

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão da Formação na empresa

Jordão: Avaliação e Propostas de Melhoria

Margarida Sarmento Araújo

M

2026



FACULDADE DE ECONOMIA



Gestão da Formação na empresa Jordão: Avaliação e Propostas de Melhoria
Margarida Sarmento Araújo

Relatório de Estágio
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Maria Teresa Campos Proença

2026

i. Agradecimentos

Este relatório de estágio é muito mais do que a conclusão de uma etapa académica; é o reflexo de um caminho que se fez de partilha, paciência e superação, e que não teria ganho forma sem os abraços, os ensinamentos e o suporte de quem me rodeia.

À minha orientadora, Professora Doutora Teresa Proença, agradeço a generosidade do saber, o rigor e a orientação sábia. O seu olhar atento foi fundamental para o meu crescimento intelectual e para a maturidade crítica deste trabalho.

À Jordão, e em particular à Dra. Joana, o meu obrigado pela oportunidade e pela confiança depositada no meu potencial. Foi um privilégio crescer profissionalmente no seio de uma organização como a Jordão.

À Poliana e à Adriana, guardo uma gratidão imensa. Obrigado por terem transformado os dias de trabalho em lições de vida e amizade e por me terem feito sempre sentir em casa.

À Inês, à Maria Inês, à Ana e à Filipa, cúmplices e companheiras de todas as horas deste mestrado: obrigada por estarem sempre lá. Este caminho foi mais leve porque o dividi convosco.

Por fim, a quem dá sentido a tudo o que sou. À minha família, o meu porto seguro, pelo amor que não faz perguntas e por acreditarem em mim mesmo quando o cansaço parecia vencer. Ao meu namorado, obrigado pelo carinho, e pela compreensão silenciosa que se fez refúgio nos dias mais exigentes. Aos meus amigos, por me lembrarem sempre de sorrir. E a mim mesma, por ter honrado o esforço e por toda a resiliência.

Obrigada!

ii. Resumo

O presente relatório de estágio curricular analisa o processo de gestão da formação na empresa José Júlio Jordão, Lda.. O objetivo consiste em compreender o processo de gestão da formação existente, analisar a sua adequação aos referenciais teóricos de avaliação da eficácia e, por fim, propor medidas de reengenharia do processo através da digitalização. Metodologicamente, a investigação adota uma abordagem qualitativa de Estudo de Caso único, recorrendo à triangulação de dados através de análise documental, observação participante e a realização de 14 entrevistas semiestruturadas com a Direção de Recursos Humanos, chefias e colaboradores.

Os resultados revelam severas ineficiências no domínio operacional, destacando-se o "Nó da Triplificação", ou seja, a inserção manual e redundante de dados em múltiplos suportes (papel, Excel e SAP), que consome cerca de dezasseis horas semanais da equipa de Recursos Humanos, confinando-a a uma dimensão puramente administrativa. Ao nível da avaliação, identifica-se uma aplicação parcial do Modelo de Kirkpatrick, restrita a inquéritos de reação ritualizados e à monitorização assistemática do comportamento, omitindo-se a medição da aprendizagem e dos resultados organizacionais. Adicionalmente, a cultura de imediatismo industrial atua como o principal inibidor do tempo pedagógico. Em contrapartida, a análise assente no Modelo TAM desconstrói o mito do fosso digital geracional, evidenciando elevada autoconfiança digital e forte receptividade dos colaboradores seniores à mudança. A proposta de intervenção delinea os requisitos funcionais e operacionais para centralizar as operações no LMS Moodle, integrando a digitalização assíncrona do *onboarding* "Vitamina J" e a automação de alertas na plataforma. Conclui-se que a transição digital reduzirá a carga burocrática, e permitira converter a formação num vetor estratégico.

Palavras-chave: Gestão da Formação, Avaliação da Formação, Digitalização de RH, Modelo de Kirkpatrick

iii. Abstract

This curricular internship report analyzes the training management process at José Júlio Jordão, Lda. The objective is to understand the existing training management process, analyze its alignment with theoretical frameworks for evaluating training effectiveness, and, ultimately, propose process reengineering measures through digitalization. Methodologically, the research adopts a qualitative single-case study approach, utilizing data triangulation through document analysis, participant observation, and 14 semi-structured interviews conducted with the Human Resources Management, department heads, and employees.

