantadas ao nível dos questionários de avaliação de desempenho. Isto para ter uma ideia das grandes necessidades porque é impensável com 4500 colaboradores na região poder desenvolver planos de formação individual. Isso é para esquecer! Portanto quase todos os planos de formação são definidos tendo em conta as grandes necessidades da companhia em cada ano e da região em cada ano e tendo em conta as funções. Portanto, eu olho para as avaliações desempenho só para ter quase um barómetro para perceber se está mais na área de SHT, se está mais na área comportamental, se está mais na área de gestão de

equipas ou comportamental, se está mais na área de precíveis, se está no talho, se está... só para ter assim uma ideia dos grandes blocos digamos assim. Depois, em agosto, tenho que começar a esboçar duas coisas: o que é que eu vou querer financiar e candidatar a financiamento no ano a seguir e que formações é que caem aí dentro; e tudo aquilo que vai ser o plano de formação não financiada. Portanto, eu começo a fazer uma pequena previsão, uma primeira projeção daquilo que quero financiar, portanto tenho que pensar. Não é assim nada de difícil porque tem um histórico e financio muito o que vou sentindo de necessidades e que são necessidades muitas delas permanentes, que a gente vai mantendo, cursos de informática, os cursos de operadores para formar pessoas na formação inicial, cursos de parafarmácia, porque vão abrir sempre ou vou ter necessidade sempre de renovar e que entram pessoas novas para as caixas de parafarmácia nas lojas, ahhh... sei lá já não me lembro mais. Há um rol de formações como estas que eu sei, que vou prever. Pah se vou ter uma abertura de loja ou uma remodelação da loja também vou candidatar os cursos que estão para aí relacionados de forma a, tendo em conta o plano de expansão do ano a seguir e da região eu vou tentar candidatar aqueles cursos que mais me interessam. Tudo o resto que não entra aí cai para o não financiado. Portanto, a minha prioridade em agosto é começar a prever o financiado e depois prever o que é que começa a cair para o não financiado. Em finais de setembro, nós normalmente fazemos um questionário às lojas. Esse questionário é feito de igual forma e aí a gente fá-lo com a E.F.... um questionário mais geral onde os gerentes e o district vão definir as áreas que mais sentem necessidades de formação. Portanto, no fundo os dados quase que vão bater com as avaliações de desempenho o que acontece aqui é que a gente neste questionário linca mais à função. Para termos os grandes blocos. E isso é feito, eles respondem, são analisados, são devolvidos os resultados às regiões, e então estamos em altura de começar a esboçar mais um bocadinho aquilo que vai ser o plano de formação. Portanto, isto até final de setembro. Tendo em conta isso definimos o plano, defino o plano de formação... normalmente se tenho alguma dúvida e até para uma questão de eles se sentirem envolvidos vou tendo algumas reuniões com a direção de operações, quer a nível do diretor de operações, vejo com eles se eles veem alguma necessidade extraordinária que não esteja prevista, com os districts, em pequenas reuniões e depois digo o que é que quero de plano de formação. Em finais de outubro mando lá para baixo para a direção do Y, para o diretor de recursos humanos e para a E.F. que vai compactar todos os planos das cinco regiões, vão ver que disparidades é que existem em termos de planos porque não podemos ter regiões muito díspares em termos de volume e cumprimentos de planos de formação, mas a região 1 tem um penso muito significativo no volume geral de...

I: Isso vai ao encontro quase da conversa que estava a ter ontem, que a região vai sempre mais à frente do que as outras...

E: (ri-se) Não tem um peso muito grande, mas tem... porque também na altura do financiamento nós conseguimos financiar muito, muito, quase tudo aquilo que eu propus a financiamento tive aprovado; portanto, tive mesmo que realizar. Enquanto que na altura as outras regiões, e é o que acontece hoje, eu quase tudo aquilo que candidato, para não dizer tudo, tenho tudo aprovado. Portanto, tenho mesmo que realizar, porque é uma coisa que a gente não brinca, não é?

I: Exatamente.

E: E a gente não candidata a financiamento cursos que não queira ter utilidade. Se os candidatamos é porque necessitamos deles, se eles aprovam eu tenho que os realizar. Basicamente o meu nível de aprovação também é muito maior faz com que eu tenha que andar mesmo com a formação toda para a frente. Depois enviamos, aquilo é aprovado, orçamentamos, OK foi aprovado, fazemos os orçamentos independentemente de ser financiado ou não financiado nós fazemos a nossa proposta de orçamento como se nada fosse financiado, como se nada fosse financiado... É aprovado o orçamento, em inícios de janeiro dizem-me, devolvem-me o orçamento aprovado, temos X e com alguma regularidade, de dois em dois meses, de três em três meses, porque não quero ter mensal, porque sei aquilo que vou realizando vou tendo o feedback de como é que vai... como é que a A e a equipa que está na E. F., porque eu depois, eu faço as grandes linhas e faço o plano, depois passo para a E.F., para a A e para a E., para elas traduzirem aquilo em números, em quantas ações, quantas pessoas, taratatata. Porque eu defino o curso, defino o público-alvo, damos-lhe... ela sabe quais é que são porque temos a carteira de cursos disponíveis, o catálogo de cursos ela já sabe as cargas horárias. Normalmente isso já vai logo em plano para ser mais fácil depois, faz o planeamento das datas daquilo tudo; primeiro por meses depois é que vai acertando as datas mais em detalhe, devolve-me aquilo tudo para eu aprovar... agora até já aprovamos em Meta4, isso já está tudo em sistema e pronto é assim que se passa. E começa logo em janeiro a executar.

I: Pois. E não há formações que sejam nacionais? Há formações... por exemplo, há a formação do “Serviço 5 Estrelas” é uma formação que tenta uniformizar...

E: Correto. Pronto, o que é que acontece? Quando, no momento em que eu digo que a gente envia o plano lá para baixo para ter as grandes... para eles uniformizarem, nós previamente fazemos, vamos tendo ao longo deste tempo, vamos tendo reuniões onde vai sendo dada a conhecer os grandes projetos que vão entrar nos vários anos e que estão pensadas formações. Por exemplo, este ano... o ano passado entrámos com o “Serviço 5 Estrelas”, este ano vamos entrar com a formação em tudo o que é horários de trabalho com o novo programa, que vamos-lhe chamar “A hora certa”. Tudo isto, não estava em plano. Não estava em plano porque nós o ano passado orçamentámos para os grandes projetos porque ainda não temos detalhes; em orçamento nós sabemos, por exemplo, no próximo ano vamos entrar com a ferramenta em produtivo e vamos necessitar de formação em tudo o que é horários de trabalho. OK, o que é que fazemos? Como não sabemos ainda o ponto de situação e o que é que vamos precisar em detalhe orçamentamos essas rubricas a nível nacional. Quando efetivamente as coisas, o orçamento vai para aprovação, dizem “Sim senhora”, o administrador diz assim “Sim senhora, OK. Serviço 5 Estrelas ou Hora Certa para 2012 não vamos formar os restantes 2000 colaboradores mas vamos formar só 1000.” A E.F. recebe essa validação e manda para mim a dizer assim: “foi aprovado o projeto 5 estrelas para o ano de 2012 onde vão ser formadas as segundas linhas, as terceiras linhas dos perecíveis. Foi estipulado este valor, agora calculem e detalhem o plano de formação para a vossa região”. O planeamento depois sou eu que o faço. Eu sei que durante o ano todo tenho que formar as pessoas todas ou X pessoas em 5 estrelas, ou X pessoas agora no “A Hora Certa” ou X pessoas em qualquer projeto que seja transversal a todas as regiões, mas depois a gestão a gente faz com entender. Eu posso querer formá-las todas no segundo

semestre, posso querer dividir, posso fazer um número por mês. Quer dizer, tudo vai depender depois como é que a gente vai fazer a gestão com os planos a nível regional, não é?

I: E quais são as estratégias utilizadas para atrair os colaboradores para irem às formações? Eu lembro-me que com a A, quando eu lhe fiz esta pergunta, ela respondeu-me “não há estratégias, eles têm que ir”. Mas, o facto de ser...

E: É assim...

I: O facto de ser em horário de trabalho...

E: Óbvio! Repare. Todas as nossas formações, como eu disse ao bocado, são formações muito de conhecimento, muito de evolução de negócio; portanto, as pessoas são convocadas e é no seu horário de trabalho porquê? Porque nós entendemos que a formação é estritamente necessária, faz parte do seu dia-a-dia, portanto, eles estarem na loja ou estarem numa sala de formação para eles tem que ser exatamente a mesma coisa. E é por isso que a formação faz parte desde sempre do ADN de todos os colaboradores. Que para eles não é... pelo contrário, eu acho que nós disséssemos aos colaboradores que tinham que ir à formação no pós-laboral é quase que impensável, porque para eles isto faz parte! Estarem em sala ou estarem no posto de trabalho, quando são convocados muitos até preferem ficar no posto de trabalho e não ir para a sala, é pah mas se são coisas estratégicas e se são...

