

Efeitos da Formação Profissional em contexto de Trabalho
Joaquim Manuel Fernandes Marques

Setembro
2009

Departamento de Sociologia

Efeitos da Formação Profissional em Contexto de Trabalho

Joaquim Manuel Fernandes Marques

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Sociologia e Planeamento

Orientador:
Doutor Duarte Nuno Pimentel,
ISCTE-IUL

Setembro, 2009

Agradecimentos,

No decorrer da execução da presente dissertação tive a possibilidade de trabalhar e de contar com a colaboração de diversas pessoas às quais gostaria de deixar expressa a minha gratidão.

Ao Professor Duarte Nuno Pimentel, pela sua orientação rigorosa, exigente e por toda a sua disponibilidade e apoio indispensáveis, pela troca de concepções, pareceres e sugestões muito úteis para a evolução, melhoria e concretização deste trabalho.

Ao Professor Raul Laureano, pela sua orientação, disponibilidade e apoio que me facultou a nível do tratamento de dados estatísticos na realização do presente trabalho.

À empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A., em particular ao Senhor Director do Departamento de Formação Dr. Álvaro Gonçalves, à Sra. Coordenadora da formação do Aeroporto Internacional de Lisboa, Dra. Maria Helena Marques, bem como, a todos os responsáveis pela formação que me permitiram a recolha de dados e informação junto dos seus formandos, que só assim, foi possível a produção deste trabalho.

Aos meus colegas e amigos, pelo permanente apoio e pelas palavras de encorajamento e incentivo para terminar este trabalho.

Resumo

O presente trabalho tem como objectivo principal contribuir para a partilha do conhecimento sobre o “*efeito de sociabilidade e do efeito no plano do imaginário*” que interfere nos formandos, após a frequência de acções de formação profissional.

A tese encontra-se estruturada em duas partes, na parte teórica, sistematizou-se uma revisão geral da literatura sobre os efeitos da formação profissional, com especial incidência para o “*efeito de sociabilidade e do efeito no plano do imaginário*”, no formando após ter frequentado acções de formação. Na segunda parte, apresenta-se o estudo onde se analisa empiricamente toda esta problemática, tendo em conta, que a formação profissional é um processo através do qual os indivíduos adquirem conhecimentos e competências para o desempenho das funções profissionais, e que a aquisição de conhecimentos no âmbito profissional influencia o formando/colaborador.

O estudo deu origem a contribuições tóricas, empíricas e práticas que importa destacar a importância da implicação dos efeitos da formação profissional em ambiente de trabalho após a frequência de acções de formação. No que concerne ao nível empírico, o trabalho pode contribuir para o enriquecimento da literatura existente, evidenciando a relação entre o desenvolvimento do efeito de sociabilidade e do efeito do plano do imaginário no formando. Quanto às implicações práticas, os resultados obtidos permitem sugerir algumas estratégias relevantes para aumentar os efeitos referidos da formação profissional em contexto de trabalho.

Palavras-chave: Formação Profissional, Aquisição de Competências, Desenvolvimento de Competências, Efeito de sociabilidade, Efeito no Plano do Imaginário.

Summary

The present assignment's main objective is to contribute to sharing the knowledge on the "*sociability effect and the imaginary plane effect*" that interfere with trainees following professional training actions.

This thesis is divided into two parts: theoretically a general revision of literature on the effects of professional training was systematized, with special relevance given to the "*sociability effect and the imaginary plane effect*" in trainees following professional training actions. Secondly, a study is introduced where all this problematic is empirically analyzed, bearing in mind that professional training is a process through which individuals acquire the abilities and skills to perform their professional duties, and that the acquisition of abilities in a professional surrounding influences the trainee/collaborator.

The study gave way to theoretical, empirical and practical contributions from which it is possible to give relevance to the implications of the effects of professional training in a work environment following training actions. At an empirical level the study may contribute to the enrichment of existing literature, underlining the relationship between the development of the sociability effect and the imaginary plane effect in the trainee. Regarding practical implications, the results obtained suggest some relevant strategies to increase the referred effects of professional training in a work context.

Key words: Professional Training, Acquisition of Skills, Development of Skills, Sociability Effect, Imaginary Plane Effect.

Índice

1-Introdução.....	9
2 - Estrutura da Tese.....	12
2.1 - Trabalho Exploratório	12
2.2 - A Leitura.....	12
2.3 - As Entrevistas Exploratórias	12
Capítulo I – Identificação e Delimitação da Problemática	13
Capítulo II – Enquadramento Teórico	14
Capítulo III – Metodologia.....	21
1 - Resultados da Análise de Conteúdo Temático das Entrevistas	23
1.1 - Análise de Conteúdo da Entrevista número 1	23
1.2 - Análise de Conteúdo da Entrevista número 2	27
1.3 - Análise de Conteúdo da Entrevista número 3	31
1.4 - Análise de Conteúdo da Entrevista número 4	35
1.5 - Breve Comentário.....	39
2 - Selecção da Amostra	39
3 - Caracterização da Amostra.....	40
Capitulo IV – Caracterização da Empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A.	56
1 - Breve História da Empresa.....	56
2 - Caracterização Sócio Demográfica da Empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A. no Aeroporto de Lisboa.....	57
3 - Objectivos da ANA – Aeroportos de Portugal S.A.....	62
4 - A Formação na empresa ANA – Aeroportos de Portugal S.A.	62
5 - Os Recursos Humanos e a Competitividade	64
6 - Da Formação às Mudanças na Empresa	65
7 - A Implementação da Formação na Empresa	66
8 - O Levantamento do Diagnóstico de Necessidades.....	68
9 - O Plano de Formação	68

Capítulo V- Análise dos Resultados	69
Conclusões.....	83
Referências Bibliográficas.....	90
Anexos (encontram-se em suporte digital)	92
Anexo I	92
Anexo II.....	92
Anexo III.....	92

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição por escalão etário	40
Tabela 2 - Distribuição por género	40
Tabela 3 - Distribuição do escalão etário por género	41
Tabela 4 - Distribuição das habilitações literárias	41
Tabela 5 - Distribuição das habilitações por género.....	42
Tabela 6 - Distribuição por antiguidade profissional	42
Tabela 7 - Distribuição por antiguidade profissional por género	43
Tabela 8 - Distribuição da categoria profissional por género.....	44
Tabela 9 - Formas de aprendizagem profissional	44
Tabela 10 - Impactes da formação profissional.....	45
Tabela 11 – A formação contribui para aumentar os conhecimentos profissionais	46
Tabela 12 – As expectativas face às acções de formação frequentadas	46
Tabela 13 – A formação mais adequada em termos de realização pessoal	47
Tabela 14 – Distribuição das acções de formação frequentadas nos últimos dois anos.	47
Tabela 15 – Distribuição por acção de formação	48
Tabela 16 – A formação que recebeu correspondeu às suas expectativas.....	49
Tabela 17 - As Acções de Formação que Frequentou Permitem-lhe	52
Tabela 18 - Perspectiva global sobre a formação recebida em termos técnicos.....	52
Tabela 19 - Perspectiva global sobre a formação recebida em termos pedagógicos.....	53
Tabela 20 - Grau de utilidade que atribui à formação a nível comportamental	55
Tabela 21 - Distribuição de género na empresa	57
Tabela 22 - Faixa etária na empresa	57
Tabela 23 - Faixa etária segundo o sexo	58
Tabela 24 - Distribuição da formação escolar	59
Tabela 25 - Vínculo de trabalho na empresa	60
Tabela 26 - Vínculo de trabalho segundo a faixa de tempo	60
Tabela 27 - N° de trabalhadores por tempo de serviço.....	61

Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição da categoria profissional	43
Figura 2 - Fonte: fluxograma retirado da documentação facultada para consultada.....	64
Figura 3 - Dimensão A - Efeito de Sociabilidade.....	75
Figura 4 - Dimensão B - Efeito de Sociabilidade.....	76
Figura 5 - Dimensão C - Efeito de Sociabilidade.....	77
Figura 6 - Dimensão A - Efeito no Plano do Imaginário.....	79
Figura 7 - Dimensão B - Efeito no Plano do Imaginário.....	80
Figura 8 - Dimensão C - Efeito no Plano do Imaginário.....	81

1-Introdução

A dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, onde se procura responder por um lado, ao objectivo fundamental do projecto de investigação - os efeitos da formação profissional na empresa face à evolução e às contingências da actualidade (através do estudo de caso na empresa ANA Aeroportos de Portugal S.A.), e por outro lado, apresentar os resultados do estudo do trabalho exploratório de diagnóstico do sistema de formação profissional, com vista a poder demonstrar os resultados e implicações apresentando uma revisão geral da bibliografia sobre a temática, com especial enfoque sobre o efeito da formação profissional em contexto de trabalho.

Os objectivos da pesquisa assentam na análise da interacção dos sistemas de formação e do desempenho profissional na empresa ANA Aeroportos de Portugal S.A., com base na hipótese que se segue pretendemos: *identificar os efeitos produzidos pela formação profissional na empresa, face à evolução das contingências actuais no sistema social interno da empresa.*

Tendo em conta que a formação profissional é um instrumento de potenciação de mudança técnica e organizacional, induzindo determinados efeitos culturais susceptíveis de produzir alterações ao nível de identidades, valores, normas e comportamentos. Assim, pretendemos verificar se os indivíduos podem alterar a cultura anteriormente adquirida através das suas relações de sociabilidade ou se podem contribuir para a recomposição ou desestruturação das diferenças identitárias. Se a formação profissional produz um movimento dos indivíduos, das suas culturas, das suas interacções e dos sistemas sociais que suportam as suas relações organizadas, e induz alterações não só nos processos de relações inter-pessoais e identitárias mas também na relação interinstitucional¹.

De facto, é reconhecida à formação uma importância estratégica, enquanto forma privilegiada para aquisição de conhecimentos do “*saber fazer*” e comportamentos exigidos para o desempenho das funções referentes a uma profissão, ou mesmo grupos

¹ GODINHO, Rosaria, GONÇALVES, Filomena, PIMENTEL, Duarte, VIEIRA, Célia, (1996), “*Das expectativas aos efeitos sociológicos da Formação Profissional*” in **Sociologia - Problemas e Práticas**, nº 20, pp. 215-224, CIES-ISCTE.

de profissões capazes de assegurar a adaptação nas novas modalidades de trabalho. Ora, está assim subjacente à formação um processo social, que produz determinados efeitos no quadro organizacional ao nível “*do movimento dos indivíduos, das suas culturas, das suas interacções e dos sistemas sociais que suportam as relações organizacionais*”².

O ponto 2 - Estrutura da Tese – pretende-se apresentar e explicitar a problemática, ou seja, a exposição dos conceitos fundamentais e da estrutura conceptual em que assentam as proposições que de forma pessoal se elaboram em resposta ao problema e que constituem os alicerces da investigação.

No capítulo I - Apresenta-se a Identificação e Delimitação da Problemática, com base na concepção da formação profissional e os seus efeitos ao nível do *efeito de sociabilidade* e do *efeito no plano do imaginário*.

No capítulo II - Enquadramento Teórico - dar-se-á relevo ao enquadramento teórico, ao que se inscreve num quadro preexistente dado que a temática da importância da formação profissional e dos seus efeitos como resposta aos desafios que actualmente se impõem às sociedades modernas têm sido muito debatidos por diferentes autores. Porém a bibliografia consultada relativa à formação profissional está repleta de livros e artigos que discutem os efeitos da formação e realçam a necessidade de se provar a continuidade do efeito formativo na prática empresarial.

No capítulo III - Metodologias - apresentar-se-á a metodologia utilizada neste projecto de investigação, isto é, na empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A., no Aeroporto Internacional de Lisboa.

No capítulo IV - Será feita a apresentação da caracterização sócio demográfica da empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A., do Aeroporto Internacional de Lisboa. Relevando essencialmente a empresa e aos seus objectivos na actividade profissional.

² *Ibidem*, pp.209.

No capítulo V - Serão expostos os resultados do estudo de caso realizado na empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A., no Aeroporto Internacional de Lisboa. Destacando sobretudo um enquadramento, os objectivos da formação profissional, a metodologia, as referências, a definição do modelo e por fim, a análise dos resultados da formação. A escolha por esta empresa deve-se ao facto da mesma se mostrar bastante receptiva e também pelo facto de desenvolver a minha actividade profissional numa instituição pública a operar no Aeroporto Internacional de Lisboa.

Por último, conclusões - Dar-se-á relevo às conclusões do trabalho exploratório, do estudo de caso e por fim as implicações para pesquisas e aplicações futuras, tendo em conta as limitações encontradas no terreno e as perspectivas de continuidade de desenvolvimento do projecto de investigação. Apesar das dificuldades inerentes a um trabalho desta natureza e da relativa complexidade da informação a tratar, reconhece-se que o objectivo último deste projecto foi concretizado, sendo que os efeitos da formação profissional foram testados em ambiente profissional e conduziu aos resultados que se apresentam. Apesar do resultado obtido ficou claramente demonstrado que existe um longo caminho a percorrer, para que esta prática seja implementada de forma sistematizada através dos planos de formação profissional na empresa. É de referir, que os modelos de formação profissional têm que ser adaptados às características e necessidades das estratégias da empresa.

2 - Estrutura da Tese

Este estudo assenta numa perspectiva sociológica ligada aos efeitos da formação profissional em contexto de trabalho. Seguir-se-ão os passos dados em qualquer projecto de investigação sociológica, no que se refere à definição da problemática e à utilização de uma metodologia própria das Ciências Sociais. Entende-se que a melhor forma de produzir um trabalho não se efectua da exclusão de conhecimentos mas sim mediante a sua análise crítica, que deve ser alvo e sempre que necessário da sua superação, ou seja, este trabalho contextua-se nesta perspectiva.

2.1 - Trabalho Exploratório

Relembrando as afirmações produzidas na introdução deste estudo procuraremos transmitir a problemática de investigação. Este trabalho é composto pelas operações de leitura, pelas entrevistas exploratórias³, pelos questionários⁴, pelos métodos de exploração/investigação complementares e pela análise de documentos⁵. As leituras visam essencialmente assegurar a sustentabilidade da problemática, enquanto que as entrevistas e os métodos complementares ajudam o investigador a contactar com a realidade vivida pelos agentes sociais envolvidos.

2.2 - A Leitura

Com vista a explorar as teorias usadas pelos nossos autores de referência e situando este trabalho em relação aos quadros conceptuais reconhecidos, seleccionou-se um conjunto de textos que produzem a vertente da formação profissional e os seus efeitos.

2.3 - As Entrevistas Exploratórias

As leituras e as entrevistas exploratórias devem ajudar a construir a problemática da investigação. As leituras ajudam a efectuar a ponte entre os conhecimentos em estudo, as entrevistas contribuem para consubstanciar os factos e explorar o campo de

³ Para maior esclarecimento consultar anexo I.

⁴ Para maior esclarecimento consultar anexo II.

⁵ QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van, (1998), "*Manual de Investigação em Ciências Sociais*", 2ª Edição, Gradiva, Lisboa, p. 69-87.

investigação das leituras, portanto, estas técnicas complementam-se. As leituras dão um enquadramento às entrevistas exploratórias e estas tentam esclarecer quanto à pertinência desse enquadramento.

As entrevistas exploratórias possibilitam aprofundar novos conceitos, formas de contacto, ideias e tendências sobre o fenómeno em estudo, facilitando o investigador a identificar pistas de trabalho apontadas pelas suas leituras. Caracterizamos interlocutores desta actividade em categorias, de acordo com as funções que desempenham: o Director do Departamento de Formação Profissional da empresa ANA Aeroportos de Portugal S.A., a Coordenadora da Formação, dois formadores internos e os colaboradores da ANA que participaram no inquérito. As entrevistas feitas seguiram o padrão normal das entrevistas semi-directas, com base num guião estruturado colocando as questões deixando alguma margem de liberdade aos entrevistados para exprimirem a sua opinião. Submeteram-se as entrevistas a uma análise de conteúdo temático onde se validou as respostas que os entrevistados deram sobre os efeitos da formação e quais os atributos e características que lhe estão associados.

Capítulo I – Identificação e Delimitação da Problemática

Hoje em dia a formação profissional é bastante valorizada, tendo em conta os feitos que os conhecimentos retirados da formação provocam nas pessoas e nas empresas. É uma necessidade e constitui um dever de quem a ministra. Permite a aprendizagem de conhecimentos e práticas sobre a execução de determinada actividade.

De facto, a formação planeada e ajustada às necessidades constitui um instrumento por excelência para possibilitar um crescimento integrado onde se possa conjugar o interesse da empresa e o interesse individual dos trabalhadores. A constante procura do sucesso e aumento da competitividade por via do conhecimento, com adopção das novas atitudes comportamentais conduz à mudança através da preparação das pessoas e dos diferentes objectivos. Esta evolução é motivada pela explosão dos novos sistemas de informação, que originam uma maior aproximação com o exterior.

A formação tem vindo a ser definida como uma experiência planeada, em função das necessidades de cada organização. É um meio de aprendizagem com o objectivo de

resultar numa mudança constante, baseada no aperfeiçoamento dos conhecimentos, mudança de atitudes e comportamentos e no desenvolvimento de competências, para aumentar o desempenho no exercício da função de cada indivíduo. Assim, contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, conseqüentemente contribui para a melhoria do seu desempenho na empresa e para os resultados desta⁶.

Capítulo II – Enquadramento Teórico

Entre os autores destaca-se Renaud Sainsaulieu, que é o nosso autor de referência. Com base nos seus contributos pretendemos verificar que *“a empresa não esta fora da sociedade, ela contribui fortemente para moldar através dos seus efeitos sobre a identidade das pessoas, sobre a socialização pelo emprego. Compreender a empresa dos nossos dias é ter em consideração a análise dos seus múltiplos efeitos de sociedade local e global. No interior da empresa procura-se articular entre o económico e o social, no próprio cerne das relações de trabalho, de conflito e de negociação”*⁷.

Conclui-se que *“o desenvolvimento social da empresa passa, de facto, pela compreensão do seu papel de produtor da sociedade”*⁸. Através de múltiplas contribuições teóricas analisa a dinâmica organizacional relacionada com o potencial humano e com a organização do trabalho. A empresa através da socialização de adultos incorpora nos actores a formação profissional, que é *“vista como uma intervenção possível sobre as estruturas de organização racional das empresas, a formação de adultos faz parte (...) as inovações sociais que (...) contribuem para a invenção progressiva de uma outra forma de empresa”*⁹.

Com o surgimento das novas tecnologias as empresas saem do isolamento, criando outras estruturas e outras relações de trabalho para fazerem face à evolução. Nesta perspectiva, *“desenvolvem-se as funções de análise do potencial humano de formação para adquirir novas qualificações (...), muito ligadas a formação continua, as novas tecnologias obrigam a evoluções na estrutura dos planos dos programas e dos esforços*

⁶ FULLER, Jim, e FARRINGTON, Jeane, (orgs.), (2001), *Da Formação ao Aperfeiçoamento do Desempenho*, Coimbra, Edições Quarteto, p. 23-25.

⁷ SAINSAULIEU, Renaud, (1997), *Sociologia da Empresa, Organização Cultura e Desenvolvimento*, Lisboa, Edições Instituto Piaget, p. 514.

⁸ *Ibidem*, p. 514.

⁹ *Ibidem*, p. 403.

de formação continua”. As inovações desenvolvem condições de expansão social nas empresas projectando-as para a competitividade. Contudo, as “*políticas de modernização técnica devem ter em conta os múltiplos efeitos encaráveis nas três regulações sociais: legitimação de projecto, socialização dos indivíduos e organização das estruturas de produção*”¹⁰. O que não é mais que uma forma para conseguir atingir os objectivos comuns.

Face aos desafios impostos ao nível da competitividade, as empresas necessitam de funcionários qualificados, motivados e integrados. Com as formas de gestão a modificarem-se, as novas tecnologias a surgirem, com constantes mudanças de estratégia da empresa, a formação profissional começa a delinear a sua importância, a sua necessidade passa a ser sentida pelos funcionários e pelas direcções das empresas.

A formação profissional surge como um instrumento não só de apreensão de novos conhecimentos, reconversão de conhecimentos anteriormente adquiridos, mas também como forma de se poderem modificar ideias, valores, formas de comunicação, relações sociais e as próprias concepções de trabalho e relações nas empresas. “*É assim que o desenvolvimento da formação de adultos pode ser considerado como portador de um maior grau de partição nas estruturas correntes de organização do trabalho; pelo menos, pode pôr-se aqui a questão de investigação. A formação de adultos ganha assim uma dimensão de orientação contínua, cujos processos mobilizadores e suporte é urgente reconhecer os seus efeitos de produção social (...)*”¹¹.

Em relação ao “*efeito da formação, não será de esperar uma transformação das atitudes colectivas a propósito das responsabilidades partilhadas*”. Nem tão pouco, uma “*(...) sociedade de reivindicações, não será de esperar do impacte da formação a passagem a uma cultura «proposicional», porque mais fundamentada no reconhecimento de projectos pessoais?* Podendo-se assim concluir que “*o objectivo final de muitos trabalhos sociológicos sobre a formação profissional de adultos não é só a categoria profissional, a promoção e a qualificação de alguns indivíduos, mas a*

¹⁰ *Ibidem*, p. 400-401.

¹¹ *Ibidem*, p. 404-405.

empresa na globalidade das suas regulações sociais, dos seus valores e das suas relações entre actores”¹².

De facto este processo, devido ao seu carácter difuso, é algumas vezes dividido por resistências e efeitos inesperados ou até perversos. Mas o que se pretende ao estudar a importância da formação do ponto de vista da empresa e do impacto que recai sobre os trabalhadores, nas direcções e no meio envolvente, é a formação que pode ser encarada como um processo que envolve escolas, empresas, entidades formadoras, o Estado e até os sindicatos. Em suma, todo o processo conjunto de produção social da qualificação tem como objectivo o desenvolvimento social. Após a análise das relações entre a formação profissional e a cultura da empresa, passaremos a analisar como o processo de formação profissional se desenvolve e quais são os seus efeitos sociológicos.

Considerando-se necessária uma visão do conjunto das teorias, as quais tiveram base na construção do enquadramento teórico e sem procurar ser exaustivo, começamos por definir a problemática sociológica para podermos analisar os sistemas de trabalho, o desenvolvimento dos recursos humanos e a importância das novas competências, com base na abordagem da formação profissional, referindo a importância dos processos de aprendizagem em meio profissional.

O conceito de formação dirigida a adultos inseridos na vida profissional engloba o conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades e atitudes, que está subjacente a um processo de criação social. Que produz determinados efeitos no quadro organizacional ao nível *“do movimento dos indivíduos, das suas culturas, das suas interacções e dos sistemas sociais que suportam as suas relações organizacionais*”¹³.

Face ao que se antecede e à contingencialidade das sociedades contemporâneas que se dizem complexas devido a factores de contingência externa, procuraremos verificar se a empresa está confrontada com uma competitividade acrescida em resultado da globalização, passando a expor os efeitos da formação profissional no meio empresarial:

¹² *Ibidem*, p. 407.