The findings reveal severe inefficiencies in the operational domain, most notably the "TriPLICATION Knot", the manual and redundant data entry across multiple mediums (paper, Excel, and SAP), which consumes approximately sixteen hours per week of the Human Resources team's time, confining it to a purely administrative dimension. Regarding evaluation, a partial application of Kirkpatrick's Model was identified, restricted to ritualized reaction surveys and unsystematic behavior monitoring, while omitting the measurement of learning and organizational results. Additionally, a culture of industrial immediacy acts as the main inhibitor of pedagogical time. Conversely, the analysis based on the Technology Acceptance Model (TAM) deconstructs the myth of the generational digital divide, demonstrating high digital self-confidence and strong receptivity to change among senior employees. The intervention proposal outlines the functional and operational requirements to centralize operations within the Moodle LMS, integrating the asynchronous digitalization of the "Vitamin J" onboarding program and the automation of platform alerts. It is concluded that the digital transition will reduce the bureaucratic burden, allowing training to be transformed into a strategic vector.

Keywords: Training Management, Training Evaluation, HR Digitalization, Kirkpatrick Model.

Índice

i. Agradecimentos	1
ii. Resumo	2
iii. Abstract.....	3
1. Introdução	6
2. Enquadramento teórico.....	8
2.1. Gestão da Formação nas Organizações	8
2.2. Processo de Gestão da Formação.....	10
2.3. Avaliação da Formação	12
2.4. A Digitalização na Gestão de Recursos Humanos.....	14
3. Metodologia	19
3.1. Questões de Investigação	19
3.2. Abordagem Metodológica	19
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados.....	20
3.4. Procedimentos de Tratamento de Dados.....	22
4. Apresentação dos Resultados.....	27
4.1. Caracterização da Empresa Acolhedora.....	27
4.2. Caracterização da Gestão da Formação na Jordão.....	28
4.2.1. Análise Descritiva do Ciclo de Gestão da Formação.....	28
4.2.2. Análise Crítica do Processo de Gestão da Formação	30
4.3. Análise das Entrevistas.....	34
4.3.1. Eficiência Operacional	34
4.3.2. Avaliação da Formação	36
4.3.3. Cultura Organizacional e Barreiras	38
4.3.4. Digitalização e Aceitação	40
5. Discussão dos Resultados	42
6. Proposta de Melhoria	47
6.1. Eixo Tecnológico.....	47
6.2. Eixo Processual	48
6.3. Eixo Cultural.....	50
6.4. Eixo de Valorização e Retenção do Talento.....	51
6.5. Cronograma de Implementação e Viabilidade	52
7. Conclusões e Implicações.....	54
8. Bibliografia.....	56

9. Anexos	60
Anexo 1 – Consentimento Informado	60
Anexo 2 – Guião das Entrevistas	61
Anexo 3 – Transcrição das Entrevistas	69

Índice de Figuras

Figura 1- Fluxograma do Processo Atual de Gestão da Formação	32
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estrutura dos Guiões de Entrevista	21
Tabela 2 - Caracterização dos Entrevistados	22
Tabela 3 - Grelha de Categorização e Codificação das Entrevistas	23

Abreviaturas

DRH – Direção de Recursos Humanos

e-HRM – Electronic Human Resource Management (Gestão de Recursos Humanos Eletrónica)

ERP – Enterprise Resource Planning (Sistema Integrado de Gestão)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

KPIs – Key Performance Indicators (Indicadores-Chave de Desempenho)

LMS – Learning Management System (Sistema de Gestão de Aprendizagem)

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

ROE – Return on Expectations (Retorno sobre as Espetativas)

ROI – Return on Investment (Retorno sobre o Investimento)

SAP – Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (Sistemas, Aplicações e Produtos para Processamento de Dados)

TAM – Technology Acceptance Model (Modelo de Aceitação Tecnológica)

1. Introdução

Num contexto organizacional cada vez mais competitivo e em constante mudança, a gestão da formação assume um papel estratégico ao alinhar o desenvolvimento de competências dos colaboradores com os objetivos organizacionais. No entanto, avaliar a eficácia desse processo continua a ser um desafio recorrente em muitas organizações o que compromete a capacidade de compreender o real impacto das ações formativas no desempenho organizacional (Noe, 2020).