I: Mais-valias

E: Mais-valias, as pessoas são obrigadas a ir. E vão. Portanto não há assim grandes estratégias porque elas são obrigatórias basicamente e porque são efetivamente formações de conhecimento e que nós queremos que efetivamente todas as pessoas destinadas naquele público-alvo têm que o ter. Por exemplo, “Faça contas à vida” é um projeto que nada tem a ver com melhorar o conhecimento sob o ponto de vista profissional, pronto. A administração entendeu, dada a situação do país, dada a situação que nós fomos apurando através do projeto da responsabilidade social, do “Por Nós”, e da Linha do Fundo de Emergência que efetivamente todos os colaboradores deveriam ter uma formação do “Faça contas à vida”. O que é que eles estão lá a ver ou a aprender ou a conhecer? Tudo o que para grande parte de nós são banalidades, mas que até nós depois não sabemos os meandros. São explicadas as taxas de juro, são explicadas quando têm muitas dívidas por onde é que devem começar a pagar, a quem é que têm que recorrer... E as pessoas é assim ““Faça contas à vida” o que é que eu vou para lá fazer? Não quero! Não tem nada a ver. Não é trabalho”. Têm que ir. Têm que ir.

I: E no fim agradecem...

E: Agora, atrair... Tivemos uma estratégia claramente definida quando foi no lançar do “Aprender e Evoluir”, onde foram desenvolvidas campanhas, onde foram desenvolvidos a possibilidade, onde foi dada a possibilidade para quem quisesse se inscrever para fazer o processo internamente. E aí tivemos estratégia definida com plano pensado, com carta da administração a cada colaborador que estava naquelas situações abaixo da escolaridade e mesmo quadros que não tinham o 12º ano a receberem um convite pessoal para as pessoas, para incentivarem-se a inscreverem-se, que era em horário laboral, tiritiritibididi...

I: Uma coisa, portanto, mais personalidade para valorizar a pessoa... Muito bem. Entende a formação como um trabalho mais burocrático/administrativo ou uma coisa mais prática...

E: Pah, tudo o que tenha a ver com formação ou tudo o que tenha a ver com trabalho seja ele de que cariz for tem sempre a parte burocrática. Tem que ter. E então a formação quando estamos a falar em formação financiada há muito de burocrático que tem que ser cumprido (ri-se) ponto. Que tem que ser cumprido ponto. Agora, se eu prefiro uma formação mais prática, prefiro. Prefiro uma formação mais prática. Eu acho que as pessoas aprendem muito mais, sobretudo o nosso público-alvo aprende muito mais se for no posto de trabalho a sua formação. Agora reconheço que em todas estas formações há partes teóricas, as partes teóricas não podem ser dadas muitas vezes em posto de trabalho, é pah e que por detrás de todos estes processos, é mais um onde existe controlo administrativo e processo administrativo e que tem que ser cumprido.

I: Hm... hm... estou aqui só a dar uma vista de olhos porque já foi respondendo a algumas questões...

E: Sim...

I: ... nomeadamente do diagnóstico de necessidades já me fez ali a história toda que era importante. Como é que se passa quando se tem um plano de orientações dadas... um plano de necessidades que são emanadas pelos districts, pelas lojas, como é que depois passa para um plano de formação realmente? Portanto, tem as indicações que lhe são transmitidas e depois como é que...

E: Depois eu tenho que analisar, primeiro, aquilo que é o plano estratégico da região, a nível do marketing,... porque nós quando começamos a tratar os planos de formação também começamos a tratar dos macro planos, digamos assim, da região e da companhia para o ano a seguir... Se é uma necessidade específica que eu deteto por um district eu tenho que equacionar se faz sentido ou não pegar nessa necessidade e passá-la em plano... Agora, quase todos eles pela força e pela especificidade do negócio e pela forma como já trabalham comigo também há muito tempo, quase todos eles têm as mesmas necessidades e elaboram e detetam as mesmas necessidades. O que é que acontece? Eu depois... nós, o questionário que fazemos para eles e para os gerentes de loja e que classifica as necessidades, depois aquilo vem analisado quase por rankings. Pah, o que é que foi mais votado digamos assim em termos de necessidade de formação, por área, e depois dentro de cada área, área dentro da loja ou sector dentro da loja, aquilo que é mais votado digamos assim em termos de necessidades que espelham depois no catálogo. Se é a Higiene e Segurança no Trabalho, se é... por exemplo, eu dois anos antes de termos lançado o projeto de atendimento, há dois anos que espelhava consecutivamente a grande necessidade que eles sentiam em loja era uma necessidade de formação de atendimento para os colaboradores. Só que depois fazer um projeto destes e um investimento destes requer depois muito trabalho de desenvolvimento prévio até darmos início da formação e tivemos dois anos a discutir tudo aquilo que seria a formação nesta área de atendimento, no caso do atendimento. Obvio que há projetos que são muito mais simples, não é?

I: E que informação é que contém o plano que faz? Tem só... Antes de mandar para a A tem só a identificação das necessidades, daquilo que quer formar a nível da higiene ou de base comportamental e tem os timings já predefinidos ou isso pode ser a A e a E.F.?

E: Não, é a A. A E.F. aqui não entra em nada, quem entra é a A e a E.F. da região.

I: Sim... isso...

E: Não... oh pah eu digo-lhes. Eu quando mando para ela o primeiro levantamento... Você nunca viu um plano?

I: Não, a A vai-me arranjar o plano de formação.

E: Pronto, se não depois, agora não, eu depois mostro-lhe... Aquilo tem... eu quando mando para ela... Aquilo é um ficheiro em Excel, onde eu já tenho definido o que é que vai acontecer em termos de cursos e quem é o público-alvo. E depois tem lá uma coluna para por o mês em que se vai realizar, quantas ações é que se vão realizar, tirititi, tem mês, tem o número de ações, tem um... tem um... E eu depois dou-lhe indicações e digo assim "É pah, eu quero que estas formações ocorram no primeiro semestre, estas no primeiro trimestre, estas no último trimestre" mediante, tenho que lhe dar algumas orientações para ela depois não fazer daquilo uma coisa qualquer que depois não tem a aplicabilidade, não é? Portanto, eu dou-lhe as orientações sobre o que é que eu quero, ponho-lhe o ficheirinho na mão, e ela vai programar aquela coisa toda... Vamos imaginar, formação 5 estrelas para segundas linhas de perecíveis, ela depois vai detalhar o plano já com o número de ações. Portanto a minha versão final já vai ser em Excel quantas ações eu necessito de cada curso, mediante aquele público-alvo, em que mês é que isso vai ocorrer, porque depois o que é que eu faço? Ela manda para mim para validar, e eu vou puxar para ver o raciocínio dela e para perceber se não está a por muitas em janeiro, não está a por muitas em fevereiro, ou seja para redistribuir aquilo de forma a tentar que o plano seja o mais aproximado da realidade possível para que depois não andem sempre a alterar. Se não depois chegamos ao final do ano e não cumprimos o plano e a gente quando faz um plano...

I: É para ser cumprido.

E: É para planear, e para planear é para acontecer, não é? Salvo raras exceções a gente tem que às vezes por motivos de força maior avançar para o mês a seguir ou...

I: A responsabilidade de fazer os grupos de formandos também é da A?

E: Sim, sim, sim.

I: Sabe quais são os critérios utilizados para isso ou melhor há diretrizes...

E: Há, há. Se eu lhe disser que a formação 5 estrelas, eu tenho sempre que dizer quem é o público-alvo, em cada ação de formação e ao dizer quem é o público-alvo em cada ação de formação os critérios estão definidos por si só. O que ela tem que fazer é definir e esquematizar os grupos de lojas de forma a que não sejam... depois eu também lhe dou mais critérios que é para o nosso plano de formação todo ao longo do mês não podem sair mais do que duas pessoas de cada loja, para formação.

I: Pois...

E: E depois ela tem que montar os esquemas todos de forma a cumprir estes critérios e as lojas terem sempre disponibilidade de mandar pelo menos aqueles dois colaboradores a formação e não mais e ao mesmo tempo o plano de formação se concretize.

I: Hm... hm... E, mais ao nível da execução da formação, é privilegiada a formação em sala ou no posto de trabalho? Ou acaba sempre por ter uma parte teórica e...

E: Oh pah, nós temos três grandes tipos de formação e classificadas assim no catálogo: que é formação em sala, que é todos aqueles cursos que são efetivamente só em sala, formação mista, que

tem os dois, e formação em posto de trabalho. A formação em posto de trabalho é para aí 70% da nossa formação. Obviamente que se formos olhar para volumes, a formação em sala tem muito mais volume porque basta dois dias ou um dia e metem logo uma porrada de formandos que dá logo quase ao trabalho dos outros durante um mês em posto de trabalho. Mas também esses dados todos direitinhos que eu lhe posso dar.

I: Hm... hm...

E: Olhe até tenho em ficheiro... um dia destes de 2011. [Procura na pasta o documento] Que eu nem sei se deixei com a A ou o que é que lhe fiz. Tinha lá os resultados todos da região, de tudo o que foi para relatório de contas...

I: Se não eu depois também mando um e-mail à A a pedir...

E: Não tem ela.

I: Não tem?

E: Não, essa parte não tem.

I: Então e quais são as formações mesmo típicas de serem no posto de trabalho? São aquelas formações a nível prático de percíveis?

E: Tudo, tudo o que são percíveis. Peça o catálogo de formações e vê.

I: E como é que são associados os formadores à formação? Primeiro, como é que são selecionados os formadores? Como é que foram recrutados?