¹³ GODINHO, Rosaria, GONÇALVES, Filomena, PIMENTEL, Duarte, VIEIRA, Célia, *“Das expectativas aos efeitos sociológicos da Formação Profissional”* in **Sociologia - Problemas e Práticas**, nº 20, p. 209, CIES-ISCTE.

Efeito da sociabilidade - este efeito, recorrente da formação, não pode ser olhado como um simples ponto de encontro. É um local onde se estabelecem múltiplas interações, onde para além de se cultivarem novos conhecimentos procura-se aperfeiçoar os já adquiridos ao longo da vida profissional. Onde se promovem as relações de grupo, se esclarece diversos aspectos de autoridade e a compreensão de determinados procedimentos e atitudes daí derivadas, como por exemplo, as tomadas de decisões. Onde se criam novas oportunidades de expressão, de diálogo e de convívio, permitindo o acesso a novas formas de observar a vida e de viver outras experiências transmitidas no decorrer dos fluxos comunicacionais, levando a uma progressiva aproximação dos formandos entre si, com resultados visíveis no estreitamento das relações e no trabalho em equipa.

Efeito de integração - a análise deste efeito remete-nos para a observação do quadro de relações que os formandos vão adquirindo no decorrer do processo de formação ao nível da técnica, das concepções e modelos de conduta o “*saber fazer*”. Desenvolve-se um cenário em que se geram novos princípios de orientação, de identidade e reconhecimento social, traduzindo-se numa nova forma de integração na empresa e no seu sistema social interno. Alterações técnicas e comportamentais são normalmente visíveis após decorrer o processo de formação, com consequências directas ao nível da produtividade do trabalho, já que a assimilação de novos modelos de conduta permitem uma maior eficácia e simplicidade técnica na execução do trabalho.

Efeito de abertura dos sistemas sociais - este efeito torna-se visível no seio das instituições e da visibilidade que adquire no exterior, após decorrer o processo de formação. Permite incrementar uma multiplicidade de relações ao nível de inter-serviços, inter-instituições e inter-empresas, num intercâmbio constante de troca de informações que favoreçam a relação com outras empresas e o alcance dos objectivos comuns. Nas relações respeitantes aos serviços, o objectivo será uma crescente inter-ajuda e a redução dos níveis competitivos após a acção de formação. Nas relações inter-empresas, o resultado mais procurado será o progressivo conhecimento e reconhecimento da empresa no exterior, ao mesmo tempo que se adquire uma “*visão mais real do sistema organizacional*”, no seu todo. No que concerne às relações institucionais o conhecimento que se vai adquirir no exterior é um dado alcançado,

verificando-se uma maior aproximação entre o mesmo e a empresa que requisitou os seus serviços.

Efeito no plano do imaginário - os encontros no decorrer das acções de formação vão influenciar, com maior ou menor impacto, a criação de novos hábitos e modelos culturais, diferentes dos adquiridos no seu passado profissional. Tais inovações vão fazer com que o imaginário dos indivíduos e do próprio grupo seja estimulado, adquirindo-se pelas constantes trocas de informação, de ideias e experiências. A possibilidade de se viverem, no plano imaginário, as situações passadas por outros formandos no decorrer da sua actividade profissional e social.

As rupturas cognitivas observam-se com maior aceitação entre os indivíduos e uma abertura significativa ao diálogo, registando-se uma maior capacidade de expressão e valorização do trabalho que se executa. A resolução de problemas começou a ser feita de forma mais esclarecida, surgindo uma nova dinâmica de ideias que levou a tomadas de decisões mais coesas e fundamentadas num trabalho de equipa. Vulgarmente, é visível após uma acção de formação uma crescente mudança de atitudes perante os colegas e chefias, havendo uma maior sensibilidade e compreensão nas posições e procedimentos tomados, levando à progressiva redução das divergências de opiniões.

Para responder a estas expectativas, traçar-se-ão objectivos com o intuito de acrescentar algo ao desenvolvimento humano e produtivo no interior da empresa. Para apurar se a formação enquanto instrumento de desenvolvimento pode potenciar, em concordância com a introdução de novos meios de trabalho face aos resultados da actualidade, “*o efeito de sociabilidade e o efeito no plano do imaginário*”¹⁴.

Surge uma nova mentalidade profissional, implicando uma alteração dos modos de trabalho e de todo o sistema produtivo no interior da empresa. Assim depreendemo-nos com uma das questões colocadas às empresas, saber se, nos contextos económicos, sociais e culturais que as envolve, são detectados “*efeitos de desenvolvimento e*

¹⁴ PIMENTEL, Duarte, Beleza, Vera, (1996), “*Os impactos da formação profissional nas identidades profissionais: o caso de uma empresa pública de serviços*”. in **Sociologia - Problemas e Práticas**, nº 20, pp. 238-242, CIES-ISCTE.

mudanças ligadas à formação profissional, ou se pelo contrário, elas se integravam num contexto mais geral, não induzindo qualquer dos efeitos referidos”¹⁵.

Apesar dos objectivos do desenvolvimento da formação serem a correcção do comportamento dos formandos, procurando-se abranger melhores níveis de eficácia, através de um acréscimo significativo de meios e conhecimentos técnicos adquiridos. E com o progressivo aumento de conhecimentos técnicos aliados ao crescente aperfeiçoamento de competências dos formandos que lhes permite entrar em áreas técnicas que até aí lhes eram estranhas, num cintilante esforço de rentabilizar a sua acção profissional, a actualização permite a ampliação das perspectivas ao nível pessoal e profissional e simultaneamente consolida os conhecimentos que foram adquiridos.

Certamente que o facto mais significativo a reter nos efeitos sociológicos da formação profissional é a forma como esta altera todo o sistema social e as relações afectivas no interior da empresa, bem como o surgimento de novos aspectos evolutivos em toda a sua vertente económica, social e cultural. Podemos designar a formação profissional como um processo de criação social, global e permanente, tornando-se um agente que potencializa o desenvolvimento cultural, técnico e social em duas entidades principais, o trabalhador “*o primeiro e o directo beneficiário da acção de formação levando a uma evolução profissional e pessoal*”¹⁶, preparando-o para a actividade profissional cada vez mais exigente. E num mundo dominado pelas inovações, a empresa que beneficia com a actualização de competências bem como com a eficácia do desempenho do trabalhador.

Através da formação abrange-se “*abertura de novos horizontes pessoais, pela actualização, consolidação e expansão dos conhecimentos adquiridos ao longo da experiência de trabalho*”¹⁷, preparando a realização profissional e pessoal através de um reconhecimento social na empresa. A aquisição de novas competências, permitem ao indivíduo uma integração efectiva nos novos sistemas de trabalho, que requer comportamentos adequados aos novos modelos de desempenho profissional.

¹⁵ GODINHO, Rosaria, GONÇALVES, Filomena, PIMENTEL, Duarte, VIEIRA, Célia, “*Das expectativas aos efeitos sociológicos da Formação Profissional*” in **Sociologia - Problemas e Práticas**, nº 20, p. 211, CIES-ISCTE.

¹⁶ *Ibidem*, p. 223.

¹⁷ *Ibidem*, p. 223.

A formação na empresa tem um impacto no sistema produtivo criando uma nova atitude no desempenho profissional dos indivíduos, um novo “*saber fazer*” moldando as relações estratégicas entre os diversos actores envolvidos no interior do sistema social. Ora, ela é a melhor via para atingir esse fim, está “*ao serviço do desenvolvimento económico, mas também como meio de formação pessoal e de socialização (...)*”¹⁸ acaba por ser na sua essência um produto, uma imagem, um reflexo da própria modernização. Ao nível das relações duais intensifica as dimensões afectivas e cognitivas, reforçando e consolidando uma maior abertura nas relações entre pares, minimizando ambientes de tensão que surgem no interior do grupo.

Para Renaud Sainsaulieu, a formação é um instrumento dinamizador da mudança e de “*aprendizagem cultural*” no interior das empresas. Os sujeitos alteram o modo de relacionamento entre si, delineando novos contornos culturais, “*(...) os comportamentos organizacionais são passíveis de evolução e não características inerentes à localização socioprofissional ou ao posicionamento da empresa*”. Os efeitos sociológicos derivados da formação não se cingem apenas aos relacionamentos, porquanto a “*formação não se traduz somente num factor de adaptação, mas constitui ela própria um elemento motor de evolução tecnológica, científica e de desenvolvimento das estruturas socioeconómicas*”¹⁹.

A cultura da empresa torna-se pertinente por assumir factores essenciais para garantir a eficácia e o sucesso da empresa, bem como da formação profissional. Mas se os modelos identitários e acções de formação profissional são processos interdependentes a formação profissional é um agente potenciador da aprendizagem e pode induzir determinados efeitos, ou seja, provocar alterações a nível das identidades, dos valores, das atitudes, dos papéis e dos comportamentos. Podemos assim captar os padrões de interacção ocorridos durante o quotidiano do trabalho, conhecer a cultura que lhe está subjacente, antes e depois dos profissionais terem participado em acções de formação²⁰.

¹⁸ *Ibidem*, p. 209.

¹⁹ *Ibidem*, p. 210.

²⁰ PIMENTEL, Duarte, Beleza, Vera, (1996), “*Os impactos da formação profissional nas identidades profissionais: o caso de uma empresa pública de serviços*”. in **Sociologia - Problemas e Práticas**, nº 20, pp. 231-234.

Capítulo III – Metodologia

Ao nível do planeamento deste trabalho foi necessário definir e sistematizar a informação, criando directrizes de análises, não desprezando a informação que se venha a revelar pertinente para uma compreensão do sistema de relações entre o profissional e o sistema, entre os profissionais e o enquadramento macro sociológico da empresa²¹.

Os instrumentos teórico-metodológicos deste projecto serão orientados para a elaboração de um quadro de análise adequado à especificidade do estudo, baseado na formação profissional e na evolução actual. Quanto aos procedimentos técnicos de recolha e tratamento de informação serão efectuados com base na análise documental, na observação participante no meio profissional, em entrevistas não estruturadas e entrevistas semi-estruturadas e estruturadas, na análise de conteúdo das entrevistas, dos documentos e ainda por inquérito por questionário com recurso a amostragem²².

O questionário como instrumento de análise utilizado com perguntas fechadas e abertas foi construído pelo autor do estudo e aplicado a uma amostra não aleatória de funcionários da empresa ANA Aeroportos de Portugal S.A., a exercerem a sua actividade no aeroporto de Lisboa. Este método apresenta vantagens pelo facto de poder ser utilizado por um número de pessoas na empresa. Devido ao seu anonimato, os inquiridos podem exprimir livremente as suas opiniões. Uma vantagem que advém da natureza impessoal do questionário, da sua apresentação uniformizada e da ordem idêntica das questões, o que permite assegurar uniformidade de uma situação a outra e permitindo efectuar comparações entre os inquiridos²³.

Com base em pressupostos conceptuais, que mostram a confluência de contributos teórico metodológicos oriundos das ciências sociais, procuraremos divulgar como as relações humanas são detentoras de implicações conjuntas para os indivíduos. Podem contribuir para dar um novo sentido ao trabalho, seja através da diversidade de práticas

²¹ PIMENTEL, Duarte, (1987), “Sistemas de Trabalho e Modelos Culturais num Contexto Organizacional em Mudança”, in **Sociologia - Problemas e Práticas**, nº 1, p. 174, CIES-ISCTE.

²² *Ibidem*, p. 174-175.

²³ FORTIN, M. F., (2000), “*O Processo de Investigação: da concepção à realização*”, 2ª edição, Lusociência, Loures.

e identidades culturais bem como da importância que detêm na estabilidade e nos processos de transformação das relações sociais entre indivíduos.

1 - Resultados da Análise de Conteúdo Temático das Entrevistas

Foram efectuadas entrevistas exploratórias que se dão a conhecer em forma de matriz, onde se explicita o conteúdo numa breve síntese de dados mais relevantes. Da leitura dos quadros observamos a informação mais pertinente no âmbito da empresa e da formação profissional em contexto de trabalho, traduzindo alguns pontos de relevo retirados das entrevistas exploratórias²⁴.

1.1 - Análise de Conteúdo da Entrevista número 1

Registos	Dimensão/Indicadores	Observações
Através da estratégia do plano de formação a empresa determina as orientações gerais relativas ao plano de formação	São as linhas de direcção pelas quais a empresa se deve pautar para pôr em prática o plano de formação	Ao aplicarem o plano de formação maximizam a eficácia no progresso da empresa desenvolvendo competências
Ordens de Serviço	Normas internas de execução da empresa	Onde constam as competências, as atribuições, os objectivos e as formas como se organizam os serviços
Hoje a formação é um direito faz parte da cultura organizacional	A formação integra os objectivos individuais e organizacionais, existe a obrigatoriedade de concretizar planos de formação profissional	Tem objectivos a cumprir anualmente, o Código do Trabalho regula os princípios da formação profissional, garantindo a qualificação dos colaboradores promovendo a formação contínua, a imposição de 35 horas anuais de formação a cada funcionário, ou um total de 105 horas de 3 em 3 anos
A formação assentava em modelos passivos e passou a centrar-se em modelos activos, modelos que visem mudar comportamentos, atitudes antes de efectuar outras mudanças	A procura do sucesso e de competitividade com adopção das novas atitudes comportamentais através da preparação das pessoas e dos diferentes objectivos conduzem à mudança	A evolução da formação é motivada pela explosão dos novos sistemas de informação, que obriga a uma aproximação com o exterior, a empresa sentiu necessidade de evoluir, tornando-se inovadora e competitiva, para enfrentar a sociedade global

²⁴ O original das entrevistas encontra-se no anexo II.

<p>Nas metodologias passivas o formando é receptor, apenas ouve não é parte activa da formação, nas metodologias activas o formador interage com o grupo, esta é a grande diferença entre as metodologias passivas e as metodologias activas</p>	<p>Até aos anos 80 vigoram as metodologias passivas a partir daí passaram a fortificar as metodologias activas</p>	<p>As metodologias activas são usadas na formação de atitudes, comportamentos, liderança, na aprendizagem colectiva. A mudança de metodologias foi acelerada pela globalização que dilatou a competitividade impulsionando os modelos activos que se encontram em franco uso e expansão</p>
<p>A partir dos anos 80 as empresas começam a dar prioridade ao processo de aprendizagem; esse é o processo que as torna mais competitivas, surgem os modelos activos, e emerge a preocupação em melhorar o desempenho dos trabalhadores</p>	<p>Através dos modelos activos a empresa torna-se mais competitiva e inovadora, propiciam a mudança de comportamentos dos trabalhadores, e consequentemente a mudança a nível organizacional</p>	<p>Com base nestes modelos preparam-se formadores e trabalhadores para o saber actual, para o saber estar a nível profissional, para o saber desempenhar funções no posto de trabalho</p>
<p>Os modelos activos passam ao campo da mudança deve-se ter em conta os objectivos da formação, a pertinência, os destinatários e adequação as necessidades, o sucesso da formação depende dos dispositivos que foram criados para a sua realização</p>	<p>A formação implica o domínio organizacional e a mobilização dos recursos para a sua realização</p>	<p>O processo de mudança pode afectar a empresa de modo parcial ou global, a mudança é constituída com base em princípios de diagnóstico, de preparação de planos de mudança e com a execução destas mudanças atingem-se os objectivos subjacentes à mudança</p>
<p>A necessidade de formação conduziu aos novos modelos, a preocupação anteriormente dominante com o “saber fazer” hoje não é suficiente, o “fazer fazer” o “saber estar” e outras formas de passar conhecimento são necessidades complementares, o formando pode estar numa forma reactiva pode estar contrariado, então, surge outra componente da formação que é o “saber ser”, “saber estar” “o querer fazer” etc</p>	<p>Com a evolução da formação surgem novas metodologias do conhecimento; surgem novas componentes de formação as pessoas tem uma postura pró-activa favorável à própria formação, destacam-se os indivíduos que dominam a formação e tem conhecimentos e sabem preparar-se</p>	<p>O capital humano tem vindo a ganhar importância como forma de adopção às novas realidades. A formação é caracterizada por mudanças constantes e aceleradas em consequência da rápida incorporação tecnológica que proporciona a obtenção de novos conhecimentos incrementando outros hábitos que permitem melhorar a qualidade de vida e a progressão profissional dos colaboradores</p>

<p>O equilíbrio na mudança entre a formação do tipo instrumental e a formação do tipo comportamental e atitudinal está assente nos modelos estáveis de actuar e relacionar, a mudança pode ser ou não planeada, quando planeada pressupõem estabilidade e previsibilidade das condições que a empresa se propõe desenvolver, as acções não planeadas resultam da pressão para manter ou aumentar o nível de competitividade em função das alterações da envolvente</p>	<p>Uma intervenção que vise a mudança permitindo que o indivíduo modifique uma determinada conduta e edifique uma reacção positiva aos estímulos exteriores proporcionando satisfação em si e à sua volta</p>	<p>O equilíbrio da mudança pode ser planeado ou não, as mudanças que resultam de acções concretas, são mudanças prescritas predeterminadas, são mudanças que a própria empresa poderá antecipar, este equilíbrio de mudança organizacional pressupõe estabilidade, as mudanças são realizadas independentemente da vontade dos gestores e das estratégias por si definidas, devido a factores externos e internos que pressionam a mudança, podendo esta ser produtora de oportunidades</p>
<p>As necessidades diagnosticadas são os levantamentos efectuados, que permitem caracterizar uma situação de forma a identificar problemas através da análise qualitativa e da análise quantitativa determinar os objectivos da formação</p>	<p>Estudo sistemático para identificar os pontos fortes e os pontos fracos da formação e as lacunas entre as condições óptimas para realizar uma acção de formação através da incrementação de recursos</p>	<p>As determinações das necessidades visam o avanço da formação, após análise das necessidades diagnosticadas é preciso regular através de acções de formação, determinar o número de indivíduos a formar e o seu perfil e inventariar recursos necessários à formação</p>
<p>A evolução da segurança no tráfego aéreo desde o 11 de Setembro, foram criados mecanismos e abordagens contingenciais associadas às mudanças que emergiram, a envolvente que nos rodeia influencia e altera as necessidades e tem implicações, tudo é feito com maior rigor</p>	<p>Situação que deu origem a alteração no tipo de formação dada aos técnicos de operação e manutenção</p>	<p>O 11 de Setembro, incitou outras necessidades na preparação da formação na segurança, existe maior rigor na preparação e selecção das pessoas</p>
<p>Os levantamentos das necessidades são efectuados com base nos objectivos da empresa, linhas de orientação estratégica do Conselho Administrativo, revisão do plano estratégico operacional, resultado da</p>	<p>As acções de formação planeada têm prosseguimento após a comunicação do plano estratégico/operacional antes dos pressupostos orçamentais, a as acções de formação não planeadas tem lugar sempre que</p>	<p>A empresa é uma entidade certificada e toda a formação ministrada obedece aos padrões estabelecidos pelo Serviço Nacional de Certificação Profissional, a empresa tem certificação de bombeiros aeroportuários, operadores</p>

<p>avaliação de desempenho, nova legislação, alterações aos processos e ou às metodologias de trabalho, necessidade da qualificação para a função resultado da avaliação de risco, resultado da avaliação da eficácia da formação de actividades, realocação, transferência ou admissão de colaboradores, as acções de formação não planeadas tem lugar sempre que existam factores identificados que determinem a necessidade de qualificação dos colaboradores na função</p>	<p>existam factores identificados que determinem a necessidade de qualificação dos colaboradores na função, o reconhecimento formal dos conhecimentos e capacidades atitudes e comportamentos de um profissional no desempenho da profissão é acção de formação certificada</p>	<p>aeroportuários e também na área da segurança</p>
<p>Há vários níveis de competitividade que se influenciam mutuamente, a formação é um factor de competitividade, as vantagens competitivas da empresa e a estratégia que adopta assenta na “competitive strategy e competitive advance” a competitividade em termos mundiais assenta na actualização progressiva dos meios tecnológicos e dos recursos humanos</p>	<p>A formação deve ser adequada às funções que cada indivíduo desempenha com base na visão estratégica da actualização constante face ao nível competitivo exterior, é a forma de manter a empresa actualizada e com níveis de inovação e competitividade</p>	<p>As empresas que mais investem na formação são as mais competitivas, são as análises centradas na estrutura da empresa com objectivos de obter vantagens competitivas, a estratégia competitiva pode interpretar-se como uma especialização orientada para objectivos da empresa, a competitividade resultam da pressão da necessidade e da adversidade exterior</p>
<p>A gestão de competências, o sistema de avaliação de desempenho e a gestão da formação são três componentes interligadas, as competências essenciais ou “soft competencies”, gestão de competências diz-nos que determinado funcionário tem atitudes X, comportamentos Y, competências Z</p>	<p>A competência assume diferentes perspectivas, caracterizam-se pelos conhecimentos que um indivíduo precisa para desenvolver a sua actividade</p>	<p>A complexidade do conceito de competências não é mais que uma forma de repensar as interacções entre as pessoas, os seus saberes, as suas capacidades e as competências que englobam as características pessoais que habilitam o indivíduo para o desempenho da função, podem ser adquiridas através da formação, que se devem ajustar ao posto de</p>

		trabalho que desempenha, fazem parte dos planos de formação da empresa
O plano transversal faz parte integrante do plano de formação	Os diversos planos são o conjunto global do plano de formação da empresa	Para além do plano de formação que desenvolvem para a empresa ainda tem um plano de formação para o exterior
A nova realidade situa-se entre os objectivos que temos que cumprir e os objectivos associados à função	Há objectivos a cumprir com determinadas metas de formação que tem que ser cumpridas	Há obrigatoriedade de ministrar formação aos funcionários torna-los mais competitivos e desenvolver outras competências
Na avaliação de desempenho registam-se os detalhes específicos sobre o desempenho, progressos, sucessos ou fracassos, toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor e as qualidades do indivíduo, é uma apreciação sistemática do desempenho da função	A avaliação de desempenho é um meio pelo qual podemos localizar problemas, carências profissionais e consequentemente estabelecer meios e programas para eliminar ou materializar tais problemas	A avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e o responsável e representa uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa, constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de trabalho
Os gestores de formação são fundamentais para se cumprirem as metas e os objectivos da formação	Os gestores de formação devem criar e antecipar soluções para resolver eventuais situações inesperadas, através do plano de emergência	Saber como actuar em determinada emergência, criar meios e soluções para fazer face a situações inesperadas, os gestores de formação estão capacitados para resolver situações

1.2 - Análise de Conteúdo da Entrevista número 2

Registos	Dimensão/Indicadores	Observações
As acções de formação são um instrumento para alcançar determinados fins, garantem o funcionamento ordenado e eficiente, através dela conseguimos detectar lacunas e encontrar soluções, é uma solução entre muitas para aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores	Actualização das regras ou dos procedimentos que pretendem introduzir, serve para gerar um determinado resultado e dar origem a novas competências, a actualização dos conhecimentos adquiridos, tem entre si, relações bem definidas que garantem o bom funcionamento e desempenho	A empresa ao ministrar formação promove o desenvolvimento humano e aperfeiçoa o desempenho, actualizam conhecimentos anteriormente adquiridos, consideram que seja uma solução entre muitas para aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores

É fundamental que exista formação, devido às necessidades de formação que a empresa tem	Nos últimos dois anos não conseguimos cumprir o proposto no plano de formação, a formação é apropriada para resolver problemas de desempenho e melhorar competências dos colaboradores	O incumprimento do plano de formação torna difícil gerir os recursos humanos, a formação é apropriada para resolver problemas de desempenho, melhorar competências e a qualidade de trabalho
Temos que possuir a vertente interna e externa de formação, recorrem aos colegas com aptidão natural para dar formação	Adequar os resultados da formação aos objectivos que se propõem atingir, combinam da melhor forma os recursos que possuem	Recorrem a formadores internos/externos adequam os resultados da formação aos objectivos que se propõem atingir, optimizam os recursos que estão ao seu alcance
Em termos formais ministram 35 horas de formação aos funcionários em cada ano, de acordo com as necessidades que detectam	Há colaboradores a quem atribuem mais horas que a obrigatoriedade imposta por lei, a outros menos consoante as necessidades, seleccionam os formandos para a formação	A formação está em conformidade com os objectivos que se propõem a atingir, contabilizam as horas de formação desde 2006 e vão ultrapassar o imposto por lei
A relação entre formadores e formandos é sempre informal, mas a formação tem que ser dada numa base formal, o formador deve separar os papéis que desempenha nos diversos momentos de trabalho	Longe das formalidades académicas, as pessoas tem acompanhamento após a formação, o que se pretende é que os formandos venham com conhecimentos práticos	Há um feedback entre o grupo de formação e o formador, para poderem concertar ou não alguns ajustes nas próximas acções de formação de forma adequar os interesses aos objectivos da empresa
A formação é um bom investimento, quem não invista na qualificação dos colaboradores tem dificuldades na prestação de serviços e relacionamento pessoal	Quem não invista na qualificação dos seus colaboradores não consegue acompanhar a evolução e as exigências mundiais, a hierarquia atribui valor à formação, preocupa-se com a paridade	Através das acções de formação melhoram as relações de trabalho, as relações hierárquicas, e todos tem uma ligação à formação, o sucesso da formação depende muito dos dispositivos que foram criados para a sua execução
Há formações que não se fazem sentir de imediato, acompanham os formandos após frequentarem acções de formação, a formação a nível comportamental demora mais tempo em se sentir, se não houver medidas de controlo o potencial adquirido na formação dilui-se	A formação apenas tem impacto visível quando os envolvidos partilham o mesmo ponto de vista, os formandos poderão não se sentirem envolvidos, o insucesso da formação está associado à falta de motivação de uma das partes	Há insistência na formação quando não tem impacto, devido à falta de motivação de uma das partes, se não houver uma acção directa de controlo sobre os formandos vão perdendo o potencial que adquiriram na formação

<p>Falha-se porque os objectivos alteram, as pessoas estão mais abertas a mudanças que há dez anos, no “boom” informático os colegas mais velhos tiveram muitas dificuldades, os computadores mudaram a maneira de trabalhar, as pessoas não eram preparadas</p>	<p>Objectivos são avaliação anual e o cumprimento do plano de formação, os colegas tiveram dificuldade na adaptação à nova maneira de trabalhar, alguns preparam-se ou tinham uma aptidão natural para as novas coisas, de repente foi-lhe dado um desafio, na formação as pessoas têm que gostar do que estão a aprender</p>	<p>Falha-se porque os objectivos alteram-se, as pessoas não eram preparadas para as novas mudanças, se pressionarem demasiado as coisas e se fizerem em menos tempo aquilo que deve ser feito em mais tempo estão a destroçar tudo</p>
<p>As relações de trabalho melhoram após as acções de formação, quando se trata de formações a nível comportamental, embora se torne mais evidente nas formações contínuas, as acções de formação facilitam as relações laborais entre subalternos e chefias</p>	<p>O objectivo é que melhorem, caso contrário voltam a insistir nesse tipo de acções, em todas as acções se facilita a integração do pessoal, o processo de integração é que determina a forma como a relação se vai estabelecer entre subalternos e chefias</p>	<p>Caso não se verifiquem melhorias voltam a insistir nas acções de formação, ela é efectivamente um elemento importante para facilitar as relações laborais entre subalternos e chefias, embora o processo de integração também determine a forma como a relação de vai estabelecer entre ambas as partes</p>
<p>As relações de trabalho melhoram após frequência de formação, temos colegas que vão frequentar formação ao nível de trabalho em equipa</p>	<p>Essas pessoas estão a precisar de formação a esse nível, falta de compreensão para o desempenho da função, conduz a falhas na equipa</p>	<p>A identificação da necessidade de formação de trabalho em equipa deve-se ao feedback do serviço, admite-se que seja falta de compreensão</p>
<p>A nível comportamental tem melhores resultados as mulheres, a nível técnico os resultados vêm-se em ambos os sexos</p>	<p>A distinção de género não é visível nesta área, as acções e inquietações das pessoas são norteadas pelas suas necessidades, as ambições e motivações, a competitividade entre as necessidades das pessoas e as metas procuradas poderão definir atitudes ou fomentar a competitividade dos resultados</p>	<p>A preocupação em satisfazer as necessidades da empresa, por influências recíprocas dá origem a uma inter relação, promovendo uma ajuda que permite bons resultados a ambos</p>
<p>A formação tem que ir mais além da transmissão de novos conceitos ou da teoria, devem fomentar e motivar o trabalho em equipa, as pessoas tem tendência a juntarem-se ao</p>	<p>A formação deve ir mais além da transmissão de novos conceitos ou da teoria, devem fomentar e motivar o trabalho em equipa, antes do início da acção já delinee o plano</p>	<p>As sucessivas alterações no comportamento pessoal e profissional conduz à reformulação de um bom relacionamento, a formação desenvolve aptidões humanas, melhora</p>

seu grupo, a formação desenvolve aptidões humanas de forma a compreenderem as condições de trabalho	para os formandos se sentarem a fim de criar interacção entre eles	as faculdades das pessoas de forma a compreenderem as condições de trabalho e o meio social em que se encontram
Após as acções de formação surgem ideias novas	São os formandos que nos sugerem sugestões como melhorar a formação	Depois da interacção entre formandos e formadores surgem ideias novas
A competição existe dentro da própria acção de formação, no trabalho não é visível, vê-se inter ajuda a todos os níveis	Inter ajudam-se inter relacionam-se e promovem bons resultados à empresa e a eles próprios	É próprio no ambiente de trabalho existirem boas relações pessoais e de trabalho, porque permitem otimizar os resultados
A expressão oral é uma coisa que nós tentaríamos que nunca acontecesse, queremos manter e que continuem a ser cumpridas em função das regras universais e adoptadas a nível nacional	Temos procedimentos universais adoptados a nível nacional, não queremos criatividade ou inovação nesta área de trabalho	A alteração ao nível da expressão oral neste tipo de trabalho causaria alguns problemas de compreensão e de funcionamento, uma vez que é utilizado um código uniforme e aceite internacionalmente
Os objectivos da formação passam por eliminar maus hábitos de trabalho, situação que não é só resolvida pela via da formação, os chefes tem essa expectativa, muitas coisas são resolvidas pela via da gestão	O que nós fazemos é mudar as pessoas de dois em dois anos, baralhamos tudo, as equipas, o pessoal e voltamos a distribuir	Tendo em conta as rotinas que se vão adquirindo ao longo do trabalho, os responsáveis alteram as equipas e o pessoal de dois em dois anos, apesar de muitas coisas serem resolvidas pela via da gestão e não pela formação
Os maus hábitos de trabalho são combatidos através da formação e de objectivos impostos, se os objectivos não forem conseguidos como foram expectáveis, temos que alterar a formação	As modificações assentam em todos os elementos e actividades da empresa, desenvolvem-se competências que insiram hábitos de trabalho, estilos de comunicação, formas de liderar/chefiar e de trabalhar em equipa	A formação permite alterar modos de trabalho, desenvolvem-se competências que insiram hábitos de trabalho e formas de estar no posto de trabalho
As acções de formação são muito variadas	Conseguimos chegar a vários “check points”, muitos objectivos são abrangidos pela formação	A formação permite resolver muitas questões, mas muitos assuntos sejam resolvidos pela gestão
A formação corrige comportamentos mas não é o suficiente, é mais importante o “coaching” que se faz às pessoas, e a avaliação permite que tenham um comportamento	As pessoas trabalham por turnos e criam uma proximidade muito grande, dependem muito uns dos outros, o importante é evoluir e corresponder aos objectivos que a empresa	Se não houver um bom acompanhamento após a formação está pode revelar-se infrutífera, veja-se que ministrar cursos de primeiros socorros, apesar de não ser uma matéria que

diferente, a formação pode não ter o resultado que era pretendido inicialmente, mas criar um “open day”, para que as pessoas se conheçam ajuda a resolver alguns problemas	lhe propõe, temos um projecto a decorrer que envolve todos os serviços e instituições que operam no aeroporto	tenha impacto no trabalho, cria uma onda de entusiasmo e torna-se interessante para todos
--	---	---

1.3 - Análise de Conteúdo da Entrevista número 3

Registos	Dimensão/Indicadores	Observações
A formação é um treino para o exercício da função, e tem esse objectivo, identificam-se conteúdos específicos, adequados e fazem-se diagnósticos, acompanham-se os formandos com uma fase teórico-prática, com o formador, com o tutor, com alguém que sabe no local de trabalho	A formação é um treino para o exercício da função, preparar alguém para determinada actividade, a formação tem esse objectivo, para depois se largar a pessoa sozinha no local de trabalho, apenas com uma supervisão para verificar o seu desempenho	A formação profissional serve para promover o aperfeiçoamento dos colaboradores, é um treino para o exercício da função, uma forma de preparar as pessoas para o desempenho da função
O impacto da formação é quantificável, o formando deve ser acompanhado para se perceber se a formação foi adequada, se a informação foi transmitida de forma eficaz, se serve ou não para melhorar ou alterar o quotidiano dos trabalhadores	Serve para verificar se os conteúdos foram adequados, se foram transmitidos de forma apropriada e se o trabalhador está a usar a informação no desempenho da função, existe sempre uma supervisão sobre os formandos	Após acções de formação efectuam acompanhamento aos trabalhadores para verificar se os conteúdos ministrados foram apropriados e se os trabalhadores estão a usar a informação que lhe foi transmitida na formação no desempenho da função
A introdução de metodologias depende do diagnóstico que foi efectuado, tudo tem a ver com o grupo em si, com as necessidades detectadas e com os objectivos da formação	Se um dos objectivos for preparar pessoas no âmbito do trabalho em equipa então introduzem-se as metodologias adequadas aos objectivos da formação	O uso de metodologias na formação depende do diagnóstico que foi efectuado, se a formação for a nível individual não faz sentido serem usadas, caso contrário usam-se as metodologias apropriadas e adequadas à situação
Nas três áreas de formação passam por transmitir conhecimento e fornecer os	Após a formação nós percebemos se o trabalhador é capaz de	Através da formação a percebem-se se os trabalhadores estão aptos a

conceitos teórico-práticos, “one job training”, através do coaching percebemos os impactos da formação, se os formandos adquiriram conhecimentos e se aumentaram a capacidade para trabalharem sozinhos, é nesta fase que é feito o equilíbrio entre o formando e a formação que adquiriu	desenvolver a actividade para o qual foi preparado, a formação a nível individual passa por transmitir efeitos distintos	desempenhar funções, se os formandos são acompanhados por um supervisor este verifica logo o que o formando efectua e a percebe-se do resultado da formação
Há uma tentativa em aproximar todos os colaboradores da empresa aos diversos universos técnicos, há uma preocupação com a competitividade, porque tendem oferecer ao melhor nível a qualidade do serviço aeroportuário prestado	Para competirmos a nível da globalização a formação deve estar adequada, ter qualidade para fazer face a competitividade, há uma competição natural em relação ao tipo de tráfego de passageiros e à prestação da qualidade de serviço aeroportuário prestado	A empresa para fazer face à competitividade aposta na qualidade da formação ministrada ao pessoal actualizando-o, para isso a formação é preparada e adequada aos grupos de formandos e ao serviço que desempenham de modo a obter a melhor qualidade do serviço que prestam
Reúnem formandos de várias áreas, para dinamizar o convívio interpessoal e as relações interpessoais dos diversos sectores, surgem ideias novas e díspares, a formação permite trocar ideias e opiniões a nível de trabalho, contribuindo para melhorar as competências profissionais, as relações interpessoais e hierárquicas	A empresa ao investir na formação está a preparar a competitividade, através da actualização dos meios para poder fazer face aos obstáculos exteriores	Através da formação e da dinamização das relações interpessoais quebram-se conflitos que possam existir entre trabalhadores, as acções de formação servem para discutir problemas de diversas áreas, é uma forma de fazer chegar informação aos responsáveis, é um lugar onde podem manifestar as suas opiniões
As competências e o desempenho melhoram, eu classifico o sucesso da formação como se perdi tempo ou não perdi tempo, se fui obrigado estamos perante um obstáculo, desmotivam-se os formandos com matérias que não tem interesse aí é uma perda de tempo os resultados são péssimos	As competências profissionais melhoram mas depende da motivação com que se vai para a formação, o que tem que ser é um erro, estamos a perder tempo, devemos criar e desenvolver motivação nos formandos, a formação é uma perda de tempo quando as pessoas vão desmotivadas	A formação tem insucesso quando as pessoas vão desmotivadas, sem vontade, não faz sentido fazer aquela formação, e consideram sucesso quando se aprende e não perdem tempo, quando é uma obrigação consideram, que estão perante um obstáculo aí os resultados não são os esperados
As acções de formação são dadas num ambiente informal, de forma a	Na formação estamos todos aprender, estabelece-se a interacção partilham-se	Na formação quando existe uma grande “decalage” no tratamento não se ganha

<p>estabelecer a ligação da interacção entre todos os intervenientes, embora a parte teórica tenha sua componente formal, ao ministrar inovação ou formas de competição todos podem contribuir com as experiências adquiridas na empresa ou trazidas do exterior, estamos a partilhar ideias e conhecimentos, para retirar o maior proveito da formação, saber motivar para atrair é importante para o formador, para a empresa e formandos</p>	<p>ideias entre todos, o ambiente informal é mais adequado, não pode haver distância entre o formador e formandos, aquele que se aproxima de um nível de transmissão fácil e adequado à compreensão daqueles que estão em aprendizagem, ganha muito mais dos formandos, retira maior partido daquilo que transmite, saber motivar para atrair é importante para o formador, para a empresa e formandos</p>	<p>nada com isso tornando-se uma perda de tempo, o ambiente da origem a maior desconcentração permite uma interacção mais fácil entre todos os intervenientes</p>
<p>Num grupo misto de formandos não se vê diferença, a mulher a nível individual tem tido melhores resultados, progridem ao mesmo ritmo que os homens, esforçam-se mais, tem vindo a quebrar a tradição da ocupação dos cargos que eram ocupados por homens até aos anos 60</p>	<p>Enfrenta com mais vontade a realidade social, embora não existam diferenças significativas entre o género, os cargos são ocupados de igual modo</p>	<p>Não se vê diferença na aviação aeronáutica e nas restantes profissões também é assim, quanto a mim tem a ver com a emancipação da mulher a partir do pós II Guerra Mundial, mas só a partir dos anos 60 é que a mulher passa a ocupar os cargos de igual modo</p>
<p>Os resultados crescem após a frequência de uma acção de formação, e ganha-se após a frequência de vários tipos de acções de formação, com os colegas, com as chefias e os modos de trabalho melhoram</p>	<p>É visível por parte das chefias em fomentar acções de formação, procura-se a melhor forma para atingir os objectivos da formação</p>	<p>A empresa ganha com as acções de formação consegue estabelecer melhores relações entre trabalhadores chefias e melhoram os modos de trabalho, a administração tem essa pretensão</p>
<p>Surgem sempre ideias novas, todos querem participar e contribuir com o seu conhecimento para melhorarem a inovação da empresa, há interesse no saber profissional, vê-se competição pelos conhecimentos que os formandos trazem das acções de formação que frequentaram</p>	<p>Aumenta a competição entre os que frequentaram a formação e aqueles que ainda não frequentaram a acção de formação, vê-se uma competição pelos conhecimentos que os formandos trazem em relação aos que ainda não frequentaram a formação, verifica-se que há interesse em saber mais</p>	<p>Após as acções de formação surgem ideias novas, e os formandos participam e contribuem com os seus conhecimentos para a inovação da empresa o resultado da formação é positivo, procura-se a melhor forma para atingir os objectivos</p>

<p>A formação permite alterar modos de trabalho, mas se não forem constituídas rotinas para corrigir maus hábitos e maneiras de estar acaba por se voltar à forma inicial, tudo depende do diagnóstico que foi previamente feito para que a formação possa resolver algumas questões e criar soluções adequadas ao desempenho profissional, há necessidade de preparar e adequar a formação ao diagnóstico e ao grupo de formandos</p>	<p>A formação foi criada e desenvolvida no sentido de corrigir comportamentos impróprios ou inadequados ao meio de trabalho, não resolve todos os problemas mas ajuda a melhorar lacunas e desmotivações profissionais, devem-se seleccionar os formandos para a sua frequência de modo a criar grupos que necessitem daquela formação, sobretudo quando se pretenda alterar modos de trabalho</p>	<p>A empresa prepara a formação e adequa-a às exigências do diagnóstico, selecciona os formandos de modo a criar grupos que necessitem dessa formação, ou sempre que pretenda alterar modos de trabalho, combater maus hábitos, formas de estar ou introduzir inovação em determinado sector</p>
<p>A correcção de comportamentos é relativa, só com maior aproximação do supervisor ou chefe de equipa se vê que existe necessidade de se repetir determinada acção de formação, é mais importante o modo como se realiza a formação do que o conteúdo da mesma posso estar a impor, mas sem ser assertivo do modo como estou a fazer</p>	<p>Há comportamentos que se vão dissimulando perante as chefias ou colegas, pode ser dada formação de relacionamento interpessoal, especifica para o desempenho da função, pode ser muito diversa, a formação ajuda a gerir e contribui para a mudança não impondo directamente, tentar criar uma mudança sem dar a conhecer que é imposta, não é a própria formação em si, ou o conteúdo que se vai dar, mas sim o modo como se vai fazer</p>	<p>A empresa tenta colocar os que gostam menos uns dos outros para quebrarem alguns elos de rigidez, esta atitude pode ser um sucesso mas pode não ser, tudo depende da motivação dos formandos faz-se num local onde possam trabalhar uns com os outros, interagir e trocar ideias, manifestar a sua própria opinião, tudo isto está preparado para conseguirem atingir os objectivos pretendidos</p>
<p>A formação é um instrumento importante motiva e actualiza os formandos através das reciclagens que são feitas, envolvendo os formandos a todos os níveis, o resultado da formação é positivo, mas depende do grupo de formandos e do tipo de formação que foi preparada para esse grupo</p>	<p>Há preocupação em envolver os formandos a todos os níveis, constituindo bolsas de formandos, a formação além de motivar e actualizar os formandos coloca-os numa posição favorecida em termos de melhoramento de desempenho, consegue-se atingir níveis de resultados acima dos esperados</p>	<p>Contudo se os formandos estiverem desinteressados ou desmotivados os resultados são péssimos, nestes casos há necessidade de criar e desenvolver meios adequados para motivar os formandos de forma a se obterem os resultados pretendidos</p>

1.4 - Análise de Conteúdo da Entrevista número 4

Registos	Dimensão/Indicadores	Observações
<p>É fundamental, o formador recicla o que sabe, transmite conhecimento teórico-prático e confiança para a função, melhoram as competências dos colaboradores, há formação que serve apenas para contornar as rotinas enraizadas na empresa, que não são ambicionadas pelas chefias</p>	<p>A formação serve para transmitir novas formas de trabalho ou quebrar rotinas, é uma maneira de preparar e melhorar as competências dos profissionais para fazer face actualidade, às exigências impostas pelo exterior, a formação tem que ser bem preparada para produzir o efeito</p>	<p>É uma das formas da empresa actualizar as competências dos seus colaboradores treinando-os para o exercício da função, além disso a formação serve também para contornar as rotinas enraizadas que não ambicionadas pelas chefias este é um dos objectivos da formação</p>
<p>A formação tem impacto no quotidiano dos trabalhadores, a primeira coisa que nos possa parecer banal é quebrar a rotina, fazer outra coisa é positivo, o pessoal vem motivado para o local de trabalho, aquilo que aprendemos de um modo geral é positivo</p>	<p>As pessoas encaram como um dia bom, útil, um dia para sair do seu escritório, da sua posição profissional, esse impacto é positivo</p>	<p>Nos dias da formação e seguintes o pessoal vem motivado para o local de trabalho, apesar de a duração ser de pouco tempo, aquilo que aprendemos de um modo geral o impacto é bom, produtivo e positivo</p>
<p>Em algumas acções de formação sim noutras não, depende da necessidade que exista, a introdução de metodologias está relacionada com o tipo e o objectivo da formação, se o formador sentir falta de motivação, falta de interesse, então há necessidade de introduzir metodologias para produzir o resultado pretendido</p>	<p>Ainda que pareça que a formação tem carácter lúdico esta é sempre de natureza pedagógica, se houver necessidade de introduzir metodologias recorre-se a todos os métodos que sejam convenientes para atingir os objectivos</p>	<p>A introdução de metodologias depende da necessidade sentida pelo formador este determina e recorre aos métodos que julgar convenientes para que a formação produza o resultado pretendido</p>
<p>Equilibrar os efeitos da formação não é nada fácil, reconheço que em termos de comportamentos e atitudes há muito trabalho a fazer, às vezes fala-se sem haver necessidade para isso, sem haver razão, nas formações dadas por</p>	<p>A nível das atitudes há um certo queixismo, há demasiado aproveitamento da formação para falar do dia-a-dia de trabalho, é um dos grandes desafios dos formadores tentar quebrar aquele ambiente, as pessoas que vem de uma</p>	<p>A formação serve para os trabalhadores apresentarem queixas e manifestarem descontentamento, os formadores tentam que isso não aconteça mas tem-se tornado difícil, até com formadores exteriores à empresa isso acontece</p>