E: É assim, faz parte de cada uma das nossas funções enquanto colaboradores do X, dar formação sempre que necessário. Todos os departamentos e todas as áreas têm pessoas que sabem que se forem necessárias vão ter que ir dar formação. Faz parte das nossas tarefas. Ah... O que é que... Ao mesmo tempo, temos um corpo, que já não sei se são 40 ou quantos é que são de formadores a tempo inteiro. E quem são? Formadores internos. São os formadores de frescos. Porque nós só temos formadores a tempo inteiro, das áreas que para nós são...

I: de excelência.

E: de excelência, que são os percíveis. Portanto, cada região tem um corpo de formadores onde o seu principal objetivo é formar no posto de trabalho as pessoas em cada secção. Ao mesmo tempo também fazem depois tarefas de supervisão e de controlo, mas o objetivo, o grande objetivo deles é formar... Portanto, quando pensamos, quando desenhamos a E.F. em 2006 e depois a passamos para as companhias porque o que havia era a escola em T. e a escola em B, escolas que foram criadas só para desenvolver tudo o que eram grandes projetos de formação transversais de todas as companhias do grupo. Por exemplo, o grande projeto na altura que lançamos quando eu estava, quando abrimos B. foi o programa de estágios a gerentes de loja, programa de formação para estagiários a gerentes de loja, onde as pessoas estão nove meses em formação, porque tínhamos necessidade da noite para o dia de ter gerentes disponíveis para a quantidade de lojas que nós íamos adquirir e íamos ficar. Portanto, grandes projetos.... Por exemplo, projetos de formação transversal demos também de roubos, toda a gente teve formação do que é que podia acontecer e quais eram os procedimentos a ter no caso de ter um assalto em loja, tudo aquilo que fosse transversal a todas as companhias e a todas as funções era da E.F. . Quando passámos, ao mesmo tempo que na altura em 2006 foi criada a E.F. foi criada também a E.F. de Frescos. Mas o que era a

E.F. de Frescos? Enquanto a E.F. X tratava de tudo o que era projetos de formação teórica, em sala, transversal a todas as pessoas, eventualmente na parte prática, mas o grosso era uma formação mais mista, a Escola de Frescos era uma escola sem local físico. Eram... tínhamos o grande objetivo era formar todas as pessoas que entravam para a companhia de novo, definir lojas-escola de cada região, e ter formadores específicos para irem a essas lojas escola formar todos os novos colaboradores. Pronto. Quando passámos para as regiões, e os polos foram alocados às regiões este conceito de Escola de Frescos uniu-se ao conceito de E.F., sendo que o funcionamento continua exatamente, não digo o mesmo, mas quase que o mesmo, porque toda a gente nessa altura já percebia o que é que os formadores de frescos faziam, era dar formação. No posto de trabalho, na loja, supervisionando, definindo os layouts, etcetera, portanto, tudo o que tem a ver com formação on the job.

I: Mas recorrem também pontualmente a formadores externos.

E: Sim, nós recorremos a formação... até hoje tudo o que é formação em áreas comportamentais recorremos externamente. Por uma decisão interna, nossa, porque entendemos que a área comportamental é uma área que até ao momento era necessário ser dado por alguém externo à companhia. E lançamos concursos, as empresas candidatam-se, dizemos qual é que é o projeto, elas apresentam soluções para o projeto, formas de desenvolver o projeto, e tudo o que é área comportamental normalmente o Grupo recorre externamente. Também começámos, desde que começámos a ter formação financiada, a recorrer a formadores, pontualmente a formadores, que vieram, que fazem parte da nossa bolsa de formação, que foram formados pelos nossos formadores internos, porque há áreas que não conseguem cumprir com os planos todos. Por exemplo: este ano tivemos que dar formação em manipulação de alimentos a todas as pessoas que trabalham na charcutaria das lojas. Vamos falar em 2000 pessoas, 3000 pessoas. Era impensável que a nossa área de segurança alimentar do controlo de qualidade com três formadores que são praticamente também a tempo inteiro conseguissem dar formação a esta malta toda num ano. Portanto, tivemos que recrutar em algumas regiões, dois ou três por região, formadores com características específicas nesta área de conhecimento alimentar e certificados etcetera, foram formados pelas nossas equipas, e vão dar formação nas nossas lojas ou nos nossos polos.

I: No final da formação, o que é que se avalia? É avaliado o resultado da aprendizagem, através de testes...

E: Cada tipo de formação tem avaliação diferente. Tudo o que é formação teórica e superior a oito horas há avaliação de conhecimentos. Em todas as formações há avaliação da satisfação, seja de oito horas, de quatro horas, ou o que quer que seja. Isto em formação, tudo o que é formação teórica. A avaliação da satisfação, mais de oito horas ou oito horas há...

I: Avaliação do conhecimento

E: Há avaliação do conhecimento; em todas o formador tem que avaliar também a ação de formação, tenha ela a duração que tiver, faz parte dos requisitos básicos, isto nas formações teóricas. Nas formações mistas, como por exemplo o caso dos EGL's (estagiários a gerentes de loja) cada módulo mediante o número de horas que vai tendo também tem as suas avaliações, sendo que este ano mudámos o sistema de avaliação, vamos ter momentos em que eles vão fazer exames para

completar um grupo de módulos que fazem parte da mesma área, digamos assim, ahh depois, e depois temos as formações on the job que se forem de oito horas também têm avaliação de conhecimento, mas se forem de menos horas não fazem. Só fazem avaliação da satisfação normal.

I: E como é que é tratada essa avaliação da formação?

E: É toda tratada normalmente. Toda carregada e analisada em sistema.

I: E quem é que analisa esses resultados? São devolvidos para si e depois...

E: Para mim e para a própria E.F., porque a E.F. de três em três meses dá quase como um *flash* à administração do que é que está a acontecer de uma maneira geral e depois com o detalhe por região.

I: E o que é que simboliza a avaliação da formação para o Y? É uma forma de verem... de terem um feedback do trabalho que anda a ser exercido... o que é que significa no fundo a avaliação?

E: Oh pah, a avaliação sendo a avaliação de conhecimentos para nós é absolutamente importante que as pessoas aprendam, é formação, não é? E a avaliação do conhecimento vai mostrar aquilo que efetivamente... é quase como na escola, não é? Aliás, isto na E.F. é E.F. porque queremos muito que as pessoas levem isto de forma séria, não é? Oh pah, uma pessoa que vá para formação e tem uma avaliação de conhecimentos e chumba tem que repetir a ação de formação. Portanto, ela tem que ser analisada e levada de forma séria, de forma a que as pessoas efetivamente, e também é uma forma do próprio formador, perceber se conseguiu ou não cumprir os objetivos da formação.

I: Eles depois têm *feedback* da avaliação deles...

E: São eles que fazem, são eles que fazem, são eles que cotam as avaliações.

I: Mas a avaliação que os formandos fazem deles, depois os formadores também têm...

E: Sim, sim.

I: Também têm um retorno...

E: Sim, eles depois também no final do ano cada relatório, cada formador recebe um relatório das formações que deu ao longo do ano, da sua média global de notas... Oh pah mas é assim, todos os formadores no fim da ação de formação veem logo, porque são eles que passam os papéis, não é? E são eles que são os responsáveis depois por entregar a documentação, e todos eles sabem mais ou menos em que médias é que andam, não é? Analisam todos eles.

I: E por um lado é uma vantagem eles terem esse acesso que é para conseguirem melhorar...

E: Isso a responsabilidade é deles. A responsabilidade da documentação é do polo e do formador. E o formador é o primeiro responsável porque é ele que está dentro da sala das aulas, é ele que está dentro da sala de formação, a dar a formação e como tal dar formação acarreta parte administrativa que é da sua responsabilidade também. Como em qualquer função.

I: Agora só para terminar, porque como eu estive a assistir à formação dos operadores de loja, em que é que consiste o curso de operador de loja, qual é a finalidade dele, como é que ele funciona no fundo?

E: Quando nós começámos a primeira vez a candidatar cursos de... tem lá uma medida específica que são os cursos que para mim eu chamo-lhes os cursos de longa duração, porque são cursos que requerem para financiamento acima de 200 horas, eu achei que aquilo podia ter algum interesse, mas só tinha interesse se fosse para formarmos pessoas para poderem entrar no Y já previamente

formadas. Então o que é que foi feito? Foi definido curso a curso, quer do pescado, quer do operador de loja, o de operador de loja até foi desenhado mais tarde, porque eu achei que estava a resultar bem o curso de operador de talho, de produtos cárneos, de padaria, etecetera e depois achei que deveríamos construir um de operador de loja porque o grosso das nossas admissões e onde havia muita rotação era operador de loja, portanto tinham todas as mais valias e todas as vantagens em desenvolver este curso e candidatá-lo a financiamento. Portanto, qual o grande objetivo? O grande objetivo era recrutar pessoas, porque a gente tem duas modalidades de financiamento para estes cursos. Ou com formandos internos ou com formandos externos. Eu na região, e quase de uma maneira geral as outras regiões também por arrasto, vamos para a opção de candidatos externos, externos. Que é precisamente para alimentarem futuras admissões. Portanto são definidos os critérios para as pessoas que entram para estes cursos, é feito o recrutamento, à semelhança de qualquer recrutamento em grande massa, é feito pelas técnicas, filtram mediante aqueles critérios específicos, dentro de aqueles critérios específicos aqueles que têm ou não têm perfil para trabalhar connosco, e depois vão para um curso de formação. Portanto, já não me lembro qual é que foi, qual era a questão inicial, mas...

I: Era como é que funcionava o curso de operador. Eles vão para formação, têm a parte teórica e a parte...