<p>profissionais da empresa tentamos que isso não aconteça, contornamos a situação de forma que a formação sirva para correcção destes comportamentos impróprios mesmo que não tenha esse objectivo</p>	<p>hierarquia mais distante do poder aproveitam aquele momento para manifestarem algum descontentamento</p>	
<p>Embora se tenha passado por um período que quase não existia formação, era escassa, pedida “ad hoc” para aquele grupo para aquela equipa, os resultados ainda não se verificam na totalidade mas vão verificar-se, são visíveis em fase inicial</p>	<p>Há uma preocupação em avaliar as necessidades de toda a estrutura hierárquica, de se aproximarem os interesses da empresa ao plano de formação ou melhor às exigências do exterior, a formação profissional está na base do plano transversal, os resultados da formação e da competitividade não são visíveis de imediato mas são alcançados a posteriori</p>	<p>Actualização dos meios técnicos e humanos, a exigência de estarem ao nível dos aeroportos internacionais, tudo isto exige que ministrem formação adequada as exigências do exterior de modo a fazerem face à competitividade internacional</p>
<p>As grandes batalhas dos formadores na empresa, passam por melhorar as competências e as relações interpessoais e hierárquica a formação serve para actualizar corrigir e fazer intercâmbios de informação e experiências profissionais</p>	<p>O investimento na formação tem como objectivo melhorar as competências e as relações interpessoais e hierárquica a formação serve para actualizar corrigir e fazer intercâmbios de informação e experiências profissionais</p>	<p>O investimento na formação vai com certeza melhorar o funcionamento tornando-se positivo para todos, esse é um dos objectivos melhorar o funcionamento da empresa</p>
<p>Num curto espaço de tempo melhoram, durante a formação a empresa está em completa expansão de melhorias, a longo prazo há necessidade de fazer alguma coisa mais, se não houver insistência em alguns actos ou matérias rapidamente se volta ao que era feito anteriormente</p>	<p>No decorrer das acções de formação e após a frequência há melhorias, quer nas competências profissionais quer no desempenho, há situações que é preciso insistir efectuar acompanhamento, alertar para os desvios do que se considera incorrecto</p>	<p>Para evitar que se volte ao que anteriormente era feito, insistem na repetição de algumas acções de formação de forma a evitar efeitos indesejados, corrigindo e alertando para os resultados pretendidos</p>
<p>A formação é sempre dada num ambiente informal, mas tem muito a ver com o formador e com a pessoa que ele é com os objectivos</p>	<p>Nos ambientes informais as pessoas ficam mais a vontade e obtêm-se melhores resultados, as pessoas vão um pouco</p>	<p>Nas acções de formação todos aprendemos e partilhamos experiências profissionais distintas umas das outras, estamos a</p>

<p>da formação, há assuntos formais, há locais formais, existem temas que precisam de uma formalidade</p>	<p>mais longe em termos de aprendizagem, consegue-se chegar a níveis de expressão e aprendizagem que noutros ambientes não seria possível</p>	<p>partilhar e assimilar conhecimentos de vivências profissionais passadas muitas vezes em locais diferentes</p>
<p>Os homens porque estamos na aviação aeronáutica, estão em maioria há maior interesse parece-me a mim, mas há excepções na área operacional, há um vibrar maior pelos homens, a maioria do universo é masculino em qualquer das áreas, num ambiente misto ainda há esse interesse, são aviões... é como nos carros... na mecânica... parece que ainda é uma coisa de homens, eu tenho chefias femininas que vibram com isto da aviação como qualquer homem ou mais, mas ainda é um universo masculino</p>	<p>Nas formações essas excepções de mulheres obtêm muitos bons resultados, tão bons quanto os dos homens, logo a diferença em si não é significativa, as excepções dependem da personalidade de cada mulher, vemos mulheres em todos os sectores da aeronáutica</p>	<p>Como os homens estão em maioria é natural que os resultados se evidenciem, no entanto as excepções de mulheres obtêm resultados tão bons quanto os dos homens e a diferença entre o género não é significativa na empresa, a presença da mulher está em todos os sectores da aeronáutica</p>
<p>Os resultados da formação dependem sempre do ambiente e dos objectivos, após a frequência da formação muitas pessoas utilizam uma forma mais informal no tratamento das pessoas, ou seja na segunda pessoa, as relações interpessoais, de grupo e hierárquicas melhoram, ao colocarmos nas acções de formação pessoas da sede e dos outros aeroportos a comunicação interna melhora acabando por ser o ponto de equilíbrio</p>	<p>A formação contribui para diluir o peso do doutor, engenheiro e arquitecto que ainda é muito firme, após a formação muitas pessoas utilizam uma forma mais informal no tratamento, em vez de falarem com directores ou responsáveis de forma formal, por vezes ligam para resolverem problemas imediatos, a comunicação interna melhora acabando por ser o ponto de equilíbrio para a empresa</p>	<p>Estes resultados são esperados, após frequência de acção de formação melhoram as relações interpessoais, de grupo e hierárquicas esse também é um dos objectivos da formação, a empresa ao colocar funcionários de diversos locais na formação dá origem a que todos se conheçam e melhore a comunicação interna da empresa</p>
<p>Num curto espaço de tempo tudo melhora, “has not fallowed”, surgem ideias novas com o passar do tempo há tendência a diluírem-se e voltar ao quotidiano anterior, a</p>	<p>Inicialmente surgem ideias novas e os formandos partilham as suas opiniões com os formadores, com o tempo há tendência a diluírem-se e voltar ao quotidiano anterior, a</p>	<p>Contudo, nas acções de formação surge sempre competição mas esta tende a diluir-se no ambiente de trabalho, o que é importante é saber mais e não competir entre si, os</p>

<p>competição entre os funcionários não existe de forma visível, depende tudo do desempenho profissional do que da competitividade, os trabalhadores interessam-se em saber mais do que em competirem entre si</p>	<p>competição entre os funcionários não existe de forma visível, depende tudo do desempenho profissional do que da competitividade, os trabalhadores interessam-se mais em saber do que por competirem entre si,</p>	<p>resultados são visto em equipa e não a nível individual</p>
<p>A formação permite alterar modos de trabalho, formas de estar e de relacionamento se for preparada nesse sentido e o formador tem que conseguir transmitir a vontade dessa mudança, deve mostrar a valorização que se atribui à mudança como necessidade e pretensão essencial</p>	<p>A formação permite alterar comportamentos, actualiza e aperfeiçoa o desempenho dos colaboradores, mas deve ser preparada e adequada às necessidades dos formandos e às pretensões da empresa</p>	<p>A formação é adequada aos interesses da empresa e às necessidades dos formandos, se o objectivo for alterar modos de trabalho a formação terá que ser adequada e preparada a essa meta</p>
<p>Há comportamentos fáceis de alterar e outros não, a formação permite cooperar e resolver muitas situações, cultivam-se quase sempre amizades, partilham-se experiências profissionais, conhecem-se novas pessoas e corrigem-se maus hábitos de trabalho</p>	<p>Nesta empresa tudo se encadeia com normalidade pretendida, caso contrário são desenvolvidos métodos adequados às alterações que se julguem necessárias, se os formandos interagem vão ser alcançados os objectivos e os resultados da formação são positivos</p>	<p>As acções de formação são orientadas e adequadas às necessidades da empresa, servem para alterar comportamentos e mostrar novas formas de trabalho, os resultados de um modo geral são positivos</p>
<p>Estamos numa fase de mudança positiva, tínhamos estagnado, agora estamos no caminho certo, existe necessidade de adequar a formação ao diagnóstico para elevar os resultados, aumentar a qualidade da formação e das competências dos trabalhadores com a formação constrói-se o futuro, não se podem afastar dos padrões exigidos pelo Código do Trabalho, por isso os resultados são óptimos</p>	<p>Existe necessidade de adequar a formação ao diagnóstico para elevar os resultados, melhorar as competências dos trabalhadores, e é preciso que todos sigam as orientações determinadas, os resultados tem vindo crescer, os interesses encontram-se em franca convergência para atingir o que é proposto</p>	<p>Os resultados da formação têm vindo a crescer como é esperado, tendo em conta que os interesses se encontram em franca convergência também vai ser possível responder positivamente às exigências internas e externas, o resultado é óptimo com o esforço de todos</p>

1.5 - Breve Comentário

A análise conclusiva que se pode retirar das entrevistas exploratórias é que a formação profissional na empresa é de extrema importância. Quanto às questões que abordam directamente assuntos relativos à formação profissional e ao seu efeito no quotidiano dos colaboradores e na empresa, tendo em conta os meios disponíveis, os entrevistados são de opinião que ainda existe algo para fazer ao nível do planeamento da formação bem como, ao nível do desenvolvimento da mesma.

Existem algumas dificuldades no processo da formação profissional, em que o papel dos colaboradores deve ser activo, e a formação deve ser encarada como um investimento. Para além de melhorar as competências, contribui para um maior desempenho e qualidade dos trabalhadores no serviço que prestam.

Os formadores consideram que a formação profissional está bem estruturada e organizada. Quanto à metodologia utilizada é adequada e ajustada de acordo com as necessidades da formação. Os entrevistados são de opinião que as expectativas da formação ministrada são favoráveis, no que toca aos objectivos são de opinião que aos formandos permite-lhe desempenhar melhor as suas funções profissionais.

O impacto da formação profissional é efectivamente positivo na empresa. Com base na leitura das entrevistas e após efectuada a análise de conteúdo, possibilitou-nos a observação de dimensões de análise, que foram relevantes para a construção do questionário apresentado aos colaboradores da empresa.

2 - Selecção da Amostra

A população em estudo é composta pelos funcionários da empresa ANA- Aeroportos de Portugal S.A., que exercem a sua actividade profissional no Aeroporto de Lisboa. A amostra é constituída por 82 funcionários e seleccionada por conveniência de serviço, uma vez que o critério de base foi a disponibilidade dos inquiridos. Foi apenas colocada a condição que estes fossem de duas áreas profissionais operações aeroportuárias e departamento administrativo.

3 - Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 82 funcionários da empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A., com idades compreendidas entre 27 e 54 anos. A média das idades dos inquiridos é de 37,7 anos e a dispersão em seu torno, medida pelo desvio-padrão, é de 7,7 anos²⁵.

Para uma melhor compreensão das idades foram definidos quatro escalões etários de acordo com a tabela nº 1. Constatou-se que 70,7% dos funcionários têm entre 31 e 50 anos e apenas 8,5% têm mais de 50 anos, o que revela um corpo de colaboradores relativamente jovem.

Tabela 1 - Distribuição por escalão etário

	≤ 30 Anos		31 - 40 Anos		41 - 50 Anos		≥ 51 Anos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Idade	17	20,7	37	45,1	21	25,6	7	8,5

Já no que respeita ao género dos funcionários (tabela nº 2), verifica-se uma distribuição equilibrada dos géneros, estando os homens ligeiramente mais representados (51,2%).

Tabela 2 - Distribuição por género

	Feminino		Masculino	
	Nº	%	Nº	%
Género	40	48,8	42	51,2

É de referir que a maioria dos indivíduos de género masculino se concentra no escalão etário dos 31 aos 40 anos (57,1%), o que não sucede com o género feminino, já que apenas 32,5% se encontram nesse mesmo escalão etário. Refira-se ainda que 27,5% do género feminino têm 30 ou menos anos contra 14,3% de homens (tabela nº3).

²⁵ A informação técnica ou complementar relativa à caracterização da amostra encontra-se no anexo III.

Tabela 3 - Distribuição do escalão etário por género

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Idade	≤ 30 Anos	Nº	11	6	17
		%	27,5	14,3	20,7
	31 - 40 Anos	Nº	13	24	37
		%	32,5	57,1	45,1
	41 - 50 Anos	Nº	11	10	21
		%	27,5	23,8	25,6
	≥ 51 Anos	Nº	5	2	7
		%	12,5	4,8	8,5
Total		Nº	40	42	82
		%	100,0	100,0	100,0

No prosseguimento da análise verificamos que os funcionários têm no geral boas qualificações (tabela nº 4). Mais de metade (51,2%) completou uma licenciatura e os restantes tendem a possuir o ensino secundário - 12º ano de escolaridade (43,9%).

Tabela 4 - Distribuição das habilitações literárias

	Ensino Secundário Complementar		12º Ano de Escolaridade		Licenciatura	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Habilitações Literárias	4	4,9	36	43,9	42	51,2

A distribuição das habilitações é muito semelhante nos dois géneros conforme a (tabela nº 5). Quer os homens quer as mulheres tendem a ter como habilitação o ensino superior (52,5% do total das mulheres e metade do total dos homens têm licenciatura).

Não há diferença de género para os indivíduos que possuem os graus de habilitações mais elevados. Verificando-se para os que possuem o ensino secundário complementar a existência de três indivíduos do sexo masculino contra apenas um do feminino.

Tabela 5 - Distribuição das habilitações por género

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Habilitações Literárias	Ens. Sec. Complementar	Nº	1	3	4
		%	2,5%	7,1%	4,9%
	12º Ano de Escolaridade	Nº	18	18	36
		%	45,0%	42,9%	43,9%
	Licenciatura	Nº	21	21	42
		%	52,5%	50,0%	51,2%
Total		Nº	40	42	82
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Em relação à antiguidade dos profissionais inquiridos (tabela nº 6), observamos que os funcionários possuem entre 6 e 10 anos (34,1%) e 11 e 20 anos (34,1%) de antiguidade na empresa. É de referir que apenas 15,9% dos funcionários estão há cinco ou menos anos na empresa.

Podemos concluir que os funcionários inquiridos têm já bastantes anos de experiência.

Tabela 6 - Distribuição por antiguidade profissional

	≤ 5 Anos		6 - 10 Anos		11 - 20 Anos		≥ 21	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Antiguidade (anos)	13	15,9	28	34,1	28	34,1	13	15,9

Relativamente ao tempo de permanência no serviço, verificamos que o maior número de profissionais do sexo masculino se situa nos intervalos de 6 a 10 anos (38,1%) e de 11 a 20 anos (35,7%). A predominância de profissionais do sexo feminino encontra-se também nos intervalos referidos acima com percentagens ligeiramente inferiores, (30%) e (32,5%) respectivamente (tabela nº 7).

Tabela 7 - Distribuição por antiguidade profissional por género

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Antiguidade	≤ 5 Anos	Nº	7	6	13
		%	17,5	14,3	15,9
	6 - 10 Anos	Nº	12	16	28
		%	30,0	38,1	34,1
	11 - 20 Anos	Nº	13	15	28
		%	32,5	35,7	34,1
	≥ 21	Nº	8	5	13
		%	20,0	11,9	15,9
Total	Nº	40	42	82	
	%	100,0	100,0	100,0	

Verificamos que a maior percentagem de funcionários trabalha como Oficial de Operações Aeroportuárias (42,7%). A categoria de Assistente Administrativo (17,1%) e a categoria de Técnico Administrativo (13,4%) são as outras duas categorias com mais de 10% dos funcionários inquiridos. Na categoria de Chefe de Departamento não foi encontrada qualquer resposta (figura nº 1). Tem-se dois grandes grupos profissionais, por um lado, os administrativos (47,6%) e, por outro, os operacionais (52,4%).

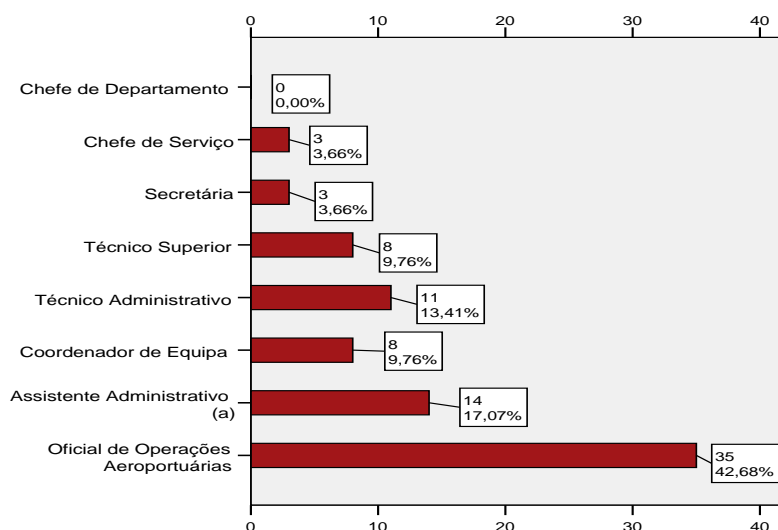


Figura 1 - Distribuição da categoria profissional

De entre os funcionários do género masculino observou-se que pouco mais de 50% têm a função de Oficial de Operações Aeroportuárias (tabela nº 8). Já no género feminino, também se encontra uma predominância de respostas para esta função (32,5%). No

entanto, não tão evidente como no género masculino (52,4%). O género feminino tem maior peso nas funções mais administrativas, assistente administrativa (20%), técnica administrativa (17,5%) e secretária (7,5%, contra nenhum homem).

Tabela 8 - Distribuição da categoria profissional por género

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Categoria Profissional	Oficial de Operações Aeroportuárias	Nº	13	22	35
		%	32,5	52,4	42,7
	Assistente Administrativo(a)	Nº	8	6	14
		%	20,0	14,3	17,1
	Coordenador de Equipa	Nº	3	5	8
		%	7,5	11,9	9,8
	Técnico Administrativo	Nº	7	4	11
		%	17,5	9,5	13,4
	Técnico Superior	Nº	5	3	8
		%	12,5	7,1	9,8
	Secretária	Nº	3	0	3
		%	7,5	0,0	3,7
	Chefe de Serviço	Nº	1	2	3
		%	2,5	4,8	3,7
Total		Nº	40	42	82
		%	100,0	100,0	100,0

Verifica-se que os funcionários da ANA necessitam sistematicamente de obtenção de novos conhecimentos, de forma a desempenharem convenientemente as suas funções. As duas formas de aprendizagem são através da prática supervisionada no local de trabalho e através de formação profissional (tabela nº 9).

Aproximadamente três em quatro funcionários frequentam acções de formação profissional (acompanhadas por uma prática pessoal) e pouco mais de metade (54,9%) referem que adquirem os seus conhecimentos profissionais pela prática, recebendo instruções e executando-as.

Tabela 9 - Formas de aprendizagem profissional

	Sim		Não	
	Nº	%	Nº	%
Pela prática, recebendo instruções e executando-as	45	54,9	37	45,1
Mediante formação profissional	60	73,2	22	26,8

Tendo em vista avaliar a utilidade das acções de formação profissional questionaram-se os funcionários sobre os diferentes impactos que a formação pode ter na qualificação profissional e no relacionamento entre colaboradores (tabela nº 10).

Tabela 10 - Impactes da formação profissional

	Sim		Não	
	Nº	%	Nº	%
Melhorar o desempenho da função	73	89,0	9	11,0
Actualizar e aperfeiçoar conhecimentos	78	95,1	4	4,9
Actualizar-se face às exigências competitivas	70	85,4	12	14,6
Melhorar o relacionamento interpessoal	32	39,0	50	61,0
Melhorar o trabalho em equipa	39	47,6	43	52,4
Fomentar o bom relacionamento entre colegas	20	24,4	62	75,6
Melhorar relações hierárquicas	15	18,3	67	81,7

Observou-se que as maiores frequências de resposta incidem sobre *“Melhorar o desempenho da função”*, *“Actualizar e aperfeiçoar os conhecimentos”* e *“Actualizar-se face às exigências competitivas”*. Todos estes impactes com ênfase “no eu” são referidos por mais de 85% dos funcionários. Por outro lado, a maioria dos funcionários não encontra na formação profissional uma forma de melhorar e cimentar as relações pessoais na empresa. Os impactes da formação de carácter interpessoal, *“Melhorar relações hierárquicas”*, *“Fomentar o bom relacionamento entre colegas”* e *“Melhorar o relacionamento interpessoal”* apenas são referidos respectivamente, por 18,3%, 24,4% e 39% dos funcionários. No que respeita ao *“Melhorar o trabalho em equipa”* as opiniões dividem-se, sendo que 52,4% dos funcionários acham que a formação não contribui para um melhor desempenho em equipa.

De uma forma global os funcionários inquiridos, na esmagadora maioria (96,3%) acreditam que frequentar acções de formação contribui para aumentar as capacidades e conhecimentos profissionais (tabela nº 11).

Tabela 11 – A formação contribui para aumentar os conhecimentos profissionais

	Sim		Não	
	Nº	%	Nº	%
Frequentar acções de formação contribui para aumentar conhecimentos profissionais?	79	96,3	3	3,7

No que concerne às expectativas face às acções de formação frequentadas pelos inquiridos (tabela nº 12), observou-se que uma grande maioria (mais de 80%) acredita que a formação profissional permite *“Adquirir novas competências”, “Aumentar capacidades profissionais”* e *“Melhorar métodos de trabalho”*. Com uma representação ligeiramente mais baixa tem-se *“Permitir adquirir novos conhecimentos”* (74,4%) e *“Adaptar-se a novas realidades de trabalho”* (69,5%). Em sentido oposto constata-se que os funcionários, na sua maioria, não acreditam que as acções de formação contribuam para *“Aumentar a autonomia no trabalho”* (67,1%) e *“Mudar de categoria ou sector”* (70,7%).

Tabela 12 – As expectativas face às acções de formação frequentadas

	Sim		Não	
	Nº	%	Nº	%
Adquirir novas competências	67	81,7	15	18,3
Aumentar capacidades profissionais	74	90,2	8	9,8
Melhorar métodos de trabalho	70	85,4	12	14,6
Adaptar-se a novas realidades de trabalho	57	69,5	25	30,5
Aumentar autonomia no trabalho	27	32,9	55	67,1
Mudar de categoria ou sector	24	29,3	58	70,7
Adquirir novos conhecimentos	61	74,4	21	25,6

Na perspectiva de conhecer a opinião dos funcionários sobre qual o modelo de formação mais adequado em termos de realização pessoal (tabela nº 13), verifica-se que aproximadamente (70%) considera como mais adequada a *“Formação com experiência profissional prática”*, a *“Formação técnica vocacionada para os novos métodos”* ou a *“Formação para aumentar e aperfeiçoar conhecimentos já adquiridos”*. Verifica-se também que 42,7% responderam negativamente à resposta *“Formação em áreas que o habilitem ao desempenho de novas tarefas”*.

Tabela 13 – A formação mais adequada em termos de realização pessoal

	Sim		Não	
	N	%	N	%
Formação com experiência profissional prática	57	69,5	25	30,5
Formação técnica vocacionada para os novos métodos	57	69,5	25	30,5
Formação para aumentar e aperfeiçoar conhecimentos já adquiridos	58	70,7	24	29,3
Formação em áreas que o habilitem ao desempenho de novas tarefas	47	57,3	35	42,7

A nível de frequência de acções de formação verificamos que todos os inquiridos tiveram formação profissional nos últimos dois anos. A grande maioria dos inquiridos, (84,1%) frequentaram, no mínimo, duas acções de formação (tabela nº 14).

Tabela 14 – Distribuição das acções de formação frequentadas nos últimos dois anos

	Uma Acção de Formação		Duas Acções de Formação		Três Acções de Formação		Quatro ou mais Acções de Formação			
	Nº	%	N	%	Nº	%	Nº	%		
Nº de acções de formação frequentadas	13	15,9	29	35,4	25	30,5	15	18,3		

Das acções de formação frequentadas constata-se que apenas quatro das quinze acções disponibilizadas foram frequentadas por mais de 25% dos inquiridos, especialmente as *Tecnologias de Informação e Comunicação*, *Línguas Estrangeiras Técnicas*, *Formação em Airport Operations (IATA²⁶)* e *Informática na Óptica do Utilizador* (tabela nº 15).

²⁶ IATA – Internacional Air Transport Association.

Tabela 15 – Distribuição por acção de formação

	Sim		Não	
	Nº	%	Nº	%
Tecnologias de informação e comunicação	26	31,7	56	68,3
Línguas estrangeiras técnicas	26	31,7	56	68,3
Formação em <i>Airport Operations</i> (IATA)	23	28,0	59	72,0
Informática na óptica do utilizador	21	25,6	61	74,4
Gestão do tempo	15	18,3	67	81,7
Formação como técnico de tráfego aéreo	15	18,3	67	81,7
Gestão de projectos	15	18,3	67	81,7
Gestão informatizada de documentos	12	14,6	70	85,4
Formação de segurança aeroportuária	12	14,6	70	85,4
Contabilidade e gestão administrativa	11	13,4	71	86,6
Gestão de conflitos	7	8,5	75	91,5
Desenvolvimento de competências de liderança	7	8,5	75	91,5
Gestão de grupos e equipas	7	8,5	75	91,5
Condução técnica de reuniões	6	7,4	75	92,6
Curso de formação de formadores	2	2,4	80	97,6

Em relação a acções de formação frequentadas observamos que os Oficiais de Operações Aeroportuárias frequentaram em maior número a formação de *Airport Operations* (IATA) (65,7%) e a formação de Técnico de Tráfego Aéreo (40,0%). Verificamos também, que (71,4%) dos inquiridos com a categoria profissional de Assistentes Administrativos frequentaram formação em Tecnologias de Informação e Comunicação e (50,0%) frequentaram a formação em Informática na Óptica do Utilizador. Quanto aos coordenadores de equipa observamos que (75,0%) dos inquiridos frequentaram tanto a formação de Gestão de Conflitos como Desenvolvimento de Competências de Liderança, sendo que (62,5%) daqueles frequentaram também a formação de Gestão de Grupos e Projectos. Dos Técnicos Administrativos frequentaram, na sua maioria, a formação de Línguas Estrangeiras (63,6%) e uma parte significativa (54,5%) frequentaram também a formação de Informática na Óptica do Utilizador. Relativamente aos Técnicos Superiores (50,0%) dos inquiridos frequentaram a formação de Tecnologias de Comunicação e Informação e Gestão de projectos. Em relação à categoria profissional de secretária, (66,7%) dos inquiridos frequentaram a formação de Contabilidade e Gestão Administrativa, Gestão do Tempo e Tecnologias de Informação e Comunicação. Quanto à categoria de Chefe de Serviço verificamos que (66,7%) dos inquiridos frequentaram a formação de Gestão de Projectos e (33,3%) frequentaram as formações de Tecnologias de Informação e

Comunicação, Línguas Estrangeiras Técnicas, Desenvolvimento de Competências de Liderança e Condução Técnica de Reuniões²⁷.

Quanto às acções de formação profissional que recebeu corresponderam às suas expectativas, podemos verificar que nesta questão (65,9%) da amostra refere que a formação correspondeu às suas expectativas (tabela nº 16). Reforçando a sua opção com as afirmações que se seguem: (*... adquirir novos conhecimentos, refresquei conhecimentos adquiridos que permitem aperfeiçoar o meu desempenho e adquirir novas competências profissionais*).

(*... os formadores, esforçam-se para transmitir os conhecimentos de forma clara*).

(*... considero que é sempre positivo, possibilitou a actualização de conhecimentos adquiridos, visaram o aperfeiçoamento focando a adaptação dos conhecimentos à realidade vivida no serviço*).

(*... a formação recebida aquando do ingresso na empresa foi positiva sobretudo a vertente teórica, o que ajudou a estar preparado para desempenhar as funções, serviu para adquirir novas competências profissionais, potenciar e melhorar a capacidade relacional no trabalho*).

(*...as formações foram direccionadas para as necessidades que se estavam a sentir, apresentaram novos métodos de gestão de acordo com as novas competências exigidas pela operacionalidade aeroportuária*).

Tabela 16 – A formação que recebeu correspondeu às suas expectativas

	Sim		Não	
	Nº	%	Nº	%
A formação correspondeu às expectativas	54	65,9	28	34,1

Tendo em vista avaliar o que as acções de formação frequentadas lhe permitem, questionaram-se os inquiridos sobre o seu grau de concordância, medida em quatro pontos com extremos não concordo e concordo totalmente com os seguintes impactos, *“Adquirir novas capacidades de trabalho”, “Melhorar o relacionamento interpessoal”*, nesta questão os inquiridos reforçaram a sua escolha com as afirmações que se seguem: (*...nas acções de formação aprende-se sempre algo de novo, e desenvolvem-se relações de amizade com os colegas*).

²⁷ Ver anexo III, tabela nº 23 referente ao comentário.

(... quando os funcionários estão devidamente formados e aplicam correctamente os seus conhecimentos, é mais difícil existirem problemas internos por falta de profissionalismo).

(... a aprendizagem de novas técnicas, é geradora de posturas mais assertivas perante os colegas de trabalho).

(... melhorar o relacionamento interpessoal se todos estiverem vocacionados para fazer formação, e dessa forma com capacidades técnicas e técnicos idênticos).

(... cada formação implica a interacção com pessoas de diferentes personalidades).

(... no caso desta empresa, por existir uma certa disparidade geográfica, as acções de formação permitem conhecer colegas e, desta forma, melhorar o relacionamento).

(... a evolução do mercado de trabalho em termos de exigência requer cada vez mais uma maior aperfeiçoamento profissional, que é conseguido através das acções formativas e novas práticas de trabalho).

Quanto à **“Adaptação a novas realidades de trabalho”**, a maior parte dos inquiridos reforçaram a sua opção com as seguintes afirmações: *(... as formações permitiram-me de uma forma bastante satisfatória melhorar a minha rentabilidade profissional, aliando os novos conhecimentos à realidade específica do trabalho, de forma a obter maior eficácia, qualidade no trabalho).*

(... os grandes objectivos da formação passam por adquirir novos conhecimentos e novas metodologias de trabalho e como adaptar-se as novas exigências profissionais).

(... ajudam a criar visões diferentes e a melhorar os métodos de trabalho e actualizar novas formas de executar tarefas).

(... a evolução do mercado de trabalho em termos de exigência requer cada vez mais aperfeiçoamento profissional, que é conseguido através das acções formativas).

(... a formação confere-nos maior capacidade, que indubitavelmente será aplicada na actividade profissional, que nos permitirá adaptar-nos as novas realidades).

(... a constante evolução dos métodos de trabalho, a nível informático, exige uma actualização de conhecimentos, que só se adquirem através de acções de formação).

(... as formações devem servir para relembrar e actualizar conhecimentos para nos moldar-mos às novas exigências).

Relativamente ao **“Melhorar o trabalho em equipa”**, a maior parte dos inquiridos reforçaram a sua escolha com as seguintes afirmações: (... *as acções de formação proporcionam meios para aumentar a integração profissional entre os colegas*).

(... *durante as formações fomos obrigados a trabalhar em equipa e no trabalho adaptamo-nos melhor ao grupo, conseguimos atingir melhor os objectivos permitindo um intercambio de conhecimentos que beneficiarão a equipa*).

(... *se a formação focar vertentes de valores e missões da organização, certamente que contribuirá para que o formando assimile a importância do trabalho em equipa de forma a conseguir atingir os objectivos traçados. Além do mais um ambiente de formação é um óptimo local para se aumentar vínculos interpessoais o que estimulará o gosto pelo trabalho em equipa*).

(... *a melhoria do relacionamento é uma mais valia no trabalho de qualquer equipa*).

(... *quanto maior for a formação dos elementos que compõem uma equipa de trabalho maior será o rendimento que essa mesma equipa será capaz de alcançar*).

(... *a melhoria do relacionamento interpessoal leva a que o trabalho em grupo seja também favorecido. A formação permite que todos estejam ao mesmo nível na equipa*).

(... *foi-me permitido obter técnicas e métodos de trabalho em grupo, o que me permitiu potenciar o trabalho e rentabilidade das equipas com quem trabalhei e trabalho*).

(... *sim, porque as pessoas são motivadas a trabalhar com o mesmo fim e objectivos*).

Quanto às questões que se seguem, **“Melhorar as relações hierárquicas”**, **“Aplicar novos conhecimentos”** e **“Melhorar comunicação com superiores”** (tabela nº 17). Os principais contributos são os três primeiros referidos em que mais de metade concorda ou concorda totalmente com esses impactes. No campo oposto verifica-se que mais de 40% dos funcionários não concordam que a formação contribui para melhorar a comunicação ou relação hierárquica. No entanto, a maior parte dos inquiridos reforçou a sua escolha com as seguintes observações: (... *se cada elemento da equipa de trabalho souber o que fazer no meio profissional, menor possibilidades de atritos com o superior hierárquico haverá e melhor compreensão das indicações ou ordens emanadas haverá*).

(... *senti que ao progredir em conhecimentos técnicos, alarguei as minhas competências comportamentais, melhorou substancialmente a minha relação com os superiores, permitindo uma comunicação mais fluente*).

(... *se a formação for adequada à função que desempenha, verá o reconhecimento do seu trabalho e a comunicação com os superiores hierárquicos melhora*).

(... a comunicação é a base do sucesso profissional de um individuo, é lógico, se sabe falar com os superiores hierárquicos pode ser meio caminho apara o sucesso).

(... a formação dada aos colaboradores não é por vezes a mesma dada às chefias, embora o objectivo seja o mesmo, o que origina dificuldade na comunicação. Por outro lado as chefias são mais resistentes à formação que a colaborarem).

(... a comunicação só melhora com treino. Sem formação direccionada para tal, muito dificilmente a comunicação com os superiores poderá progredir).

Tabela 17 - As Acções de Formação que Frequentou Permitem-lhe

	Não concordo		Concordo parcialmente		Concordo		Concordo totalmente	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Adquirir novas capacidades trabalho	9	11,0	24	29,3	31	37,8	18	22,0
Aplicar novos conhecimentos	4	4,9	21	25,6	38	46,3	19	23,2
Adaptação a novas realidades de trabalho	7	8,5	24	29,3	38	46,3	13	15,9
Melhorar o relacionamento interpessoal	18	22,0	28	34,1	24	29,3	12	14,6
Melhorar o trabalho em equipa	20	24,4	26	31,7	24	29,3	12	14,6
Melhorar relações hierárquicas	39	47,6	24	29,3	15	18,3	4	4,9
Melhorar comunicação com superiores	35	42,7	25	30,5	22	26,8	0	0,0

Na sequência de avaliar a perspectiva global da formação recebida em termos técnicos, questionaram-se os inquiridos sobre o seu grau de satisfação, medida em quatro pontos com extremos reduzido e muito bom com os seguintes impactes, **“Interesse dos temas”**, **“Domínio de assuntos”**, e **“Qualidade”** (tabela nº 18). Os principais contributos são os referidos, em que mais de metade concorda com bom ou muito bom com esses impactes. Verifica-se também que mais de 45% dos funcionários consideraram aceitável a formação recebida em termos de **“Duração”**.

Tabela 18 - Perspectiva global sobre a formação recebida em termos técnicos

	Reduzido		Aceitável		Bom		Muito bom	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Interesse do tema	0	0,0	14	17,3	44	54,3	23	28,4
Domínio de assuntos	2	2,4	15	18,3	51	62,2	14	17,1
Utilidade nas funções	2	2,4	16	19,5	37	45,1	27	32,9
Duração	15	18,3	39	47,6	23	28,0	5	6,1
Qualidade	7	8,5	24	29,3	41	50,0	10	12,2

Tendo em vista a avaliação dos contributos da formação, foram questionados sobre o seu grau de satisfação, medida em quatro pontos com extremos reduzido e muito bom com os seguintes impactes, **“Incentivar a participação e interacção”**, **“Comunicar de forma eficaz”**, **“Motivar”**, **“Exposição clara”**, (tabela nº 19). Os principais contributos são os quatro primeiros referidos em que mais de metade concorda com bom ou muito bom com esses impactes. Verifica-se também que mais de 45% dos funcionários consideraram aceitável ou bom a perspectiva global da formação recebida em termos pedagógicos como **“Promover a interacção grupal”** e **“Incentivar novas ideias”**.

Tabela 19 - Perspectiva global sobre a formação recebida em termos pedagógicos

	Reduzido		Aceitável		Bom		Muito bom	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Incentivar a participação/interacção	4	4,9	19	23,2	45	54,9	14	17,1
Comunicar de forma eficaz	1	1,2	16	19,5	48	58,5	17	20,7
Motivar	5	6,1	24	29,3	45	54,9	8	9,8
Exposição clara	1	1,2	18	22,0	47	57,3	16	19,5
Promover a interacção grupal	9	11,0	28	34,1	39	47,6	6	7,3
Incentivar novas ideias	13	15,9	39	47,6	25	30,5	5	6,1

Tendo em vista avaliar a utilidade que atribui à formação a nível comportamental questionaram-se os inquiridos sobre o seu grau de satisfação, medida em quatro pontos com extremos reduzido e muito bom com as seguintes atribuições, **“Desenvolvimento pessoal”**, **“Qualificações profissionais”**, **“Desenvolvimento e socialização”**, **“Maior e melhor eficácia no trabalho”** e **“Consolidação e expansão dos conhecimentos adquiridos”** (tabela nº 20). Os principais contributos são os referidos em que mais de metade admite bom ou muito bom com esses atributos. No entanto, verifica-se que os inquiridos reforçaram a sua escolha quanto à utilidade que atribui à formação com as afirmações que se seguem: (... *saber estar, respeitar opiniões e aceita-las, contrapondo com outras é essencial para o êxito humano e profissional, assim a formação, por sua vez, contribui para o bem estar pessoal, ajudando a encarar as rotinas, as dificuldades e os sucessos com mais confiança*).

(... *as acções de formação trazem mais valias ao formando, permitem-lhe um melhor desempenho profissional e um crescimento enquanto individuo inserido na sociedade e desenvolve posturas de relacionamento mais assertivas e eficazes*).

(... a aquisição de novos conhecimentos é uma mais valia em qualquer situação: profissionalmente, pessoalmente, a nível de relacionamento, melhoria de competências profissionais, logo, a importância das acções de formação é muito notável).

(... a formação a nível comportamental permite melhorias significativas ao que se refere às características pessoais de assertividade, de comunicação e de liderança. Se for ministrada com a perspectiva motivacional, poderá incentivar o funcionário a ter uma atitude mais proactiva na aquisição de competências).

(... melhoram ao nível da gestão do tempo, gestão de equipas, técnicas de liderança e motivação são factores que terão consequências na valorização das qualificações).

(... a formação, contribui para a solidificação de conhecimentos que obviamente irão melhorar as qualificações profissionais do individuo, não só o habilitam com novas técnicas e métodos de trabalho, como permitem potenciar e corrigir competências).

(... todas as experiencias partilhadas no âmbito profissional são úteis para a socialização, por se partilharem conhecimentos e experiências para o desenvolvimento pessoal e profissional, quanto mais capacitados estivermos melhor se responde às exigências sociais e melhor se reage à socialização a que estamos sujeitos).

(... a formação comportamental tem maior implicância no campo da socialização visto que o individuo em sociedade tem essa necessidade de recriar o seu comportamento, facilitando o desenvolvimento e socialização dos indivíduos).

(... uma acção de formação bem ponderada, após um bom diagnostico de necessidades e com conteúdos técnicos assertivos, pode trazer resultados excelentes na melhoria da eficácia do trabalho, o facto de conferir um maior conhecimento profissional e o conhecimento torna mais eficaz o desempenho profissional).

(... a formação é a melhor forma de evoluir, quanto mais conhecimentos obtemos mais eficiente é o nosso desempenho, ao adquirimos conhecimentos técnicos e funcionais aumenta a nossa eficiência e eficácia no trabalho).

(... implicação ao nível do incremento positivo nas questões da gestão de tempo individual e de equipas, bem na tarefa de motivar e de liderar equipas de trabalho).

(... só a formação prática e a aplicação dos conhecimentos servem para o aumento gradual do desempenho do individuo, porque se aprende muita coisa nova e importante para a área profissional, mas nem sempre se adapta à realidade prática).

(... a formação deve ser continua, devemos ter uma mente aberta para adquirir novos conhecimentos e novas valências, nas questões de motivação pessoal, da qual resulta

uma maior vontade de crescer em formas profissionais e pessoais, porque torna as pessoas mais reconhecidas e valorizadas no exercício da sua função).

(... todas as acções de formação trazem benefícios, para colocar em prática, tanto dentro da empresa como fora dela).

(... se a formação for adequada ao cargo ocupado sem duvida que ajuda a consolidar e aumentar os conhecimentos adquiridos).

Por ultimo é de referir que apenas (40,2%) dos inquiridos consideraram “Bom” o grau de utilidade da formação a nível comportamental, relativamente à **“Abertura à troca de ideias entre colegas e chefias”**. A maioria dos inquiridos reforçou a sua escolha com as seguintes afirmações: *(... se existir um maior conhecimento sobre determinado tema permite colocar questões e surgiram novas ideias para trocar entre colegas e chefias).*

(... na verdade a formação estimula a partilha de ideias, sendo que cumulativamente, se aprendem novas ideias a partir dos outros. O facto de todos termos ideias e conhecimentos diferentes permitem o intercambio de opiniões).

(... a formação recebida na área comportamental permite obter ferramentas e técnicas relacionais, que por sua vez possibilitam desmontar a rigidez da estrutura hierárquica. Estas técnicas de aproximação permitiram-me conhecer os problemas que por vezes “minam” a eficácia dos nossos colaboradores e apresentadas às chefias as soluções mais adequadas para esses problemas funcionais e organizacionais).

(... neste tipo de formação verifica-se uma “diluição” dos níveis hierárquicos, cuja aproximação tem como resultado uma maior abertura à troca de ideias entre colegas e chefias, dada a informalidade dos ambientes que estas formações geram).

Tabela 20 - Grau de utilidade que atribui à formação a nível comportamental

	Reduzido		Aceitável		Bom		Muito bom	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Desenvolvimento pessoal	7	8,5	17	20,7	45	54,9	13	15,9
Qualificações profissionais	5	6,1	17	20,7	46	56,1	14	17,1
Desenvolvimento e socialização	7	8,5	23	28,0	45	54,9	7	8,5
Maior e melhor eficácia no trabalho	3	3,7	19	23,2	41	50,0	19	23,2
Consolidação e expansão de conhecimentos adquiridos	3	3,7	16	19,5	45	54,9	18	22,0
Abertura à troca de ideias entre colegas e chefias	10	12,2	26	31,7	33	40,2	13	15,9

Capítulo IV – Caracterização da Empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A.

1 - Breve História da Empresa

A Direcção-Geral da Aeronáutica Civil em 1979, pelo Decreto-Lei n.º 246/79, de 25 de Julho, criou a empresa ANA como empresa pública, com a denominação de “*Aeroportos e Navegação Aérea, ANA E.P.*”, responsável pela gestão de aeroportos e pela prestação de serviços de navegação aérea em Portugal. O Estado conferiu um enquadramento de gestão empresarial às infra-estruturas aeroportuárias e de navegação aérea em moldes inovadores. Esta empresa terá sido pioneira, na Europa, na adopção do modelo de gestão empresarial das actividades aeroportuária e de navegação aérea.

O desenvolvimento da aviação civil veio impor soluções flexíveis na gestão das infra-estruturas aeroportuárias e da navegação aérea. Em 1998 o Estado decidiu proceder, através do Decreto-Lei n.º 404/98 de 18 de Dezembro, à cisão simples da ANA, E.P., na criação de uma empresa pública especializada e vocacionada para assegurar o serviço público de apoio à navegação aérea civil e a sua transformação em pessoa colectiva de direito privado com o estatuto de sociedade anónima, à qual compete a gestão, exploração e desenvolvimento dos aeroportos.

A transformação da ANA, E.P. em Sociedade Anónima vem organizar um quadro jurídico habilitador do acesso à iniciativa privada da gestão e exploração das infra-estruturas aeroportuárias, conforme o propósito de privatização já então previsto e enunciado na Resolução do Conselho de Ministros n.º 21/96, de 5 de Março. Nos termos do artigo 3.º dos seus estatutos, a ANA “*tem por objecto principal a exploração, em regime de concessão, do serviço público aeroportuário de apoio à aviação civil em Portugal*”, podendo acessoriamente “*explorar actividades e realizar operações comerciais e financeiras relacionadas directa ou indirectamente, no todo ou em parte, com o objectivo principal ou que sejam susceptíveis de facilitar ou favorecer a sua realização*”²⁸.

²⁸ Documentos e relatórios facultados pela empresa para consulta.

2 - Caracterização Sócio Demográfica da Empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A. no Aeroporto de Lisboa

Na verdade, as características demográficas dos trabalhadores numa empresa surgem como variáveis de controlo estatístico no estudo sobre a formação profissional. No entanto, existem estudos que as consideram como o âmago da investigação empírica, demonstrando a sua relação com alguns resultados da formação profissional, o que para nós também será explicado no decorrer da investigação. Para levar acabo o trabalho que se pretende realizar houve a necessidade de efectuar a caracterização sócio demográfica da empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A..

Do universo de trabalhadores da empresa, regista-se um total de 307 trabalhadores que trabalham no aeroporto Internacional de Lisboa, distribuídos pelas diferentes áreas de trabalho. Em relação à distribuição de género verifica-se que existem 136 indivíduos do sexo feminino e 171 indivíduos são do sexo masculino.

Tabela 21 - Distribuição de género na empresa

Género	Total
F	136
M	171
Total	307

Não foi possível apurar a idade exacta de cada trabalhador, no entanto, foi-nos facultado documentação onde consta a ordenação em cinco faixas etárias/escalões etários.

Tabela 22 - Faixa etária na empresa

Faixa Etária	Total
20 - 30	42
31 - 40	68
41 - 50	100
51 - 60	91
61 - 70	6
Total	307

Verificamos que a maior distribuição de trabalhadores na empresa se encontra na faixa etária dos 41-50 anos, com 100 indivíduos. A faixa etária 51-60 anos tem uma distribuição de 91 indivíduos e a faixa etária 31-40 anos tem uma distribuição com 68

indivíduos. Na faixa etária 20-30 anos a distribuição de trabalhadores é de 42 indivíduos e por último na faixa etária 61-70 anos apenas com 6 indivíduos.

No quadro que se segue podemos verificar o número exacto de indivíduos por cada escalão etário segundo o sexo.

Tabela 23 - Faixa etária segundo o sexo

Faixa Etária	Sexo	Total
20 - 30	F	17
	M	25
20 - 30 Total		42
31 - 40	F	33
	M	35
31 - 40 Total		68
41 - 50	F	54
	M	46
41 - 50 Total		100
51 - 60	F	28
	M	63
51 - 60 Total		91
61 - 70	F	4
	M	2
61 - 70 Total		6
Total		307

Na faixa etária dos 20-30 anos existem 42 indivíduos, sendo que 17 são do sexo feminino e 25 são do sexo masculino. Nesta faixa etária, verifica-se que há uma diferença de menos 8 indivíduos do sexo feminino do que do sexo masculino.

Na faixa etária dos 31-40 anos existem 68 indivíduos, sendo que 33 são do sexo feminino e 35 do sexo masculino. A diferença não é significativa pelo facto existirem apenas mais 2 indivíduos do sexo masculino do que do sexo feminino.

Na faixa etária dos 41-50 anos existem 100 indivíduos, sendo que 54 são do sexo feminino e 46 do sexo masculino. Nesta faixa etária verifica-se a diferença inversa à da faixa etária 20-30 anos, ou seja, existem mais 8 indivíduos do sexo feminino.