E: O curso foi todo construído, por módulos, quantas horas em sala, quantas horas... o que é que aprendem todos os dias, cada dia de aprendizagem eles têm um *checklist* de matéria a cumprir quando estão em loja. Depois ao fim de cada unidade modular vêm a sala, para fazerem quase como um, para darem um *feedback* para verem e fazerem quase o fecho da secção em que eles estiveram, tirarem dúvidas, etecetera, fazerem quase como uma avaliação da aprendizagem para entrar no módulo a seguir e é a mesma coisa, chegam ao final do módulo, vêm outra vez a sala, portanto cada módulo inicia sempre com sala, vai à loja e vem a sala. Nanan, nanan, nanan.

I: E eles vão tendo acesso às avaliações que vão sendo feitas deles, por exemplo, fazem o primeiro módulo, são avaliados, eles depois têm no próximo módulo, por exemplo no início do próximo módulo, alguém lhes dá a nota que tiveram no...

E: A capa da documentação está com eles, em loja. Não é da responsabilidade deles, é da responsabilidade do tutor deles em loja. E eles sabem, só não sabem se não querem que avaliação é que está a ser dada. Porque aquilo é feito com eles e eles assinam. Eles assinam. Agora, o que muitas vezes não transparece na avaliação, porque eles fazem avaliação do conhecimento, o que não transparece na avaliação do conhecimento, é a avaliação comportamental, que não faz parte dos requisitos de aprendizagem na loja, mas que faz parte para nós para conseguir saber se o candidato vai entrar ou não. E muitas vezes o que falha é eles não têm acesso porque o gerente não esteve para se chatear, porque o tutor não quer ter problemas, a ser dado o feedback... temos casos e casos. Há casos em que é dado, não é? E há casos em que é logo assumido que pah isto não está a correr bem com isto, isto não está a correr bem com isto, e a pessoa quase que chega ao fim e sabe... Vocês viram, você assistiu no outro dia quando eu perguntei ao outro que lhe perguntei porque é que ele achava que não tinha entrado, e as palavras que ele utilizou da lentidão foi exatamente as mesmas palavras que a gerente de loja me deu quando o avaliou. Portanto... Mas

muitas vezes, isto a gente não consegue isto em todos os casos infelizmente, e porquê? Porque este feedback vai sendo dado ao responsável pelo curso, porque cada curso tem um responsável, enquanto que os cursos da peixaria e de talho temos um especialista que vai fazendo este papel, que é dá o feedback à formanda, faz a ponte com o gerente ou com o tutor, ele quase que faz a ponte e ele mesmo vai dando as orientações e se a pessoa está a sair fora do... chama-a, fala com ela. Porquê? Porque estas pessoas são os especialistas e sempre e são os responsáveis pelo curso de princípio a fim. Com o curso de operador de loja, até aqui, nas outras regiões isto ainda não aconteceu não havia, o curso pela forma como esta construído, não tem um responsável desde o primeiro dia até ao último dia do curso.

I: Pois.

E: Pronto. O que eu fiz aqui e que minimizou muito o impacto foi, peguei nos meus formadores que não estavam ocupados em termos de formação, com responsabilidade de curso e aloquei-os. E pus a C. e B. cada um com uma turma, que foram fazendo este trabalho. Portanto, para mim foi fácil do fundo no final dizer assim “Oh pah, este não tem perfil, este não tem perfil, este é bom, este é bom, este...” muito aproximado daquilo que foi a realidade. Agora, obviamente, que a pessoas, houveram três ou quatro que à cabeça foram percebendo que não iam ficar, uma peixeira, uma operadora de loja, e metem a mão na consciência, não é? Porque foram tendo... mesmo que não tenham tido o feedback direto dos gerentes ou assim “Ouça lá, olhe que...” mas foram percebendo, e foram tendo reuniões com este... Obviamente que é assim, a C. e o B. ainda não estão especialistas, não estão especializados no domínio do conhecimento do curso, que lhes permita depois ir dando as... Mas também foi a primeira vez, portanto eu estou certa que da segunda as coisas vão correr... E eu acho que correram muito bem. Mas ainda vão correr melhor, a este nível não é?

I: Os formandos por norma só são alocados às lojas no final mesmo do curso... Neste por acaso dos operadores de loja aconteceu que antes...

E: Não, eles foram alocados. Vamos lá a ver. Eles foram admitidos no final do curso...

I: Sim, mas já sabiam...

E: Em todas as outras turmas, até hoje, em todas as outras turmas, eles terminam o curso e mais ou menos só passado três semanas é que eu começo a fazer alocações. Pronto. Estas aqui foi para esquecer. Fui alocá-los porque eu antes de terminar os cursos já sabia que ia precisar deles todos, portanto, foi só escolher quem é que ia para quem, piripipi piripipi pardais ao ninho, foram alocados mediante... Porque estes foram recrutados especificamente para colmatar falhas ou vagas das pessoas que nós íamos dar a oportunidade para ir para a Prelada. E todos eles sabiam isso.

I: Pronto. Não sei se quer acrescentar alguma coisa sobre formação, alguma coisa que seja pertinente e que eu não tenha questionado.

E: Não! Acho que correu quase tudo destas áreas.

I: Também acho que sim. Pronto então quero agradecer...

E: Está agradecida.

I: Obrigada.

Anexo 4 – Sistema de Categorías

1. A formação			
Codificação	Categoria	Descrição	Excertos
1.1.	Motivação para a formação	Referência à atratividade da formação.	- Atraiu-vos alguma coisa na formação ou iam mesmo porque tinha que ser? - Curiosidade, interesse...
1.2. Indicadores de realização			
1.2.1.	Comprovativo de indicadores	Referência ao documento em pdf que mostra a evolução da formação na empresa;	Tabela apresentada no corpo de texto (Ver tabela 1)
1.2.2.	Distribuição mensal das formações 2010	Evolução mensal da formação na empresa. Referência ao volume de formação.	Tudo isso é que faz também que aumente o volume e as necessidades de formação.
1.3 Investimento estratégico			
1.3.1	Investimento financeiro	Referência ao investimento financeiro que fazem em formação. Referência à formação entendida como um investimento.	Valores ao certo? Não te consigo dizer, não tenho ideia... Sei que são milhões... dois milhões? Representa muito... muito até porque o investimento é muito grande.
1.3.2	Investimento em capital humano	Referência à formação entendida como forma mais eficaz de preparar o colaborador. Referência à preocupação que o grupo tem para com a formação.	Ele também investe porque um colaborador bem preparado também vai exercer melhor o seu trabalho. Desde sempre. Eu acho que desde há muito tempo,

		<p>Referência à formação entendida como algo que caracteriza a empresa.</p> <p>Referência à importância da formação.</p>	<p>porque mesmo antes de haver tudo isto... este... o Grupo também cresceu muito nos últimos anos, mas antes de haver todo este... esta... esta organização e todas estas pessoas envolvidas na formação já se organizava formação.</p> <p>Sem dúvida que a formação é algo que a X por vezes, ao contrário de muitas outras empresas que acha que gastar dinheiro em formação é um desperdício</p> <p>A Formação é o caminho para o sucesso.</p>
1.3.3.	Importância da formação	Testemunhos sobre a importância da formação vista pelos participantes na investigação.	A Formação é o caminho para o sucesso, o Grupo Jerónimo Martins aposta na formação contínua para que cada pessoa dê o seu melhor pelo negócio, pela empresa e por si própria.
1.4.	Burocracia da formação financiada	<p>Referência ao recurso a formação financiada.</p> <p>Referência à burocracia da formação.</p>	<p>Porque também na altura do financiamento nós conseguimos financiar muito, muito, quase tudo aquilo que eu propus a financiamento tive aprovado.</p> <p>E então a formação quando estamos a falar em formação financiada há muito de burocrático que tem que ser cumprido.</p>
1.5.	Obrigação legal	Referência à formação entendida como cumprimento de obrigações legais.	Não olhando só para a parte legal que é a questão das 35 horas por colaborador, isto com algumas regras.
1.6.	Externa	Referência a quando é que a organização recorre a formação externa.	Até hoje tudo o que é formação em áreas comportamentais recorremos externamente.
1.7	Âmbito Nacional	Referência a exemplos de formações que ocorrem em todo o plano nacional.	Serviço 5 Estrelas foi uma necessidade sentida a nível nacional pela Companhia que... ou então que a Companhia acho que queria que toda a gente ou que fosse reconhecido o nosso atendimento perante os clientes e que fosse uniforme de norte a sul do país.

1.8.	Tipos	Referência aos diferentes tipos de formação.	Nós temos três grandes tipos de formação.
1.9. Vantagens e desvantagens da formação			
1.9.1.	Desvantagens	Referência às desvantagens da formação do ponto de vista dos formandos.	A desvantagem é podermos não ter emprego depois...
1.9.2.	Desvantagens da função formador	Referência à desvantagem da função de formador.	Por outro lado, existe a dificuldade em acompanhar/dar formação às 73 lojas da forma que gostaria.
1.9.3.	Vantagens da função formador	Referência às mais-valias de se ser formador.	A dinâmica envolvente à função é sem dúvida o que mais me cativa, um dia nunca é igual a outro!
1.9.4.	Desvantagens da formação em sala	Referência aos aspetos negativos da formação em sala.	São pessoas muito operacionais que muitas vezes obrigá-los a estar numa sala um dia ou então dois para eles é um bicho-de-sete-cabeças. É complicado, não estão habituados a estar sentados...
1.9.5.	Vantagens da formação on the job	Referência aos aspetos positivos da formação no posto de trabalho.	São pessoas muito operacionais que muitas vezes obrigá-los a estar numa sala um dia ou então dois para eles é um bicho de sete cabeças. É complicado, não estão habituados a estar sentados...
1.9.6.	Formação teórica vs prática	Referência ao tipo de formação que, na opinião dos formandos, tem mais resultados.	Eu acho que na teórica aprende-se mais.

2. Características do entrevistado

Codificação	Designação	Descrição	Excertos
2.1.	Dados sociodemográficos	Referência aos dados dos entrevistados.	Então o meu nome é...
2.2.	Percurso Profissional	Referência ao percurso profissional dos participantes.	Terminei a minha licenciatura em dois mil e... comecei em 98 e terminei em 2003/2004 e hmm foi aí que antes quando acabei o 12º ano cheguei a trabalhar na empresa dos meus pais...
2.3.	Progressão na Carreira	Referência às expectativas de progressão na carreira dos entrevistados.	Eu pessoalmente dentro da empresa... oh pah, fogo, a área comercial gostava, a área do controlo operacional também acho que ia ser interessante... o marketing também...
3. Cursos de formação			
Codificação	Designação	Descrição	Excertos
3.1.	Aprender e evoluir	Referência ao RVCC	As pessoas poderem estudar em tempo laboral, ser considerado formação, mas é uma formação diretamente ligada ao evoluir enquanto pessoa. Evoluir, aumentar a sua escolaridade, e a empresa incentivou isso.
3.2. Curso Operador de Loja			
3.2.1.	Acompanhamento	Referência ao acompanhamento aos formandos nas formações práticas.	Durante a reposição do leite tiveram uma dúvida no seguimento do layout do leite e chamaram a tutora Lília para os ajudar.

3.2.2.	Alocação	Referência ao modo como foram alocados os formandos do curso.	Fui alocá-los porque eu antes de terminar os cursos já sabia que ia precisar deles todos,
3.2.3.	Planificação didática	Referência à estruturação do curso.	O curso foi todo construído, por módulos, quantas horas em sala, quantas horas... o que é que aprendem todos os dias, cada dia de aprendizagem eles têm um checklist de matéria a cumprir quando estão em loja.
3.2.4.	Sugestões de melhoria	Referência aos aspetos que os formandos mudariam na sua formação.	Colocaria a formação em vez de ser dois meses, três meses.
3.2.5.	Objetivo	Referência ao objetivo da formação.	A Formação tem como objetivo máximo o desenvolvimento de competências técnicas e teóricas dos formandos. Cada formação é estruturada tendo em conta o público-alvo, assim como, os objetivos que se pretendem alcançar.
3.2.6.	Avaliação da satisfação	Referência à opinião dos formandos relativamente à formação.	A formação em si achei completa mas um pouco desorientada.
3.3.	Responsabilidade	Referência ao responsável de gestão da formação.	... a diretora de recursos humanos é uma das principais responsáveis por gerir essa parte.
4. Fases do ciclo formativo			
Codificação	Designação	Descrição	Excertos
4.1.	Certificação	Referência à certificação e acreditação da empresa enquanto entidade formadora	Nós somos uma entidade certificada e acreditada.

4.2.	Cliente mistério	Referência à utilização do cliente mistério.	Tipo utilizando o cliente mistério.
4.3.	Descrição ciclo formativo	Referência à descrição do ciclo formativo.	Nós em Agosto todos os anos, em Agosto, iniciamos aquilo que são os levantamentos de necessidades de formação.
4.4. Etapa – Diagnóstico de Necessidades			
4.4.1.	Diagnóstico de necessidades	Referência à forma como é feito o diagnóstico de necessidades.	Durante este ano nós vamos já começando a fazer um levantamento ou a identificar as nossas necessidades de formação para depois no final do ano fazermos o plano.
4.5. Etapa – Planificação da formação			
4.5.1.	Grupos	Referência à formação dos grupos de formandos.	Quem faz os grupos sou sempre eu. Eu é que informo as lojas...
4.5.1.1.	Estratégias	Referência às estratégias utilizadas para atrair os formandos para a formação	Estratégias? É uma convocatória a dizer que a formação é obrigatória
4.5.2.	Horários	Referência ao horário estipulado para as formações.	Sempre, a nossa formação é toda laboral, em horário laboral por isso eles não podem dizer que não...
4.5.3.	Descrição do plano de formação	Referências à descrição do plano de formação.	Tem as ações, quantas ações tem de cada curso, quem são as pessoas... o público-alvo...
4.5.4.	Preparar plano de formação	Referência ao momento em que começa a ser elaborado o plano de formação.	Depois, em Agosto, tenho que começar a esboçar duas coisas: o que é que eu vou querer financiar e candidatar a financiamento no ano a seguir e que formações é que caem aí dentro; e tudo aquilo que vai ser o plano de

			formação não financiada.
4.6. Etapa - Operacionalização			
4.6.1.	Acolhimento	Referência à etapa do acolhimento observado nas formações.	Apresentação da formadora. Dinâmica: apresentação do colega do lado. A formadora referiu que iria fazer esta “brincadeira” devido à hora (após o almoço), pois assim seria mais fácil manter os formandos acordados.
4.6.2.	Atividades	Referência às atividades práticas que ocorrem durante a formação teórica.	Atividade que o formador desenvolveu durante a formação em que regularmente ia “exercitando” a memória e associando os formandos às suas lojas-escola
4.6.3.	Conteúdos teóricos	Referência à forma como são apresentados os conteúdos teóricos.	A formadora fornece os conteúdos (diapositivos) e apresenta os PowerPoints, com recurso ao datashow
4.6.4.	Execução plano	Referência ao nível de concretização do plano de formação anual.	Só que os nossos planos de formação têm uma... eles não são... tipo se for a comparar a execução com o próprio plano, nós executamos o plano a 300%...
4.6.5.	Finalização	Referência às formas de finalizar a formação.	Finaliza a sessão desejando uma boa sorte para o próximo módulo e dizendo que pela avaliação geral da correção dos testes, estes lhe parecem bastante positivos.
4.6.6.	Folha de presenças	Referência à utilização da folha de presenças.	Finalizar a secção. Solicita que na próxima sessão tragam os aspetos positivos/ negativos da loja. Folha de presenças.
4.6.7.	Métodos pedagógicos	Referência aos métodos pedagógicos utilizados durante a formação teórica.	Era chegar ali e tumba, tumba, tumba, tumba, acabou os slides, xau, até amanhã.

4.6.8.	Momentos práticos	Referência aos momentos mais práticos da formação teórica - observação	Quando abordou o tópico “sazonalidade e campanhas” a formadora pediu exemplos de épocas e produtos associados.
4.6.9.	Recursos	Referência aos recursos, materiais utilizados durante a formação.	Com dois computadores disponíveis, os formandos iam-se revezando para que todos tivessem a oportunidade de experimentar.
4.7. Etapa - Avaliação			
4.7.1.	Tipos de Avaliação	Referência aos diferentes tipos de avaliação da formação.	Cada tipo de formação tem avaliação diferente.
4.7.2.	Objetivo do feedback avaliativo	Referência ao objetivo da devolução das avaliações.	Mas sempre o objectivo é sempre melhorar o conhecimento do formando, obter o máximo partido dessa pessoa para que ela depois desempenhe as funções cada vez melhor, não é?
4.7.3. Aprendizagem			
4.7.3.1.	Autoavaliação	Referência ao método da autoavaliação dos formandos.	Os formandos preenchem a “Ficha de autoavaliação dos formandos”
4.7.3.2.	Avaliação formação prática	Referência ao método de avaliação das formações práticas.	Sim e disseram que nós não podíamos ter acesso a isso, o que eu acho mal porque se a gente tinha coisas a melhorar deveria ser-nos comunicado.
4.7.3.3.	Avaliação formação teórica	Referência ao método de avaliação das formações teóricas.	Há avaliação do conhecimento; em todas o formador tem que avaliar também a ação de formação, tenha ela a duração que tiver, faz parte dos requisitos básicos, isto nas formações teóricas.

4.7.3.4	Avaliação formações mistas	Referência ao método de avaliação das formações mistas.	Nas formações mistas, como por exemplo o caso dos EGL's (estagiários a gerentes de loja) cada módulo mediante o número de horas que vai tendo também tem as suas avaliações.
4.7.3.5.	Retorno da avaliação	Referência ao feedback que é dado aos formandos sobre a sua avaliação.	E eles sabem, só não sabem se não querem que avaliação é que está a ser dada.
4.7.3.6.	Testes	Referência à utilização de testes como forma de aferição de conhecimentos.	Tudo o que é formação teórica e superior a oito horas há avaliação de conhecimentos.
4.7.4.. Reação			
4.7.4.1.	Satisfação	Referência à avaliação da satisfação. Referência ao balanço geral da formação.	Em todas as formações há avaliação da satisfação, seja de oito horas, de quatro horas, ou o que quer que seja. De um a dez, sete e meio.
4.7.5. Resultados			
4.7.5.1.	Impacto	Referência ao impacto que a formação teve.	Para avaliar qual é que tinha sido aí o impacto dessa formação.
4.7.5.2.	Importância avaliação formação	Referência à importância da avaliação da formação.	Ela tem que ser analisada e levada de forma séria, de forma a que as pessoas efetivamente, e também é uma forma do próprio formador, perceber se conseguiu ou não cumprir os objetivos da formação.
4.7.5.3.	Retorno avaliação	Referência ao retorno da avaliação dos formadores.	Eles depois também no final do ano cada relatório, cada formador recebe um relatório das formações que deu ao longo do ano, da sua média global de notas...