Na faixa etária dos 51-60 anos existem 91 indivíduos sendo que 28 são do sexo feminino e 63 são do sexo masculino. É nesta faixa etária que a diferença é mais significativa, existem mais 35 indivíduos do sexo masculino do que do sexo feminino.

Por último, na faixa etária dos 61-70 anos existem 6 indivíduos, sendo que 4 são do sexo feminino e 2 são do sexo masculino, ou seja, uma diferença que não é significativa. Não há trabalhadores ao serviço da empresa com idade inferior a 20 anos.

O quadro que se segue dá-nos a conhecer a formação escolar dos trabalhadores da empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A., no Aeroporto Internacional de Lisboa.

Tabela 24 - Distribuição da formação escolar

Formação escolar	Total
1º Ci.Ens.Sec.Básico.	54
2º Ci.Ens.Sec.Básico.	17
3º Ci.Ens.Sec.Básico.	32
Cursos Esc.Prof.Nível III	4
Ens.Sec.Complementar	140
Ens.Sec.Téc.Complementar.	5
Ens.Sec.Téc.-Profissional	4
Licenciatura	51
Total	307

Quanto à formação escolar que cada trabalhador possui, relativamente ao total de trabalhadores, verificamos que existem 54 indivíduos com o 1º Ciclo do Ensino Secundário Básico; 17 indivíduos possuem o 2º Ciclo do Ensino Secundário Básico; 32 indivíduos possuem o 3º Ciclo do Ensino Secundário Básico; 4 indivíduos possuem o Curso Profissional Nível III; 140 indivíduos possuem o Ensino Secundário Complementar; 4 indivíduos possuem o Ensino Secundário Técnico Profissional; 51 indivíduos possuem Licenciatura. Desta análise concluímos que não existem trabalhadores na empresa sem escolaridade.

No quadro que se segue apresentamos o vínculo do trabalhador com a empresa.

Tabela 25 - Vínculo de trabalho na empresa

Vínculo de Trabalho	Total
Contrato a Termo	3
Pessoal Mercado Trabalho	263
Pessoal Função Pública	41
Total	307

Do total dos trabalhadores 41 pertence à função pública; 263 pertencem ao quadro do pessoal mercado de trabalho e 3 indivíduos encontram-se numa situação profissional de contrato a termo.

No quadro que se segue podemos verificar o vínculo em tempo de serviço na empresa por cada trabalhador. Os trabalhadores encontram-se agrupados em faixas de tempo com a duração de uma periodização de cinco anos.

Tabela 26 - Vínculo de trabalho segundo a faixa de tempo

Vínculo	Faixa Tempo de Serviço	Total
Contrato a Termo	00 - 05	3
Pessoal Função Pública	31 - 35	33
	36 - 40	8
Pessoal Mercado Trabalho	00 - 05	34
	06 - 10	45
	11 - 15	6
	16 - 20	102
	21 - 25	24
	26 - 30	46
	31 - 35	6
Total		307

Do total de trabalhadores 3 dos indivíduos encontram-se em situação de Contrato a Termo na empresa, na faixa de tempo de serviço com a duração entre 0-5 anos.

Do total dos trabalhadores 41 dos indivíduos encontram-se no quadro do Pessoal da Função Pública, divididos em duas faixas de tempo com periodização de cinco anos, ou seja, entre 31-35 anos de tempo de serviço na empresa são 33 indivíduos e na faixa de tempo de serviço na empresa entre 36-40 anos são 8 indivíduos.

Do total dos trabalhadores, 263 encontram-se no quadro do Pessoal Mercado de Trabalho, distribuídos pelas seguintes faixas de tempo de serviço com a mesma periodização de tempo, cinco anos. Na periodização entre 0-5 anos de tempo de serviço na empresa encontram-se 34 indivíduos, na periodização entre 6-10 anos de tempo de serviço na empresa encontram-se 45 indivíduos, na periodização entre 11-15 anos de tempo de serviço na empresa encontram-se 6 indivíduos, na periodização entre 16-20 anos de tempo de serviço na empresa encontram-se 102 indivíduos, na periodização entre 21-25 anos de tempo de serviço encontram-se 24 indivíduos, dos 26-30 anos de tempo de serviço encontram-se 46 indivíduos e dos 31-35 anos de tempo de serviço na empresa encontram-se 6 indivíduos.

Através do quadro que se segue conseguimos verificar o número exacto de trabalhadores em cada faixa de tempo de serviço na empresa.

Tabela 27 - N° de trabalhadores por tempo de serviço

Faixa T. Serviço	Total
00 - 05	37
06 - 10	45
11 - 15	6
16 - 20	102
21 - 25	24
26 - 30	46
31 - 35	39
36 - 40	8
Total	307

Nas Faixas de Tempo de Serviço com periodização de cinco anos conseguimos verificar o número exacto de trabalhadores em tempo de serviço na empresa. Que do total dos trabalhadores 37 indivíduos encontram-se ao serviço da empresa na periodização entre 0-5 anos, 45 indivíduos do total dos trabalhadores encontram-se ao serviço da empresa na periodização entre 6-10 anos, 6 indivíduos do total dos trabalhadores encontram-se ao serviço da empresa na periodização entre 11-15 anos, 102 indivíduos do total dos trabalhadores encontram-se ao serviço da empresa na periodização entre 16-20 anos, 24 indivíduos do total dos trabalhadores encontram-se ao serviço da empresa entre 21-25 anos, 46 indivíduos do total dos trabalhadores encontram-se ao serviço da empresa na

periodização entre 26-30 anos, 39 indivíduos do total dos trabalhadores encontram-se ao serviço da empresa na periodização entre 31-35 anos, e 8 indivíduos do total dos trabalhadores encontram-se ao serviço da empresa na periodização entre 36-40 anos²⁹.

Por condicionalismos impostos pela própria empresa não foi possível apurar o número de trabalhadores por áreas ou sector de trabalho.

3 - Objectivos da ANA – Aeroportos de Portugal S.A.

A motivação e o desenvolvimento dos colaboradores são para a empresa um desafio permanente. O grau de satisfação dos utentes dos aeroportos é um factor fundamental, por isso integram o programa internacional de “*benchark*” que lhes permite serem comparados com os melhores. Todavia, a ANA admite que tem um longo caminho a percorrer face à dimensão do que está por resolver. É uma empresa com regras e procedimentos bem definidos que permite controlar os impactes ao nível social.

A empresa participa na identificação de soluções efectuando investimentos. Um dos objectivos da empresa é alargarem os conhecimentos da sua actividade. A empresa tem como visão “*posicionar a ANA - Aeroportos de Portugal S.A., como gestor aeroportuário de reconhecida competência, assegurando um desempenho fundado na confiança dos parceiros e clientes orientado para a rentabilidade (...)*”. E tem como missão “*gerir de forma eficiente as infra-estruturas aeroportuárias a seu cargo, ligando Portugal ao mundo, e contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural das regiões em que se insere. Oferecer aos clientes um serviço de elevada qualidade, criando valor para os accionistas e assegurando elevados níveis de qualificação profissional e motivação dos seus colaboradores*³⁰”.

4 - A Formação na empresa ANA – Aeroportos de Portugal S.A.

A empresa está estruturada, possui um departamento de formação que tem por função fazer o planeamento da formação e a gestão técnica dos recursos humanos com base na legislação laboral. Ao efectuar o levantamento do diagnóstico de necessidades utiliza diferentes metodologias. A mais comum é a utilização da avaliação de desempenho, que

²⁹ Todos os dados foram retirados de documentação da empresa, que foi facultada para consulta.

³⁰ Relatório de Sustentabilidade de 2007.

é usada para detectar falhas ou dificuldades encontradas após frequência de qualquer acção de formação. Através do acompanhamento que a empresa efectua aos seus colaboradores, comparam os resultados e chegam a uma conclusão conjunta sobre as necessidades de formação existentes ou não.

Segundo a coordenadora da formação as necessidades de formação também podem advir da modernização de equipamentos, bem como da imposição da legislação laboral 35 horas anuais por funcionário. Ou seja, um total de 105 horas de três em três anos. Segundo o Director do Departamento de Formação, a empresa possui um plano de formação estruturado e com cabimento orçamental.

Os levantamentos e diagnósticos de necessidades de formação profissional permitem saber exactamente o que é necessário para cada posto de trabalho, tendo em conta os objectivos estratégicos e operacionais da empresa. A realização dos diagnósticos podem identificar vários factores individuais, organizacionais ou da envolvente, que determinam a necessidade da formação. O processo de diagnóstico de necessidades de formação começa com três tipos de análise, a análise organizacional, análise individual e análise das funções. A determinação da formação deve ser feita com base em objectivos estratégicos e não apenas nos objectivos actuais.

O plano de formação é elaborado de acordo com as exigências das necessidades diagnosticadas. Os objectivos comprovados são essencialmente a actualização de conhecimentos e das competências, pois quando existem desvios nos resultados geralmente insistem na formação para melhorarem as competências desses colaboradores. A empresa tem sempre duas opções, ou recorre a formadores internos com aptidão natural para esse efeito, o que lhe permite colmatar as necessidades, ou pela especificidade da formação procura em empresas externas que possam responder às necessidades. A empresa é auto-suficiente ao nível da formação interna pelo facto de aproveitar as sinergias existentes nos diferentes departamentos.

De acordo com os entrevistados, a empresa acredita que o investimento na formação profissional é um dos maiores retornos dos proveitos. Contudo, a empresa tem a preocupação de verificar se de facto esses benefícios têm retorno ou não. Para isso, exerce um acompanhamento após a formação profissional, acompanhamento que

consiste na aferição por parte do chefe de equipa ou pelo formador se o colaborador está apto ou não para a função, se adquiriu ou não conhecimentos, se melhorou as suas competências profissionais para o exercício da função. Ao efectuar a leitura do fluxograma que se segue, em conformidade com a documentação consultada, compreenderá pormenorizadamente o processo de Formação da empresa:

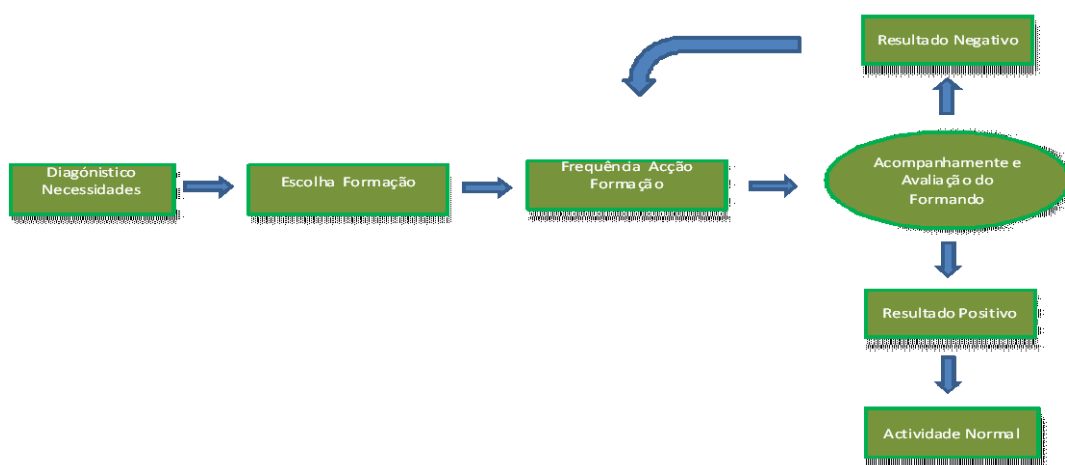


Figura 2 - Fonte: fluxograma retirado da documentação facultada para consultada

5 - Os Recursos Humanos e a Competitividade

Os últimos anos têm sido marcados pela explosão e utilização das novas tecnologias, que permitiram a aproximação do mundo entre si e conseqüentemente impulsionaram a actual competitividade. Os recursos humanos através das suas competências podem decidir o sucesso e a competitividade no interior das organizações. Qualquer empresa, na procura da competitividade está sujeita a transformações, devido às mudanças naturais do meio envolvente e tendo em conta que as empresas são constituídas por pessoas, concluímos que estas também têm de estar preparadas para uma mudança³¹.

A mudança pode dever-se a vários factores como a estratégia da empresa, o aparecimento de novos equipamentos, mudanças ao nível do comportamento dos colaboradores, ao nível sociopolítico etc.

As mudanças são efectuadas com base no objectivo de manter o nível de competitividade, a qualidade da prestação de serviço e actividade da empresa. Para que

³¹ SAINSAULIEU, Renaud, (1997), *Sociologia da Empresa, Organização Cultural e Desenvolvimento*, Lisboa, Edições Instituto Piaget, p. 83-87 e 291-295.

não fiquem rapidamente desactualizadas com as possíveis mudanças no interior da empresa, devem-se elevar as qualificações dos recursos humanos e permitir-lhes uma formação ajustada ao desempenho da função para que fiquem menos relutantes à mudança e mais aptos para enfrentar novos desafios.

Para que se possa aumentar o nível de competitividade dos activos a formação deve ser o ponto de equilíbrio entre as expectativas da empresa e dos seus trabalhadores³². Se a formação responder às necessidades de todos os envolvidos poderá ser considerada factor motivador para os indivíduos e ter consequências directas no seu desempenho. São todos os envolvidos que permitem à empresa atingir os objectivos que a constituem. Se os objectivos forem alcançados com sucesso, significa que os activos são eficazes e representam uma mais-valia para a empresa. *“Inovar continuamente e de forma integrada no domínio organizacional aparece como um contributo decisivo para se alcançar um posicionamento competitivo no mercado, desde que em articulação com outro conjunto de factores, entre os quais se destacam a melhoria das qualificações dos Recursos Humanos e a introdução de novos equipamentos”*³³. A estratégia competitiva detém diversos factores, mas a formação e os trabalhadores têm que estar em harmonia para a atingir os níveis de competitividade desejados, independentemente da estratégia competitiva adoptada pela empresa.

6 - Da Formação às Mudanças na Empresa

Actualmente a mudança conduz a reestruturação nas empresas inovadoras, é uma forma de enfrentar a competitividade criada pela sociedade actual. As mudanças podem ter objectivos diferentes como a aquisição de novas competências, adopção de novas atitudes e comportamentos, reorganização de processos de trabalho, promoção de novos valores e princípios legitimadores da actividade profissional.

Assim, os diferentes objectivos da mudança proporcionados pela formação profissional na empresa pode ter como alvo os indivíduos/grupos, mas também se pode entender como a substituição de uma forma de trabalhar por outra, que permita melhorar os

³² SANTOS, Ana, **A Formação - Novas Metas para o Elevado Desempenho dos Activos**. In <http://www.tiadro.com/artigos/partigo87.html>

³³ PARENTE, Cristina, et al, (SD), **Gestão de Recursos Humanos, Dinâmicas Organizacionais e Competitividade Empresarial**, IV Congresso Português de Sociologia.

resultados. A mudança pode ser entendida pelo modo como é desencadeada podendo ser previamente planeada ou não. As mudanças quando planeadas pressupõe estabilidade e previsão das condições em que a empresa vai funcionar. Já as mudanças não planeadas, resultam das pressões para manter ou aumentar a competitividade da empresa³⁴.

É de referir que muitas das mudanças nas empresas têm de ser realizadas independentemente da vontade dos seus gestores e das estratégias por si definidas, devido a factores internos e externos que pressionam para a mudança. Estas podem afectar a empresa de uma forma global ou não, dependendo do tipo de mudança imposto à empresa, mas é indiscutível que qualquer tipo de mudança dentro de uma organização possa ter reflexos directos ou indirectos sobre os seus colaboradores. No entanto, nem todas as partes da empresa podem estar preparadas para enfrentar as mudanças, por isso, há necessidade de definir o processo de mudança e as necessidades de formação relativas a esse processo, porque pode não resultar nos efeitos espectáveis.

7 - A Implementação da Formação na Empresa

As empresas são influenciadas e procuram influenciar as mudanças para manterem a sua competitividade, têm que estar preparadas e receptivas às mutações constantes. Para isso, existe a necessidade de apostar na inovação, na criatividade, na flexibilidade, um vez que estas têm de acompanhar a evolução da sociedade global.

De facto, com a necessidade de acompanhar a mudança surge a formação profissional como preocupação primordial de qualquer empresa. Para o director do departamento de formação da empresa ANA, é *“através do levantamento do diagnóstico das necessidades de formação, que as acções de formação planeada têm prosseguimento após a comunicação do plano estratégico/operacional e antes da comunicação dos pressupostos orçamentais. Já nas acções de formação não planeadas, tem lugar sempre que existam factores não identificados previamente, que determinem a necessidade de qualificação dos colaboradores na função. O levantamento das necessidades é efectuado com base nos seguintes pressupostos: objectivos da empresa; linhas de orientação estratégica emitidas pelo CA; revisão do plano estratégico/operacional;*

³⁴ NEVES, José, et al, (2001), **Manual de Psicossociologia das Organizações**, Mc Graw Hill, Amadora, 1º Edição, p.532-534.

*resultado da avaliação do desempenho; nova legislação, alterações aos processos e/ou metodologia de trabalho; necessidades da qualificação para a função; resultado da avaliação do risco; resultado da avaliação da eficácia da formação de actividades já realizadas; realocação, transferência ou admissão de colaboradores*³⁵”.

No entanto, para Alain Maignant a formação deve ter em atenção os conhecimentos e os comportamentos necessários para desempenhar a função, pelo que o posto de trabalho deve prever situações eventualmente pontuais do trabalho para além de o que é definido, e as competências são as aptidões apropriadas a mobilizar instrumentos de forma a criar soluções para resolver determinados problemas. Embora existam outros factores que podem condicionar o estabelecimento das referidas normas³⁶

A formação deve ser vista como uma componente do desenvolvimento dos recursos humanos, no que concerne às capacidades do indivíduo, nomeadamente o “*fazer fazer*”, o “*saber ser*”, o “*saber estar*” e outras formas de passar conhecimento que são necessidades complementares. A formação hoje não basta centrar-se no “*saber fazer*”³⁷.

Hoje o que temos de diferente no “*saber fazer*” é que muitas vezes a evolução foi para novas metodologias do conhecimento, ou seja, “*fazer fazer*”. Eu dou um conjunto de ideias como é que as coisas se fazem e digo ao formado para fazer o exercício, mas esta pessoa em sala, está numa forma reactiva ou seja, está contrariada não gosta de estar ali. Temos aqui outra componente de formação que é o “*saber estar, saber ser*”. A pessoa tem uma postura pró-activa favorável à própria formação, então, o formador pode usar técnicas para isso também, hoje emprega-se tudo isto, esta combinação de verbos é frequente, o “*fazer fazer*”, o “*saber ser*”, o “*saber estar*” o “*querer fazer*”³⁸.

O capital humano nesta empresa tem vindo a ganhar importância como forma de adaptação às novas realidades. Vivemos numa época caracterizada por mudanças constantes e muito aceleradas em consequência da rápida incorporação tecnológica, que por sua vez proporcionam a facilidade na obtenção da informação e até o incremento de

³⁵ Informação retirada da entrevista nº 1.

³⁶ MEIGNANT, Alain, (2003), *A Gestão da Formação*, Porto, Publicações Dom Quixote, 2ª Edição, Gestão & Inovação, Ciências de Gestão, p. 51-53.

³⁷ Informação retirada da entrevista nº 1.

³⁸ *Idem*.

novos hábitos. Perante esta realidade destacam-se indivíduos detentores do “*saber saber*”, isto é, aqueles que dominam a informação e tem conhecimento sobre onde e como obtê-la, sabem onde e como obter o saber. Esta característica permite melhorar a qualidade dos colaboradores e possibilita a progressão a nível de emprego³⁹.

Este é o maior desafio do departamento dos recursos humanos, ao qual é exigido uma gestão inteligente e equilibrada entre a formação e a gestão das carreiras dos funcionários. O capital humano de uma empresa é o que define a sua competitividade, a gestão dos recursos humanos da empresa tem o duplo desafio de os qualificar e de impedir o abandono da empresa. A formação permite a adaptação dos trabalhadores às mudanças da empresa, resultantes de alterações tecnológicas ou das estratégias e determinar as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento⁴⁰.

8 - O Levantamento do Diagnóstico de Necessidades

A avaliação das necessidades de formação deve ser iniciada com verificação ao nível da formação que os colaboradores precisam. Será necessário efectuar um minucioso levantamento para identificar as causas mais prováveis dos problemas observados e estudar a solução mais adequada. Existem três tipos de determinação de necessidades: as competências exigidas para as funções a desempenhar pelos trabalhadores para os objectivos globais da empresa; as expectativas dos indivíduos e dos grupos; e a análise das condições gerais do exercício da função.

Quanto aos procedimentos existem inúmeros modelos, no entanto é de notar que qualquer que seja o modelo escolhido, este deve ser adaptado de acordo com as características particulares da empresa⁴¹.

9 - O Plano de Formação

O plano de formação é um documento escrito, onde se identificam as acções de formação de acordo com os interesses da empresa. Onde consta o que é necessário fazer

³⁹ *Idem.*

⁴⁰ Retirado da entrevista do Director do Departamento de Formação da empresa ANA.

⁴¹ PERETTI, J.M. (1997), Recursos Humanos, Lisboa, Edições Sílabo, 1ª edição, p.366-384.

para se atingirem os objectivos da empresa. Estas são condições essenciais para o sucesso da elaboração do referido plano. E a execução deste valida a implementação e o desenvolvimento das acções de formação com vista a alcançar os objectivos, o seu sucesso depende da combinação adequada do plano e as necessidades da empresa.

A avaliação da formação permite saber informações sobre a execução, o impacto e a eficácia da formação. Tem como finalidade conhecer os efeitos que a formação teve nos formandos e na empresa, assim como saber se os objectivos foram conseguidos. De facto, podemos diagnosticar os pontos fracos e fortes da formação, de acordo com os resultados obtidos, recolher e analisar os dados com objectivo de corrigir ou melhorar a qualidade da formação.

Capítulo V- Análise dos Resultados

Tendo em vista avaliar a utilidade das acções de formação profissional questionaram-se os funcionários sobre os diferentes impactes que a formação pode ter na qualificação profissional e no relacionamento entre colaboradores. Observou-se que o maior número de respostas incide nas questões *“Melhorar o desempenho da função”, “Actualizar e aperfeiçoar os conhecimentos”* e *“Actualizar-se face às exigências competitivas”*. Todos estes impactes com ênfase “no eu” são referidos por mais de 85% dos funcionários inquiridos. Tendo em conta que a formação é um meio de desenvolvimento, contribui para inovar as qualificações e preparar os indivíduos para o desempenho das funções. É um meio de socialização que contribui para melhorar os saberes, as técnicas, as capacidades e atitudes.

O desenvolvimento social da empresa é baseado nas múltiplas contribuições teóricas da formação, relacionada com o potencial humano e com a organização do trabalho. A empresa através da socialização incorpora nos colaboradores a formação profissional, que é vista como uma intervenção sobre a sua estrutura social, contribuindo para modernizar e criar uma nova forma de empresa.