4.7.5.4.	Tratamento da avaliação	Referência ao tratamento que é feito dos resultados da avaliação.	Nós depois fazemos um tratamento estatístico
4.8.	Plano formação anual		
5. Curso Operador Loja - Prático			
Codificação	Designação	Descrição	Excertos
5.1.	Apresentação da secção	Referência à apresentação da secção feita pela tutora.	A tutora Cátia apresenta a secção e o layout, percorrendo o corredor, com os formandos, corredor iogurtes e manteigas. A gerente interrompe e ajuda na explicação. De seguida foram apresentados os layouts dos leites.
5.2.	Gerente	Referência à opinião da gerente acerca do trabalho para aquele módulo.	A gerente acha que deveriam ter acesso aos conteúdos dados na formação teórica para ser mais fácil transmitir a informação na prática e perceberem aquilo que os formandos deverão saber.
5.3.	Tarefas	Referência às tarefas práticas que executam na loja.	Passaram à parte “ativa do trabalho” e estiveram dedicados à reposição do leite, uma vez que o layout não estava correto.
5.4.	Teoria em loja	Referência a momentos de explicação teóricos em loja.	A gerente questiona “porquê que os leites gordos estão ao pé dos leites das crianças?” Os formandos não sabiam responder e a gerente explicou.
5.5.	Transversalidade de conteúdos	Referência a testemunhos que referem a transversalidade dos conteúdos adquiridos ao longo do curso.	O processo é o mesmo só que está a trabalhar com produtos diferentes.

5.6.	Tutora	Referência aos balanços das tutoras	A tutora Cátia refere que tentou “fazer o melhor possível” e que gostou desta experiência, embora não fosse propriamente a 1ª vez, uma vez que na loja onde estava anteriormente teve que dar indicações a novos colaboradores, não nesta vertente de “formandos”.
6. O formador			
Codificação	Designação	Descrição	Excertos
6.1.	Formadores internos vs externos	Referência aos formadores utilizados pela empresa.	A nossa bolsa é 90% composta por formadores... mais de 90%, maioritariamente é composta por formadores internos. Desenvolvimento de competências da área comportamental nas pessoas é quase sempre... usada formadores externos.
6.2.	Papel do formador	Referência à função do formador na organização.	Gosto muito do que faço é verdade, mas... isto é aqui um bocado...
6.3.	Formadores internos	Referência aos formadores existentes dentro da empresa.	É assim, faz parte de cada uma das nossas funções enquanto colaboradores do X, dar formação sempre que necessário.
6.4.	Tarefas associadas à função	Referência às tarefas do formador.	Nas visitas posteriores a uma formação foco a minha atenção nos aspectos legais mais importantes (Rotulagem, Precificação, Prazos de Validade, etc), pois todos são abordados na formação.

Anexo 5 – Processo de Organização da Formação

Quais são os Processos de Organização da Formação?

1

Índice

- P1 - Diagnóstico de Necessidades
- P2 - Plano de Formação e Orçamento
- P3 - Concepção de Cursos e Formação
- P4 - Operacionalização da Formação
- P5 - Pedido de Acções Extra-Plano
- P6 - Alocação de Formadores
- P7 - Registos e Fecho da Acção
- P8 - Emissão de Certificados
- P9 - Bolsa de Formadores
- P10 - Despesas de Formação
- P11 - Recurso a Entidades Externas
- P12 - Acreditação para Formação Certificada
- P13 - Formação *On The Job*
- P14 - Formação Direcções ...

2

Glossário

Estruturas de Operacionalização da Formação

São as equipas de Formação existentes na própria ..., no ..., nos ..., na ... ou nas ...

Formador Regional/ Companhias

São os Formadores afectos a uma Região ..., ou ..., e também os formadores afectos à

Formador da Bolsa Nacional de Formadores

São os formadores de estrutura central não afectos a Regiões ... ou ..., ou

Ação de Formação Externa

Consideram-se *Externas* as acções ministradas por entidades externas ao ... Acreditadas ou Não, nacionais ou estrangeiras. A emissão de certificados cabe a essas entidades, não à São, por exemplo, acções externas: Combate a Incêndios pela ..., PAGE da ..., Atendimento pela

Ação de Formação Interna

Internas são organizadas pela ..., ... e ..., no final das quais se poderá emitir um certificado ... (para os cursos validados dessa forma pela ...). Por exemplo: Programa Geral de Gestão de Loja, Operador de Pescado, Medicamentos não Sujeitos a Receita Médica (mesmo quando ministrado por formadores independentes externos), Abertura de Loja (mesmo incluindo um módulo de atendimento ministrado por fornecedor externo).

DDF

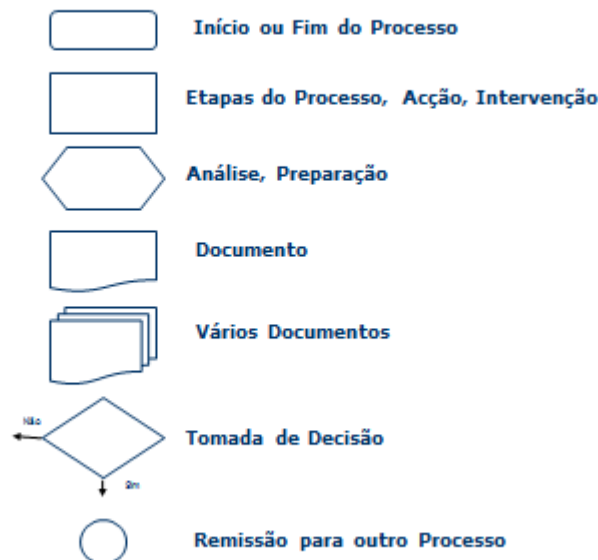
Direcção de Desenvolvimento e Formação

DRH ...

Direcção de Recursos Humanos do ...

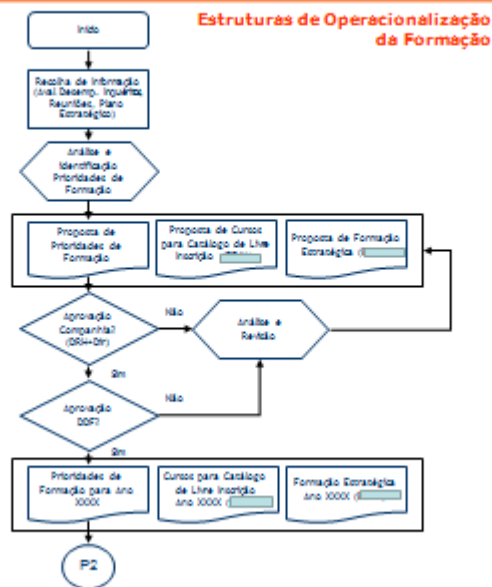
3

Símbolos Utilizados



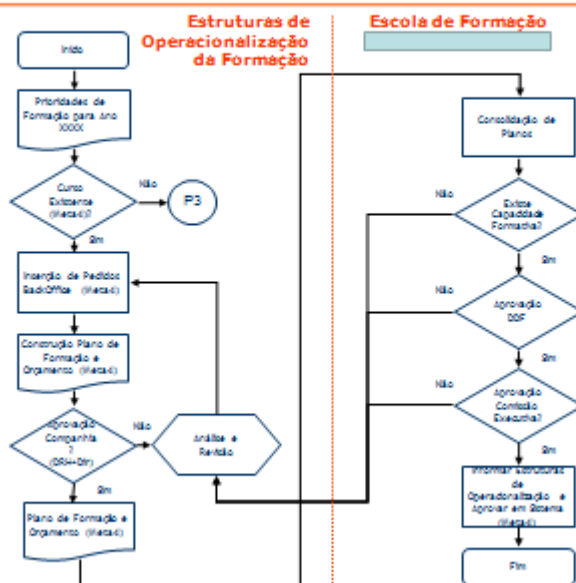
4

P1 – Diagnóstico de Necessidades



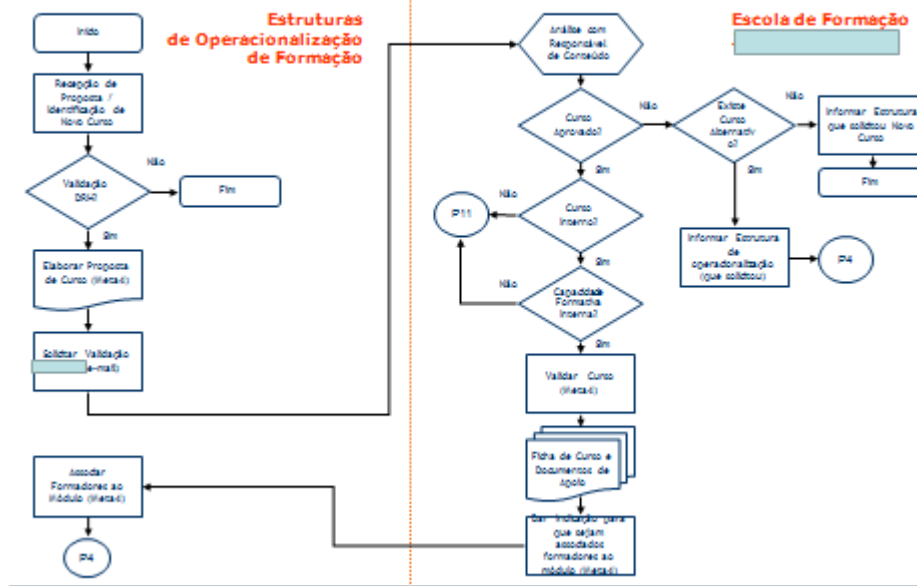
5

P2 – Plano de Formação e Orçamento



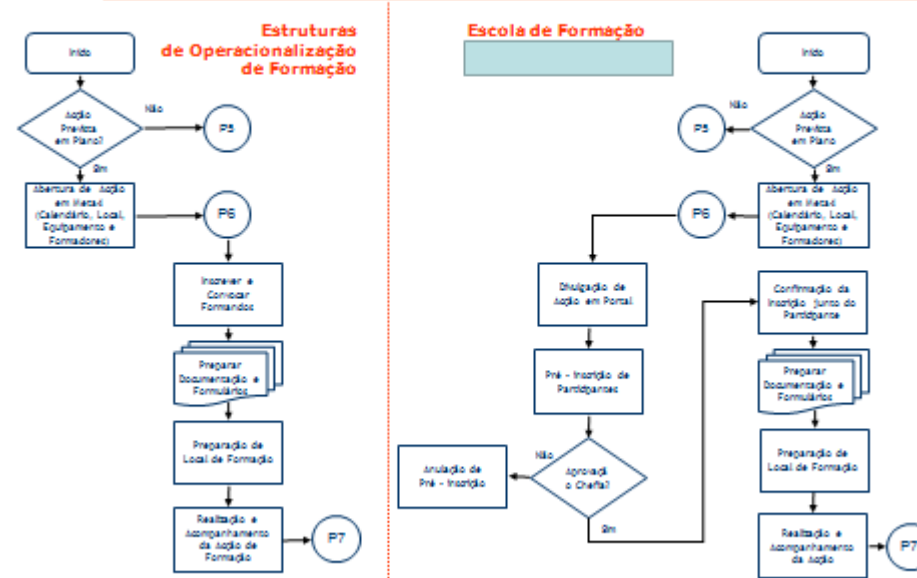
6

P3 – Concepção de Cursos de Formação



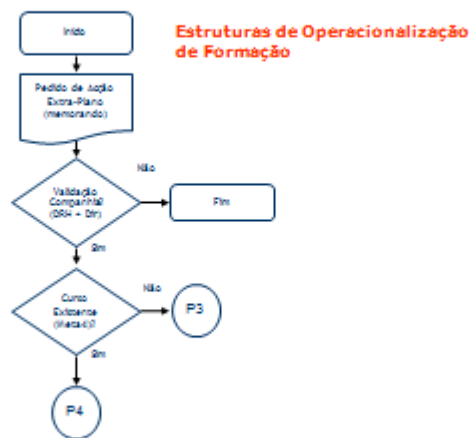
7

P4 - Operacionalização da Formação



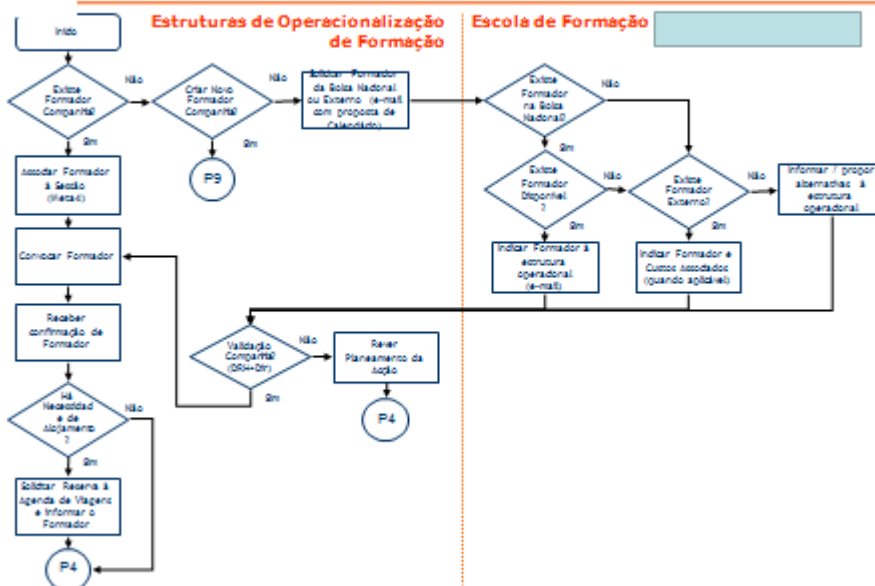
8

P5 – Pedido de Formação Extra-Plano



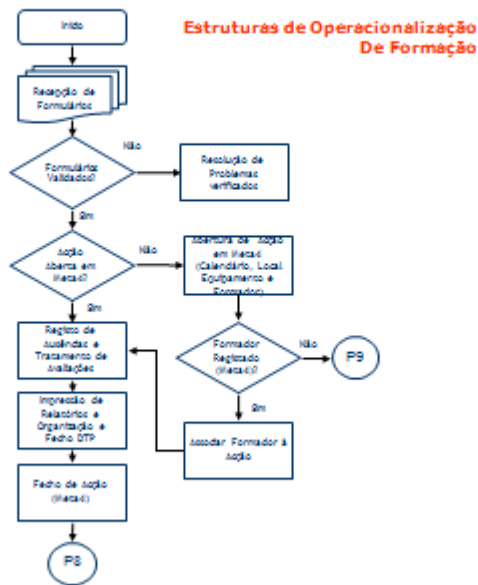
9

P6 – Alocação Formadores