Em relação ao impacte da formação de carácter interpessoal, nas questões *“Melhorar relações hierárquicas”, “Fomentar o bom relacionamento entre colegas”* e *“Melhorar o relacionamento interpessoal”*, apenas é referido, respectivamente, por

18,3%, 24,4% e 39% dos inquiridos. A formação profissional surge como um instrumento não só de apreensão de novos conhecimentos e reconversão de conhecimentos anteriormente adquiridos, mas também como forma de se poderem modificar ideias, valores, formas de comunicação, relações sociais e as próprias concepções de trabalho, são estes os objectivos da empresa.

Quanto ao **“Melhorar o trabalho em equipa”**, a opinião dos inquiridos divide-se, 52,4% dos funcionários acreditam que a formação não contribui para melhorar o desempenho em equipa. Podemos afirmar que as motivações humanas podem ser preparadas, direccionadas e portadoras de efeitos pelas acções de formação profissional ou pelas relações de trabalho, tendo em conta que o meio que nos rodeia exerce influência sobre a nossa identidade. A esmagadora maioria dos inquiridos (96,3%) acredita que frequentar acções de formação contribui para aumentar as capacidades e conhecimentos profissionais, impulsionando a mudança e a aprendizagem.

Relativamente às expectativas quanto às acções de formação frequentadas pelos inquiridos, conclui-se que uma grande maioria, mais de 80%, acredita que a formação profissional permite **“Adquirir novas competências”**, **“Aumentar capacidades profissionais”** e **“Melhorar métodos de trabalho”**. 74,4% dos inquiridos afirmam que as acções de formação servem para **“Permitir adquirir novos conhecimentos”** e 69,5% entende que facilita o **“Adaptar-se a novas realidades de trabalho”**. Em sentido oposto constata-se que os funcionários, na sua maioria, não acreditam que as acções de formação contribuam para **“Aumentar a autonomia no trabalho”** (67,1%) e **“Mudar de categoria ou sector”** (70,7%).

É evidente que a atracção por uma profissão útil e reconhecida continua a ser uma realidade da actualidade ligada ao posto de trabalho. No entanto, as competências em termos de experiências adquiridas, capacidades relacionais e de percurso de aprendizagem, ultrapassa as noções de qualificação ligadas a um posto de trabalho. Assim, podemos designar a formação profissional como um processo de criação social, global e permanente, tornando-se um agente que potencializa o desenvolvimento técnico, social cultural, em duas entidades principais. Ou seja, no trabalhador **“o primeiro e o directo beneficiário da acção de formação levando a uma evolução**

peçoal e profissional”⁴², preparando-o para a actividade profissional cada vez mais exigente, dominada pelas constantes inovações tecnológicas impostas pela modernidade. Por outro lado, para a empresa é um recurso essencial, porque pode qualificar o quadro de pessoal e ao qualificar profissionalmente os seus colaboradores, aumenta as probabilidades de sucesso e competitividade.

Na perspectiva de conhecer a opinião dos funcionários sobre o modelo de formação mais adequado em termos de realização pessoal podemos afirmar que aproximadamente 70% dos inquiridos considera como mais adequada a **“Formação com experiência profissional prática”**, a **“Formação técnica vocacionada para os novos métodos”** ou a **“Formação para aumentar e aperfeiçoar conhecimentos já adquiridos”**. 42,7% do total dos inquiridos responderam negativamente à questão sobre a **“Formação em áreas que o habilitem ao desempenho de novas tarefas”**. Desenvolver uma acção de formação implica assumir um processo de mudança capaz de transformar um estado anterior em algo diferente consolidado. Essa mudança será atingida por um aumento de recursos internos actualizados, através de acções de formação.

De facto, o desenvolvimento consiste em modificar as potencialidades em recursos efectivos e produzir um equilíbrio nas contingências sociais da actualidade. Surge assim, um novo paradigma criando outras estruturas e outras relações de trabalho para fazerem face à evolução. Desenvolve-se o potencial humano para adquirir novas qualificações, e as novas tecnologias de informação potenciam o desenvolvimento social das empresas e a crescente modernização técnica.

Todos os inquiridos responderam positivamente à questão da frequência das acções de formação profissional nos últimos dois anos⁴³. A grande maioria dos inquiridos (84,1%) frequentou no mínimo, duas acções de formação no respectivo período.

Em relação às acções de formação frequentadas constata-se que apenas quatro das quinze acções disponibilizadas foram frequentadas por mais de 25% dos funcionários, nomeadamente **“Tecnologias de Informação e Comunicação”**, **“Línguas Estrangeiras**

⁴² GODINHO, Rosaria, GONÇALVES, F., PIMENTEL, Duarte, VIEIRA, Célia, *“Das expectativas aos efeitos sociológicos da Formação Profissional”* in **Sociologia - Problemas e Práticas**, nº 20, p. 223.

⁴³ A empresa cumpre legalmente o estabelecido nas Leis 99/03, de 27 de Agosto e 35/04 de 29 de Julho.

Técnicas” ***Formação em Airport Operations (IATA)***” e ***Informática na Óptica do Utilizador***”. Com o incremento das novas tecnologias da informação a realidade do trabalho evoluirá rapidamente a ponto de exigir novas aprendizagens, que impliquem grandes esforços teóricos e práticos para se ser competitivo. A formação é integrada na actividade profissional, como meio de aprendizagem ou de orientação permanente.

A empresa oferece aos seus colaboradores formação profissional adequada ao seu desempenho, onde possam encontrar a oportunidade de se afirmarem e de construírem uma dignidade pessoal, uma identidade adequada ao posto de trabalho, com o desígnio de lhe aumentar a pertinência e a motivação.

Na perspectiva de avaliar os contributos da formação, questionou-se sobre o seu grau de concordância, medido em quatro pontos com extremos não concordo e concordo totalmente, para os seguintes impactes, ***Adquirir novas capacidades de trabalho***”, ***Melhorar o relacionamento interpessoal***”, ***Adaptação a novas realidades de trabalho***”, ***Melhorar o trabalho em equipa***”, ***Melhorem as relações hierárquicas***” ***Aplicar novos conhecimentos***” e ***Melhorar comunicação com superiores***”. Os principais contributos são os três primeiros em que mais de metade dos colaboradores inquiridos responderam no questionário que concorda ou concorda totalmente com as afirmações. No campo oposto verifica-se mais de 40% dos funcionários não concordam que a formação contribui para melhorar a comunicação ou relação hierárquica.

De acordo com o que tem vindo a ser transcrito a formação profissional caracteriza-se por uma atracção pela inovação, pela mudança técnica e organizacional, bem como, pela mudança nos hábitos de relações e de vida colectiva. Há interesse pela descoberta e pela aquisição de conhecimentos, é a forma de obter uma definição social do seu valor profissional e simultaneamente um modo de distinção no trabalho. Apesar de os indivíduos serem influenciados pelos conhecimentos que adquiriram nos seus meios sociais de origem. A formação contribui para a mudança e tem como objectivo produzir o efeito desejado e conveniente aos interesses estratégicos da empresa.

Na sequência de avaliar a perspectiva global da formação recebida em termos técnicos questionaram-se os inquiridos sobre o seu grau de satisfação, medida em quatro pontos com extremos reduzido e muito bom com os seguintes impactes, ***Interesse dos temas***”,

“Domínio de assuntos”, e **“Qualidade”**. São os principais contributos referidos em que mais de metade concorda com bom ou muito bom nesses impactes. Verifica-se também que mais de 45% dos inquiridos considera aceitável a formação recebida em termos de **“Duração”**. E observa-se ainda uma satisfação global com a perspectiva da formação, reflectindo-se no desempenho e aquisição de conhecimento dos formandos.

Quanto aos contributos da formação questionaram-se os inquiridos sobre o seu grau de satisfação, medida em quatro pontos com extremos reduzido e muito bom com os seguintes impactes, **“Incentivar a participação e interacção”**, **“Comunicar de forma eficaz”**, **“Motivar”** e **“Exposição clara”**. Aqui mais de metade dos inquiridos concorda com bom ou muito bom com esses impactes. Verifica-se também que mais de 45% dos funcionários consideraram aceitável ou bom a perspectiva global da formação recebida em termos pedagógicos como **“Promover a interacção grupal”** e **“Incentivar novas ideias”**. Observamos que a empresa não está ausente da sociedade, ela contribui para moldar através dos seus efeitos sobre a identidade dos seus colaboradores, sobre a socialização pelo trabalho. Conclui-se que o progresso social da empresa é feito através de múltiplas contribuições teóricas relacionadas com o potencial humano e com a organização do trabalho.

Em relação à utilidade que atribui à formação a nível comportamental questionaram-se sobre o seu grau de satisfação, medida em quatro pontos com extremos reduzido e muito bom com as seguintes atribuições, **“Desenvolvimento pessoal”**, **“Qualificações profissionais”**, **“Desenvolvimento e socialização”**, **“Maior e melhor eficácia no trabalho”** e **“Consolidação e expansão dos conhecimentos adquiridos”**. Os principais contributos são os referidos em que mais de metade admite bom ou muito bom a esses atributos. É de referir que apenas (40,2%) dos inquiridos consideraram “Bom” o grau de utilidade da formação a nível comportamental, relativamente **“Abertura à troca de ideias entre colegas e chefias”**. A empresa através da socialização de adultos incorpora nos actores a formação profissional, para moldar através dos seus efeitos o objectivo desejado e conveniente aos interesses estratégicos da empresa.

De facto, a empresa necessita de empregados qualificados, motivados e integrados no trabalho. A formação tem um impacto em todo o sistema produtivo criando uma nova atitude no desempenho profissional dos indivíduos, um novo “saber fazer”, moldando as

relações estratégicas entre os diversos actores envolvidos. Acaba por ser na sua essência um produto de modernização, uma imagem, um reflexo da própria evolução, que constitui também a consolidação das relações intra-organizacionais. Intensifica as relações pessoais, bem como as dimensões afectivas e cognitivas, reforçando e consolidando uma maior abertura nas relações entre pares, procurando minimizar tensões que possam surgir no grupo. É um instrumento dinamizador da mudança e de “*aprendizagem cultural*” no seio das organizações, pois os sujeitos através dela alteram o relacionamento entre si, delineando novos contornos para a cultura da empresa.

Na verdade, a empresa garante a eficácia e o sucesso através da formação, por ser um processo de aprendizagem pode forçar determinados efeitos culturais, ou seja, provocar alterações a nível das identidades, dos valores, das atitudes, dos papéis e dos comportamentos. A interacção ocorrida no trabalho está subjacente antes e depois dos profissionais terem participado em acções de formação profissional. Podemos afirmar que as acções de formação contribuem para atenuar alguns obstáculos entre os agentes sociais, com diferentes culturas que se unem em torno de um objectivo comum, o bom funcionamento da empresa.

É de referir, que observamos, que a formação impulsiona o desenvolvimento humano, que o efeito de sociabilidade é um processo de interacção, onde os formandos têm a possibilidade de adquirir e aperfeiçoar os conhecimentos, as relações interpessoais e de grupo, bem como as relações hierárquicas, tornando possível o aumento da expressão no meio profissional. Este efeito foi observado a partir das dimensões que se seguem:

Dimensão A - Aumento de conhecimentos técnicos e melhoramento de competências, ou seja, aquisição de conhecimentos técnicos, elevando a rentabilização do trabalho, pela utilização e aperfeiçoamento dessas competências técnicas.

Dimensão B - Actualização de conhecimentos a nível pessoal, entende-se neste aspecto a abertura de novos horizontes pessoais e profissionais, e a consolidação e expansão de conhecimentos adquiridos ao longo do percurso profissional.

Dimensão C - Mudança de comportamentos através de um acréscimo de conhecimentos em meios e técnicas que permitam maior e melhor eficácia profissional.

Dimensão A - Efeito de Sociabilidade

Dimensão A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar novos conhecimentos adquiridos na formação - 69,5% ✓ Adaptar-se às novas realidades de trabalho - 62,2% ✓ Adquirir novas capacidades de trabalho - 59,8%
------------	--

Figura 3 - Dimensão A - Efeito de Sociabilidade

Nesta dimensão observamos, que as acções de formação possibilitam **“Aplicar novos conhecimentos adquiridos na formação”**, esta é a opinião de 69,5 % dos inquiridos, que reforçam sua resposta com as seguintes afirmações: (*... adquirir novos conhecimentos na área em que trabalho, completou e reforçou conhecimentos anteriormente adquiridos*).

(*... as acções de formação permitem aperfeiçoar conhecimentos e adquirir outros noutras áreas*).

(*... considero que é sempre positivo, possibilitou a actualização de conhecimentos adquiridos, visaram o aperfeiçoamento focando a adaptação dos conhecimentos à realidade do serviço*).

(*... sim, na medida em que consegui adquirir novos conhecimentos adaptá-los ao desempenho das minhas funções*).

Enquanto 62,2% dos inquiridos são mais inflexíveis restringindo a sua resposta a **“Adaptar-se a novas realidades de trabalho”**, reforçando a sua opinião com as afirmações que se seguem: (*... quando os funcionários estão devidamente formados e aplicam correctamente os seus conhecimentos, é mais difícil existirem problemas internos por falta de profissionalismo*).

(*... a aprendizagem de novas técnicas, é geradora de posturas mais assertivas perante os colegas de trabalho*).

(*... a evolução do mercado de trabalho em termos de exigência requer cada vez mais aperfeiçoamento profissional, que é conseguido através das acções formativas e novas práticas de trabalho*).

Contudo, mais de metade 59,8% dos inquiridos concordam que as acções de formação permitem-lhe **“Adquirir novas capacidades de trabalho”**. Verificamos que os

inquiridos esperam adquirir da formação conhecimentos diversificados, reforçando a sua resposta com afirmações que se seguem: (*... os grandes objectivos da formação passam por adquirir novos conhecimentos e novas metodologias de trabalho e como adaptar-se as novas exigências profissionais*).

(*... ajudam a criar visões diferentes e a melhorar os métodos de trabalho e actualizar novas formas de executar tarefas*).

(*... a formação confere-nos maior capacidade, que indubitavelmente será aplicada na actividade profissional, que nos permitirá adaptar-nos as novas realidades*).

(*... as formações devem servir para relembrar e actualizar conhecimentos para nos moldar-mos às novas exigências*).

Verificamos que nesta dimensão mais de metade dos inquiridos, revela que em termos gerais a formação profissional permite aplicar novos conhecimentos, adaptação a novas realidades de trabalho e adquirir novas capacidades de trabalho.

Dimensão B - Efeito de Sociabilidade

Dimensão B	<ul style="list-style-type: none">✓ Melhorar o relacionamento interpessoal - 43,9%✓ Melhorar o trabalho em equipa - 43,9%
------------	--

Figura 4 - Dimensão B - Efeito de Sociabilidade

Nesta dimensão observamos que apenas 43,9% dos inquiridos concordam que as acções de formação lhe permitam “**Melhorar o relacionamento interpessoal**” e “**Melhorar o trabalho em equipa**”, reforçando as suas opções de escolha com as afirmações que se seguem: (*... as acções de formação proporcionam meios para aumentar a integração profissional entre os colegas*).

(*... cada formação implica a interacção com pessoas de diferentes personalidades*).

(*... no caso desta empresa, por existir uma certa disparidade geográfica, as acções de formação permitem conhecer colegas e, desta forma, melhorar o relacionamento*).

(*... durante as formações fomos obrigados a trabalhar em equipa e no trabalho adaptamo-nos melhor ao grupo, conseguimos atingir melhor os objectivos permitindo um intercambio de conhecimentos que beneficiarão a equipa*).

(... se a formação focar vertentes de valores e missões da organização, certamente que contribuirá para que o formando assimile a importância do trabalho em equipa de forma a conseguir atingir os objectivos traçados. Além do mais um ambiente de formação é um óptimo local para se aumentar vínculos interpessoais o que estimulará o gosto pelo trabalho em equipa).

(... a melhoria do relacionamento é uma mais valia no trabalho de qualquer equipa).

(... quanto maior for a formação dos elementos que compõem uma equipa de trabalho maior será o rendimento que essa mesma equipa será capaz de alcançar).

(... a melhoria do relacionamento interpessoal leva a que o trabalho em grupo seja também favorecido. A formação permite que todos estejam ao mesmo nível na equipa).

(... foi-me permitido obter técnicas e métodos de trabalho em grupo, o que me permitiu potenciar o trabalho e rentabilidade das equipas com quem trabalhei e trabalho).

Verificamos que a formação profissional, quer pela sua própria natureza quer pela sua envolvente é algo que privilegia contactos proporcionando relacionamentos díspares. Neste sentido 36 dos indivíduos, representando 43,9% dos inquiridos consideram que a formação veio possibilitar melhorias a nível interpessoal e no trabalho em equipa.

Dimensão C - Efeito de Sociabilidade

Dimensão C	<ul style="list-style-type: none">✓ Melhorar as relações hierárquicas - 47,6%✓ Melhorar as formas de comunicação com os superiores hierárquicos - 42,7%
------------	--

Figura 5 - Dimensão C - Efeito de Sociabilidade

Na dimensão C também verificamos que 47,6% e 42,7% não concordam que as acções de formação permitam **“Melhorar as relações hierárquicas”** e **“Melhorar as formas de comunicação com os superiores hierárquicos”**, reforçando as suas opções de resposta com as afirmações que seguem: *(... se cada elemento da equipa de trabalho souber o que fazer no meio profissional, menor possibilidades de atritos com o superior hierárquico haverá e melhor compreensão das indicações ou ordens emanadas haverá).*
(... ao progredir em conhecimentos técnicos, alarguei as minhas competências comportamentais, melhorou substancialmente a minha relação com os superiores, permitindo uma comunicação mais fluente).

(... se a formação for adequada à função que desempenha, verá o reconhecimento do seu trabalho e a comunicação com os superiores hierárquicos melhora).

(... a comunicação é a base do sucesso profissional de um indivíduo, é lógico, se sabe falar com os superiores hierárquicos pode ser meio caminho a para o sucesso).

(... a comunicação só melhora com treino. Sem formação direccionada para tal, muito dificilmente a comunicação com os superiores poderá progredir).

É de referir que a maioria dos inquiridos pretende um acréscimo de conhecimentos técnicos e melhoramentos de competências, e menos de metade 43,9% dos inquiridos concordam que as acções de formação lhe permitam **“Melhorar o relacionamento interpessoal”** e **“Melhorar o trabalho em equipa”**. Menos de metade dos formandos inquiridos 47,6%, não concordam que as acções de formação lhe possibilitem melhorar as relações hierárquicas e 42,7% também não concordam que melhorem a comunicação com os superiores.

Há boas relações no trabalho em equipa, sem contudo serem muito profundas a outros níveis. Existe um relacionamento razoável, apesar da diversidade na formação profissional, elevando a troca de conhecimentos e experiências enriquecedoras.

Quanto ao relacionamento com os colegas, declararam tratar-se de um relacionamento de entreajuda e que o diálogo assenta apenas no trabalho a realizar. Nas relações com os superiores hierárquicos são de natureza profissional, meramente formais e laborais.

Em todas as respostas obtidas o efeito de sociabilidade foi visível, embora em alguns resultados se evidencie mais do que noutros. Contudo, o efeito de sociabilidade pode ter resultados notáveis sobre o seu dinamismo e as suas capacidades de adaptação ou de resistência à mudança. *A empresa é, com efeito, lugar de mudanças e de adaptações permanentes às suas diversas contingências*⁴⁴. A formação também é vista pelos colaboradores como uma oportunidade de conhecerem melhor os objectivos da empresa, colegas de outros locais de trabalho e chefias. A formação é valorizada como processo de socialização, por contribuir para melhorar e encontrar soluções para os problemas internos aumentando a entreajuda entre os colaboradores.

⁴⁴ SAINSAULIEU, Renaud, (1997), *Sociologia da Empresa, Organização Cultural e Desenvolvimento*, Lisboa, Edições Instituto Piaget, p. 180.

No que concerne à observação do efeito no plano do imaginário nas acções de formação frequentadas, verificamos que possibilita encontros com diversos formandos criando rupturas cognitivas, proporcionando a possibilidade de viver outras situações sociais e outras experiências profissionais. Este efeito foi observado a partir das dimensões que se seguem:

Dimensão A – Desenvolvimento pessoal e socialização, ou seja, com aquisição de conhecimentos técnicos na empresa, e pelo seu aperfeiçoamento desenvolver e socializar-se no ambiente profissional.

Dimensão B - Actualização de conhecimentos a nível pessoal e profissional, entende-se neste aspecto a abertura novos conhecimentos em meios profissionais e técnicas que permitam maior qualificação profissional e melhor eficácia no trabalho.

Dimensão C - Mudança de comportamentos através de aquisição de conhecimentos e actualização a nível profissional, entende-se neste aspecto a abertura de novos horizontes pessoais e profissionais, e a consolidação e expansão de conhecimentos adquiridos que permitam a abertura à troca de ideias entre colegas e chefias.

Dimensão A - Efeito no Plano do Imaginário

Dimensão A	<ul style="list-style-type: none">✓ Desenvolvimento pessoal - 70,8%✓ Desenvolvimento e socialização - 63,4%
------------	--

Figura 6 - Dimensão A - Efeito no Plano do Imaginário

Um número significativo de inquiridos 70,8%, consideram que as acções de formação contribuem para o **“Desenvolvimento pessoal”** e 63,4% dos inquiridos consideram que contribuem para o **“Desenvolvimento e socialização”**, reforçando as suas opções com as afirmações que se seguem: (... *saber estar, respeitar opiniões e aceita-las, contrapondo com outras é essencial para o êxito humano e profissional, assim a*

formação, por sua vez, contribui para o bem estar pessoal, ajudando a encarar as rotinas, as dificuldades e os sucessos com mais confiança).

(... as acções de formação trazem mais valias ao formando, permitem-lhe um melhor desempenho profissional e um crescimento enquanto individuo inserido na sociedade e desenvolve posturas de relacionamento mais assertivas e eficazes).

(... a aquisição de novos conhecimentos é uma mais valia em qualquer situação: profissionalmente, pessoalmente, a nível de relacionamento, melhoria de competências profissionais, logo, a importância das acções de formação é muito notável).

(... todas as experiencias partilhadas no âmbito profissional são úteis para a socialização, por se partilharem conhecimentos e experiências para o desenvolvimento pessoal e profissional, quanto mais capacitados estivermos melhor se responde às exigências sociais e melhor se reage à socialização a que estamos sujeitos).

(... a formação comportamental tem maior implicância no campo da socialização visto que o individuo em sociedade tem essa necessidade de recriar o seu comportamento, facilitando o desenvolvimento e socialização dos indivíduos).

(... a formação deve ser continua, devemos ter uma mente aberta para adquirir novos conhecimentos e novas valências, nas questões de motivação pessoal, da qual resulta uma maior vontade de crescer em formas profissionais e pessoais, porque torna as pessoas mais reconhecidas e valorizadas no exercício da sua função).

(... todas as acções de formação trazem benefícios, para colocar em prática, tanto dentro da empresa como fora dela).

Verificamos que as acções de formação provocam rupturas cognitivas, pondo em causa hábitos e modelos culturais anteriormente adquiridos, moldando os indivíduos de forma gradual para o desempenho da função. Estes conhecimentos adquiridos trazem benefícios, tanto para colocar em prática no interior como no exterior da empresa.