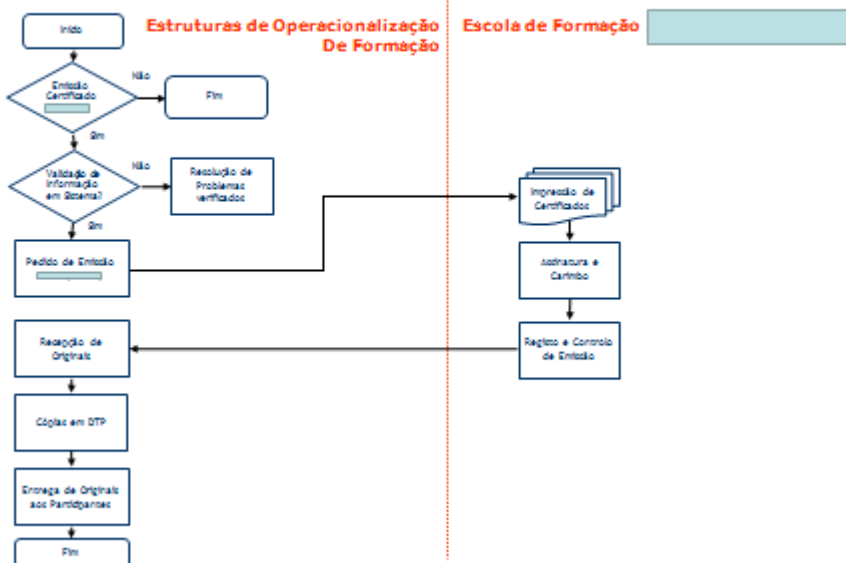
10

P7 – Registos e Fecho da Acção



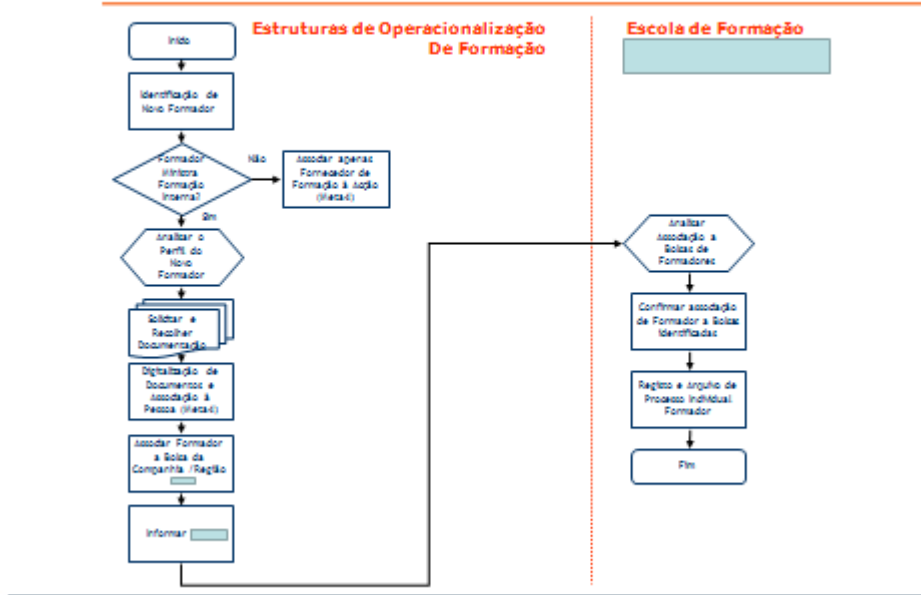
11

P8 – Emissão de Certificados



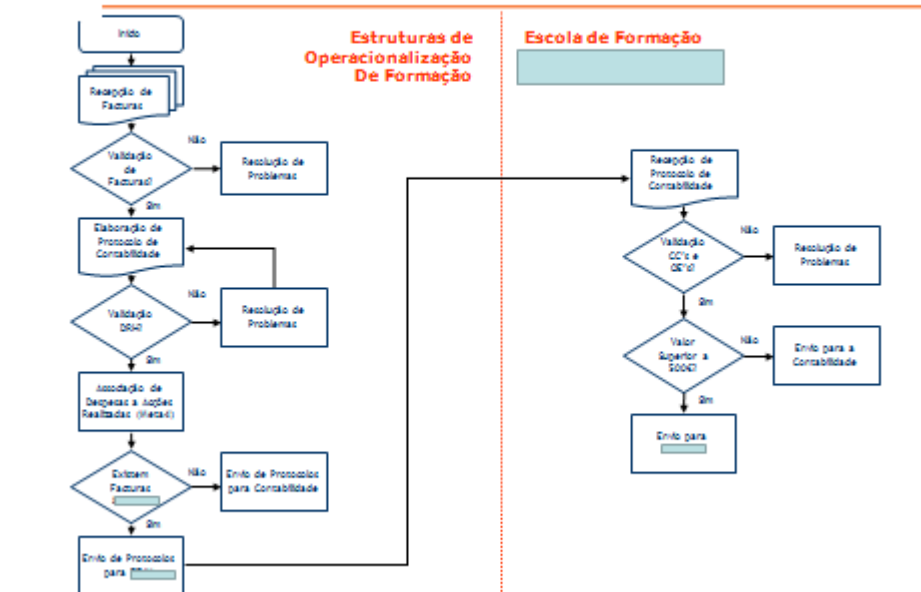
12

P9 – Bolsa de Formadores



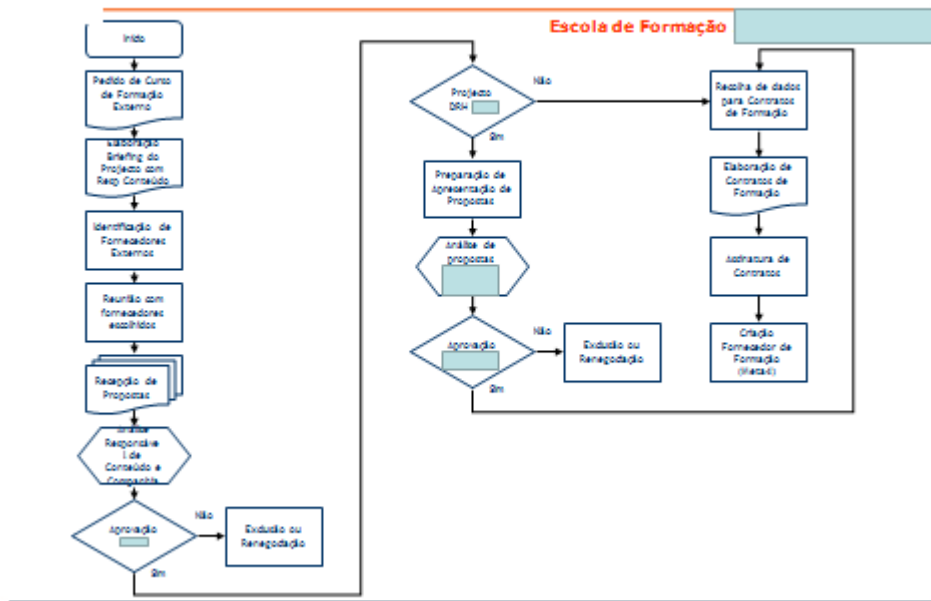
13

P10 – Despesas de Formação



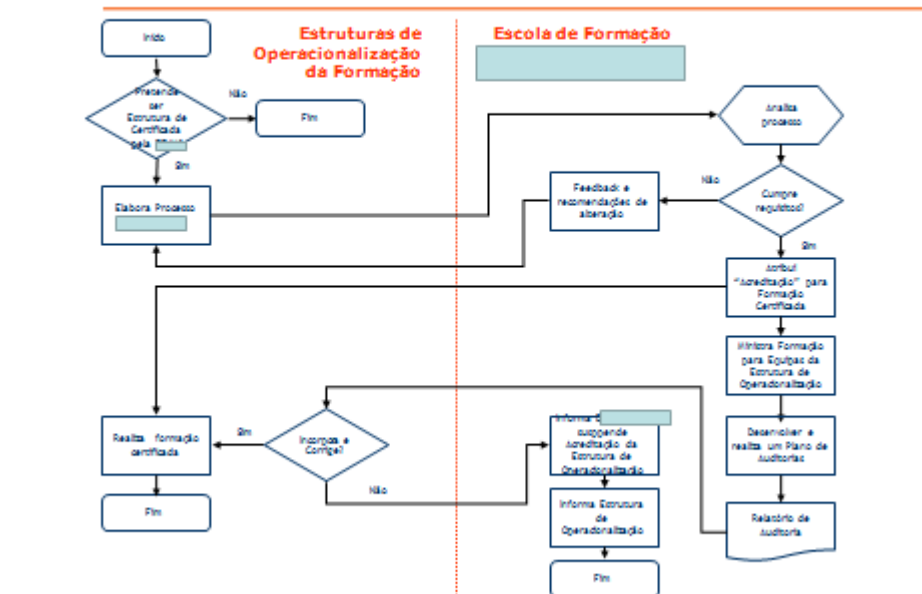
14

P11 – Recurso a Entidades Externas



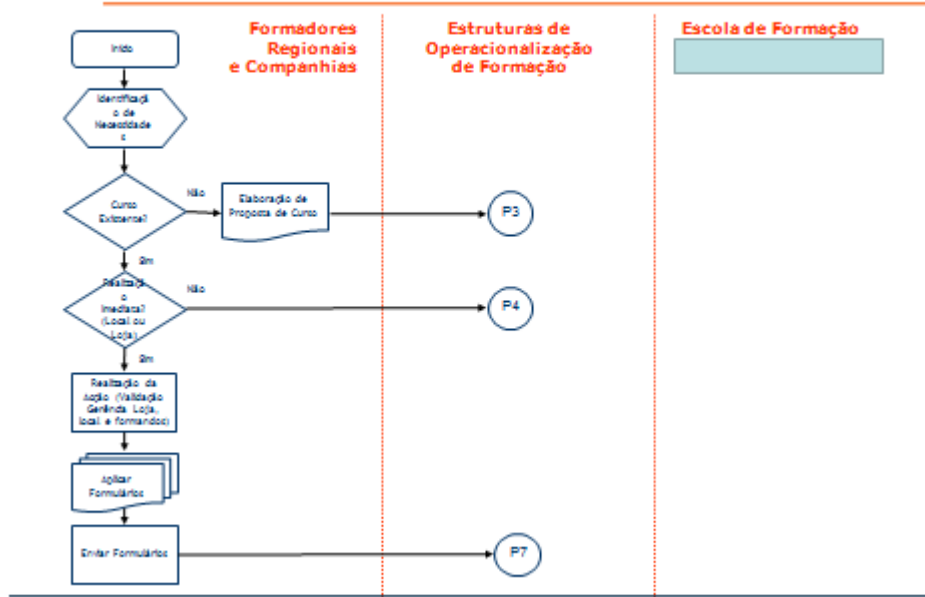
15

P12 – Acreditação para Formação Certificada



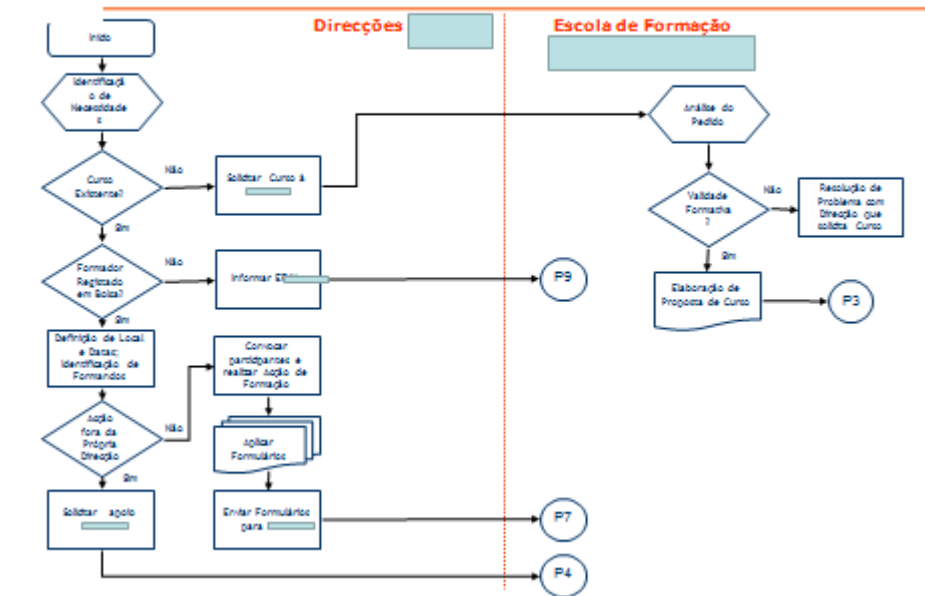
16

P13 – Formação On the Job



17

P14 – Formação Direcções GJM



18