Dimensão B - Efeito no Plano do Imaginário

Dimensão B	<ul style="list-style-type: none">✓ Qualificações profissionais - 73,2%✓ Maior e melhor eficácia no trabalho - 73,2%
------------	---

Figura 7 - Dimensão B - Efeito no Plano do Imaginário

Nesta dimensão verificamos que uma grande percentagem 73,2% dos inquiridos consideram que as acções de formação contribuem a nível comportamental nas **“Qualificações profissionais”** e também **“Maior e melhor eficácia no trabalho”**, reforçando a sua opinião com as afirmações que se seguem: (... *saber estar, respeitar opiniões e aceita-las, contrapondo com outras é essencial para o êxito humano e profissional, assim a formação, por sua vez, contribui para o bem estar pessoal, ajudando a encarar as rotinas, as dificuldades e os sucessos com mais confiança*).

(... *as acções de formação trazem mais valias ao formando, permitem-lhe um melhor desempenho profissional e um crescimento enquanto individuo inserido na sociedade e desenvolve posturas de relacionamento mais assertivas e eficazes*).

(... *a formação a nível comportamental permite melhorias significativas ao que se refere às características pessoais de assertividade, de comunicação e de liderança. Se for ministrada com a perspectiva motivacional, poderá incentivar o funcionário a ter uma atitude mais proactiva na aquisição de competências*).

(... *as formações permitiram-me de uma forma bastante satisfatória melhorar a minha rentabilidade profissional, aliando os novos conhecimentos à realidade específica do trabalho, de forma a obter maior eficácia e qualidade no trabalho*).

(... *melhoram ao nível da gestão do tempo, gestão de equipas, técnicas de liderança e motivação são factores que terão consequências na valorização das qualificações*).

(... *uma acção de formação bem ponderada, após um bom diagnostico de necessidades e com conteúdos técnicos assertivos, pode trazer resultados excelentes na melhoria da eficácia do trabalho, o facto de conferir um maior conhecimento profissional e o conhecimento torna mais eficaz o desempenho profissional*).

(... *a formação é a melhor forma de evoluir, quanto mais conhecimentos obtemos mais eficiente é o nosso desempenho, ao adquirimos conhecimentos técnicos e funcionais aumenta a nossa eficiência e eficácia no trabalho*).

Dimensão C - Efeito no Plano do Imaginário

Dimensão C	<ul style="list-style-type: none">✓ Consolidação e expansão de conhecimentos - 76,9%✓ Abertura à troca de ideias entre colegas e chefias - 56,1%
------------	---

Figura 8 - Dimensão C - Efeito no Plano do Imaginário

Nesta dimensão observamos que 76,9% dos inquiridos consideram que as acções de formação contribuem para a **“Consolidação e expansão dos conhecimentos adquiridos”** reforçando a sua opinião com as afirmações que se seguem: (... a formação, contribui para a solidificação de conhecimentos que obviamente irão melhorar as qualificações profissionais do individuo, não só o habilitam com novas técnicas e métodos de trabalho, como permitem potenciar e corrigir competências). (... se a formação for adequada ao cargo ocupado sem duvida que ajuda a consolidar e aumentar os conhecimentos adquiridos).

Mais de metade dos inquiridos 56,1% são de opinião que as acções de formação contribuem para a **“Abertura à troca de ideias entre colegas e chefias”**, reforçando a sua opção com as afirmações que se seguem: (... se existir um maior conhecimento sobre determinado tema permite colocar questões e surgiram novas ideias para trocar entre colegas e chefias). (... na verdade a formação estimula a partilha de ideias, sendo que cumulativamente, se aprendem novas ideias a partir dos outros. O facto de todos termos ideias e conhecimentos diferentes permitem o intercambio de opiniões). (... a formação deve ser continua, devemos ter uma mente aberta para adquirir novos conhecimentos e novas valências, nas questões de motivação pessoal, da qual resulta uma maior vontade de crescer em formas profissionais e pessoais, porque torna as pessoas mais reconhecidas e valorizadas no exercício da sua função). (... neste tipo de formação verifica-se uma “diluição” dos níveis hierárquicos, cuja aproximação tem como resultado uma maior abertura à troca de ideias entre colegas e chefias, dada a informalidade dos ambientes que estas formações geram).

Ora, observamos que este efeito ocorre e tem aplicação na empresa, mas como foi afirmado anteriormente há necessidade de um acompanhamento após a frequência de uma acção de formação, porque caso contrário rapidamente se volta ao procedimento anterior, como foi afirmado ao longo das entrevistas efectuadas. Na opinião da Coordenadora, *“as acções de formação têm várias formas, são um instrumento para alcançar determinados fins, garantem o funcionamento ordenado e eficiente, através dela, conseguimos detectar lacunas e encontrar soluções, é uma solução entre muitas para aperfeiçoar o desempenho das pessoas. Servem para actualizar regras ou dos procedimentos que ambicionem introduzir, e ainda, para gerar um determinado*

resultado e dar origem a novas competências. Há formações que não se fazem sentir de imediato, por isso, há necessidade de acompanhar os formandos após frequentarem formação, a nível comportamental demora mais tempo em se sentir, se não houver medidas de controlo o potencial adquirido na formação dilui-se”⁴⁵.

Conclusões

O presente trabalho teve como principal objectivo observar *o efeito de sociabilidade e o efeito no plano do imaginário* com base na frequência de acções de formação profissional em contexto de trabalho. Foi estruturado de modo a compreenderem-se duas partes distintas mas convergentes entre si, a parte teórica e a parte prática.

Na parte teórica sistematizou-se a revisão de literatura mais relevante sobre a temática dos referidos efeitos da formação profissional, com especial enfoque para o *efeito de sociabilidade e o efeito no plano do imaginário*, e os factores que os determinam.

Os resultados obtidos no estudo do presente trabalho permitem evidenciar alguns factores que contribuem para a compreensão dos efeitos da formação profissional. A investigação empírica apresentada neste estudo foi realizada com a participação de 82 funcionários da empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A., que frequentaram diversas acções de formação profissional nos últimos dois anos.

Os resultados da análise permitiram explicar que apenas quatro das quinze acções disponibilizadas foram frequentadas por mais de 25% dos funcionários, nomeadamente ***Tecnologias de informação e comunicação, Línguas estrangeiras técnicas, Formação em Airport Operations (IATA) e Informática na óptica do utilizador.*** O que justifica que estas acções de formação sejam as mais frequentadas, tendo em conta a natureza e especificidade da empresa.

Concluimos que os Oficiais de Operações Aeroportuárias frequentaram em maior número a formação de Airport Operations (IATA) (65,7%) e a formação de Técnico de Tráfego Aéreo (40,0%). 71,4% dos Assistentes Administrativos frequentaram formação em Tecnologias de Informação e Comunicação e 50,0% frequentaram a formação em

⁴⁵ Retirado da entrevista da Coordenadora da formação da empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A..

Informática na Óptica do Utilizador. Também observamos que 75,0% dos Coordenadores de Equipa frequentaram tanto a formação de Gestão de Conflitos como Desenvolvimento de Competências de Liderança, e que 62,5% daqueles frequentaram também a formação de Gestão de Grupos e Projectos.

Já os Técnicos Administrativos frequentaram, na sua maioria, a formação de Línguas Estrangeiras (63,6%) e uma parte significativa (54,5%) frequentaram também a formação de Informática na Óptica do Utilizador. 50,0% dos Técnicos Superiores inquiridos frequentaram a formação de Tecnologias de Comunicação e Informação e Gestão de projectos. Na categoria profissional de secretária 66,7% dos inquiridos frequentou a formação de Contabilidade e Gestão Administrativa, Gestão do Tempo e Tecnologias de Informação e Comunicação. No que concerne à categoria profissional de Chefe de Serviço verificamos que 66,7% dos inquiridos frequentaram a formação de Gestão de Projectos e 33,3% frequentaram as formações de Tecnologias de Informação e Comunicação, Línguas Estrangeiras Técnicas, Desenvolvimento de Competências de Liderança e Condução Técnica de Reuniões.

A empresa depara-se, para a abertura a novos conhecimentos, com novas exigências de qualidade e competitividade, que determinam a necessidade de mudanças e transformações internas a nível organizacional. Através da formação prepara-se para fazer face às exigências exteriores. Torna-se necessário o conhecimento dos recursos humanos da empresa pelo facto de poder dar uma resposta cabal às actividades, para poder atingir os objectivos estratégicos definidos. Só assim, poderão constatar se as aptidões dos colaboradores correspondem às necessidades sentidas.

Com a difusão do conhecimento profissional e das novas tecnologias os recursos humanos são um motor importante nas relações internas e externas da empresa. A formação profissional é percebida não só como um instrumento ao serviço do desenvolvimento da empresa mas também como um meio de socialização, no sentido de servir para adquirir novos saberes técnicos, desenvolvimento de capacidades e a nível de comportamentos e atitudes. A formação é uma forma de integração que as empresas encontraram para adequar o potencial humano às contingências da actualidade.

A constante aquisição e renovação das qualificações, comportamentos e atitudes dos indivíduos pela via da formação, constitui um vínculo de desenvolvimento que permite mudanças, introduzindo uma preparação fulcral para o desempenho das funções. Por um lado, o colaborador é o directo beneficiário da acção de formação preparando-o para a actividade profissional cada vez mais exigente e competitiva, num mundo dominado pelas constantes inovações tecnológicas. Por outro lado, impulsiona a descoberta de novas perspectivas pessoais através da actualização, consolidação e expansão dos conhecimentos adquiridos com a experiência profissional.

A formação profissional é processo social que dinamiza a aprendizagem contínua, aumenta as expectativas dos colaboradores e sustenta a competitividade da empresa. Contribui para a aquisição de novos conhecimentos e consolidação de outros, melhorando a capacidade de desempenho dos colaboradores. Através das qualificações e do desenvolvimento das aptidões humanas, a empresa prepara o indivíduo para uma vida profissional activa e beneficia com a valorização profissional dos seus colaboradores. Aumenta a viabilidade de sucesso, garante uma competitividade mais forte para fazer face à competitividade exterior. Com base neste argumento, e de acordo com o estudo executado, podemos afirmar que a formação incide principalmente na aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos de carácter técnico e social.

A formação é um meio eficaz para ultrapassar os obstáculos com que a empresa e os colaboradores se deparam, *“as acções de formação têm várias formas, são um instrumento para alcançar determinados fins, garantem o funcionamento ordenado e eficiente, através dela, conseguimos detectar lacunas e encontrar soluções, é uma solução entre muitas para aperfeiçoar o desempenho das pessoas. Serve para actualizar regras ou dos procedimentos que ambicionem introduzir, e ainda, para gerar um determinado resultado e dar origem a novas competências”*⁴⁶.

Efectivamente, a formação pode contribuir para alterar os comportamentos dos colaboradores. Os formandos inquiridos demonstraram satisfação com as expectativas das acções de formação frequentadas. O papel do supervisor é fundamental na recolha e

⁴⁶ Retirado da entrevista da Coordenadora da formação da empresa ANA-Aeropostos de Portugal S.A..

avaliação da opinião dos formandos no planeamento de acções futuras, tendo em conta que este avaliará se há necessidade de se repetirem algumas acções de formação ou não.

Pelo facto, da formação pôr em causa os hábitos relacionais, existe a necessidade de conhecer as relações de grupo, interpessoais e hierárquicas. As relações interpessoais são de carácter profissional e mutuamente de entreajuda, o relacionamento com os superiores hierárquicos é meramente formal.

A aquisição de outras concepções e modelos de conduta ou de “saber estar” “saber fazer”, assim como algumas alterações nos princípios de orientação profissional, constituem também itens importantes nas expectativas dos indivíduos. 96,3% dos inquiridos declaram boas expectativas na aplicabilidade prática dos conhecimentos adquiridos na execução de trabalho.

Quanto às relações interpessoais, o relacionamento é de confiança e de entreajuda, não resulta da formação, mas do trabalho em equipa. O contacto com os superiores hierárquicos sofreu modificações por parte de alguns formandos. Receberam informações que lhes permitiram compreender a razão de ser de determinados procedimentos, neste sentido passou haver um maior empenho na prossecução dos objectivos. A comunicação e a participação nas acções de formação são positivas no estreitamento das relações. Apesar de 42,7% dos inquiridos terem afirmado que não concordam, embora, não se deva negligenciar os 26,8% que concordam e os 30,5% que concordam parcialmente. A obtenção de outros modelos de “saber fazer”, deu lugar alterações técnicas que permitiram uma maior eficácia no trabalho, ora pelo maior domínio dos conhecimentos técnicos, ora pela aquisição de novas aptidões.

Na verdade, a formação profissional possibilitou encontros e experiências com outras actividades, pondo em causa hábitos e modelos culturais anteriormente adquiridos, conduzindo a rupturas cognitivas. É de referir a existência de uma maior abertura dos formandos ao diálogo, tornando-se mais fácil a resolução de problemas. No trabalho em equipa, surgiram ideias novas e interessantes. As acções de formação permitiram ainda a resolução de situações de conflito, de comunicação e ajudou a compreender a razão de ser de determinados procedimentos e as suas causas e efeitos sociais daí advindos.

Tendo em conta que o colaborador é o primeiro e o directo beneficiário da acção de formação, beneficiando de uma evolução pessoal e profissional. Preparando a abertura de novos horizontes pessoais, através da actualização, consolidação e expansão dos conhecimentos adquiridos com a experiência profissional. Aumentam a possibilidade de afirmação e segurança pessoal através da reciclagem e actualização dos conhecimentos.

A formação possibilita descobrir e desenvolver aptidões humanas, e prepara o indivíduo para uma vida mais activa e melhor. Além de ser uma fonte de reconhecimento social, através da aquisição de novos conhecimentos, é também um meio eficaz e melhora a nossa personalidade. Facilitando a obtenção de princípios que preparam e qualificam adequadamente para o exercício da função. Melhora o combate a problemas de difícil solução, permite a aquisição de conhecimentos imprescindíveis para o desenvolvimento profissional. É ainda relevante devido à rapidez com que a informação circula, exigindo uma necessidade permanente da qualidade profissional, indispensável para fazer face às exigências competitivas actuais.

É cada vez mais visível o aumento da competitividade entre os colaboradores mais qualificados e competentes, capazes de se adaptarem melhor aos desafios que lhes são propostos. Para responder aos desafios e exigências da profissionalização da formação, as acções de formação começam com um diagnóstico de necessidades de formação. Seguindo-se o planeamento, que inclui a escolha do método mais eficaz e apropriado aos objectivos pretendidos, após a sua realização, termina com um acompanhamento por parte do supervisor para verificar em que medida os objectivos da formação foram ou não alcançados.

Os efeitos da formação, só são materializados quando os formandos aplicam no local de trabalho o que aprenderam nas acções de formação que frequentaram. Temos observado que em muitos casos a formação não resulta em mudanças profundas no desempenho da função, uma vez que as competências aprendidas ou consolidadas nem sempre têm aplicação nas funções que os colaboradores desempenham. A análise da concepção da formação do perfil de cada formando e dos factores organizacionais da empresa permitem-nos compreender a forma e em que contexto os inquiridos aplicam os conhecimentos adquiridos no seu posto de trabalho.

Incompatibilidades Teóricas e Práticas

O facto de não ser uma amostra totalmente representativa de todos os funcionários aeroportuários, da empresa ANA - Aeroportos de Portugal S.A., pode contribuir para que a síntese do resultado apresentada circunde algumas limitações. Contudo, consideramos que todas as análises e procedimentos utilizados foram adequados para realizar o estudo. Estas análises permitiram o estudo entre o efeito de sociabilidade e o efeito no plano do imaginário, pelo facto de estarmos apenas a testar estes dois efeitos da formação profissional.

Sugestões Para a Realização de Outros Trabalhos

A formação profissional é considerada como sendo um factor importante para a evolução social da empresa. De acordo com o que foi apurado nas entrevistas ainda há um grande caminho a percorrer em termos de formação profissional, pelo que a realização de novos estudos que analisem a temática dos efeitos da formação será uma mais-valia para a investigação na área da sociologia da empresa.

A realização deste trabalho sobre *o efeito de sociabilidade e do efeito no plano do imaginário* contribuiu para esclarecer os mecanismos de carácter individual e de grupo que impossibilitam o efeito da formação pretendido. Por isso, para outros estudos que se venham a realizar nesta área, sugerimos que sejam analisados outros factores que possam determinar melhor os efeitos da formação profissional em contexto de trabalho.

Para tornar possível a generalização dos resultados obtidos neste estudo seria interessante a condução de outras pesquisas que procurassem testar os efeitos da formação, recorrendo à utilização de outras amostras e de outros modelos formativos. É conveniente a realização de estudos fora de contexto profissional para determinar se a aplicação da formação profissional no local de trabalho é determinada pelos mesmos efeitos. Sugerimos ainda, a realização de trabalhos sobre os efeitos da formação profissional com base na análise do comportamento antes e após a frequência de uma acção de formação e após algum tempo depois da acção. Só assim, será possível determinar com maior rigor se as mudanças se devem ou não à aplicação da formação às tarefas correntes do formando/trabalhador e se essas mudanças se mantêm ao longo

do tempo, uma vez que implica não só a generalização da formação para o posto de trabalho mas também a sua manutenção ao longo do trajecto profissional. Sempre que exista a possibilidade sugerimos a análise dos efeitos da formação, tendo presente os objectivos dos formandos com dados recolhidos a partir do formador e do supervisor.

Em suma, entendemos que de acordo com o que foi afirmado pelos nossos interlocutores, ainda há necessidade de aprofundar o conhecimento sobre os referidos efeitos da formação. Deste modo, esperamos que este trabalho constitua um importante contributo para esta área do conhecimento e que possa ter aberto novas sendas de exploração para futuros trabalhos nesta temática.

Referências Bibliográficas

AMBRÓSIO, Teresa, (1992a), *Formação Contínua de Recursos Humanos – A questão das Novas Competências*, II Congresso de Sociologia, Lisboa.

AMBRÓSIO, Teresa, (1995), *Qualidade na Formação Profissional*, Relatório Nacional.

AMBRÓSIO, Teresa, (2004). *A Formação ao Longo da Vida e a Regulação Social da Educação*. In Revista Trajectos, ISCTE, Lisboa.

Ambrósio, Teresa, (2004). *La Complexité des Processus de Formation et de Développement Humain*. Rencontre MCX/APC – Lille.

BERNOUX, Philippe, *A Sociologia das Organizações*, Porto, Edições Rés.

BILHIM, João Abreu de Faria, (2007), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 3ª Edição, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

CAETANO, António, (2007), *Avaliação da Formação, Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa, Livros Horizontes.

CAETANO, António, (2008), *Avaliação de Desempenho, O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*, Lisboa, Livros Horizontes.

CEITIL, Mário, (2006), *Gestão dos Recursos Humanos Para o Século XXI*, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

CORREIA, António Damasceno, (2008), *A Flexibilidade nas Empresas*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

CROZIER, Michel, (1991), *L'Entreprise à L'ecoute: Apprendre le Management Pós-Industriel*, Interéditons, Paris.

FORMAÇÃO, TRABALHO E TECNOLOGIA: *Para Uma Nova Cultura Organizacional*, (VII Encontro Nacional de SIOT-1997, Oeiras, Edições Celta, 1998.

FREIRE, João, (2001), *Sociologia do Trabalho, uma introdução*, Porto, Edições Afrontamento.

GIDDENS, Anthony (1998), *As Consequências da Modernidade*, Oeiras, Celta Editora.

GRINT, Keith, (2002), *Sociologia do Trabalho*, Lisboa, Edições Instituto Piaget.

GUIMARÃES, Rui, (1998), *Política Industrial e Tecnológica e Sistemas de Inovação*, Oeiras, Edições Celta.

GODINHO, Rosaria, GONÇALVES, Filomena, PIMENTEL, Duarte, VIEIRA, Célia, “*Das expectativas aos efeitos sociológicos da Formação Profissional*” in **Sociologia - Problemas e Práticas**, nº 20, p. 210-211, assunto amplamente desenvolvido pelo nosso autor de referência SAINSAULIEU, Renaud, (1997), *Sociologia da Empresa, Organização Cultura e Desenvolvimento*, Lisboa, Edições Instituto Piaget, p. 209-225, 412-416.

FORTIN, M. F., (2000), *O Processo de Investigação: da concepção à realização*, 2ª edição, Lusociência, Loures.

FREIRE, João, (2001), *Sociologia do Trabalho, uma introdução*, Porto, Edições Afrontamento.

FULLER, Jim, e FARRINGTON, Jeane, (orgs.), (2001), *Da Formação ao Aperfeiçoamento do Desempenho*, Coimbra, Edições Quarteto, p. 23-25.

JARDILLIER, Pierre, *O Factor Humano na Empresa*, Porto, Rés Editora.

MEIGNANT, Alain, (2003), *A Gestão da Formação*, Porto, Publicações Dom Quixote, 2ª Edição, Gestão & Inovação, Ciências de Gestão.

PARENTE, Cristina, et al, (SD), “*Gestão de Recursos Humanos, Dinâmicas Organizacionais e Competitividade Empresarial*”, IV Congresso Português de Sociologia.

PARENTE, Cristina, (2008), *Competências Formar e Gerir Pessoas*, Porto, Edições Afrontamento.

PERETTI, J.M. (1997), *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo, 1ª edição, p.366-384.

PIMENTEL, Duarte, Beleza, Vera, (1996), “*Os impactos da formação profissional nas identidades profissionais: o caso de uma empresa pública de serviços*”. in **Sociologia - Problemas e Práticas**, nº 20, pp. 167-178, 227-244, .

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van, (1998), “*Manual de Investigação em Ciências Sociais*”, 2ª Edição, Gradiva, Lisboa, p. 69-87.

SAINSAULIEU, Renaud, (1997), *Sociologia da Empresa, Organização Cultura e Desenvolvimento*, Lisboa, Edições Instituto Piaget, p. 61-87, 291, 401-416, 507-514.

SANTOS, Ana, *A Formação - Novas Metas para o Elevado Desempenho dos Activos*. In <http://www.tiadro.com/artigos/partigo87.html>

NEVES, José, et al, (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Mc Graw Hill, Amadora, 1º Edição, p.532-533.

Relatório de Sustentabilidade de 2006, ANA - Aeroportos de Portugal S.A.

Relatório de Sustentabilidade de 2007, ANA - Aeroportos de Portugal S.A.

Relatório de Sustentabilidade de 2008, ANA - Aeroportos de Portugal S.A.

Sites Internet:

www.inofor.pt/

www.iefp.pt/

www.ana-aeroportos.pt/

www.asp.pt/

www.google.pt/

www.gestiondelcoocimiento.com

Normativos

Código do Trabalho

Decreto-Lei n.º 246/79, de 25 de Julho.

Decreto-Lei n.º 404/98, de 18 de Dezembro.

Lei 99/03, de 27 de Agosto.

Lei 35/04 de 29 de Julho.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 21/96, de 5 de Março.

Anexos (encontram-se em suporte digital)

Anexo I

Guião das entrevistas e respectivas respostas

Anexo II

Inquérito/Questionário

Anexo III

Ficha técnica dos resultados SPSS