A transformação digital constitui um vetor estratégico para a inovação e modernização das práticas de Gestão de Recursos Humanos (Almashyakhi, 2022; Bansal et al., 2023). De acordo com entrevistas realizadas por Fernandez-Vidal et al. (2022) a gestores de topo, este processo não apenas redefine o papel da liderança, como também reforça a importância da aprendizagem contínua e da formação enquanto instrumentos de adaptação e competitividade. Deste modo, a digitalização assume-se como um elemento facilitador da gestão da formação e possibilita a integração de novas metodologias, a personalização dos programas formativos e a melhoria dos processos de monitorização e avaliação das ações desenvolvidas.

O presente relatório surge no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia do Porto, realizado no Departamento de Recursos Humanos da empresa Jordão. A Jordão é uma referência na indústria de equipamentos de refrigeração e tem registado um crescimento contínuo e distinções em prémios de excelência e inovação¹ (Jordão, s.d.). De acordo com o manual de procedimentos da empresa, a formação é formalmente reconhecida como um fator estratégico para a criação de valor organizacional.

Contudo, apesar desse reconhecimento, a empresa evidencia a existência de um problema estrutural ao nível da gestão da informação associada ao processo formativo. A gestão da formação é realizada predominantemente em suporte de papel, desde a comunicação das ações formativas até à recolha de dados de satisfação e avaliação da eficácia. O principal constrangimento não reside apenas no uso do papel em si, mas na fragmentação da informação em diferentes suportes e momentos, o que origina uma gestão de informação pouco integrada, que dificulta o cruzamento de dados. Esta realidade impede, por exemplo, a articulação entre os resultados das avaliações de satisfação ou de aprendizagem e

¹ TOP 5% – Melhores PME de Portugal, Inovadora COTEC 2025, Prémio PME Emprego – Indústria 2024.

indicadores de desempenho, o que limita a adoção de uma tomada de decisão baseada em evidências (Barends e Rousseau, 2018).

Como consequência, o processo de gestão da formação torna-se administrativamente pesado, mais suscetível a erros manuais e limitado na sua capacidade de fornecer informação integrada para a monitorização e avaliação das ações formativas. Neste sentido, a necessidade de melhorar e digitalizar o processo de gestão da formação torna-se evidente, sendo a implementação de um sistema digital uma solução potencial para simplificar tarefas, centralizar informação e reforçar a capacidade de análise estratégica da formação.

Assim, o principal objetivo deste trabalho consiste em compreender o processo de gestão da formação existente, analisar a sua adequação aos referenciais teóricos de avaliação da eficácia e, por fim, propor medidas de reengenharia do processo através da digitalização.

A relevância do estudo decorre não só da atualidade do tema, associada à digitalização dos processos de Gestão de Recursos Humanos, mas também do seu contributo para a compreensão dos desafios da digitalização da gestão da formação em contextos industriais. Neste sentido, procura analisar de que forma a modernização dos processos formativos pode apoiar a monitorização da eficácia da formação e uma tomada de decisão mais sustentada em dados, aproximando os referenciais teóricos da avaliação da formação e da transformação digital dos Recursos Humanos da sua aplicação num contexto organizacional concreto. Paralelamente, apresenta utilidade prática ao apoiar a organização na simplificação administrativa, na centralização da informação e no reforço do valor estratégico da formação.

2. Enquadramento teórico

O racional da revisão de literatura que sustenta este relatório assenta na premissa de que a Gestão da Formação (2.1 e 2.2) não deve ser vista como um processo isolado, mas sim como um ciclo estratégico que exige métodos rigorosos de Avaliação (2.3) para garantir o seu retorno e eficácia (Noe, 2020). Contudo, a literatura contemporânea (Bansal et al., 2023) sublinha que a eficácia destes modelos está hoje intrinsecamente dependente da Digitalização (2.4). A transformação digital permite a reengenharia de processos necessária para eliminar a fragmentação da informação e potenciar a tomada de decisão baseada em evidências. Assim, os subcapítulos seguintes estabelecem a base conceptual necessária para sustentar a transição de modelos administrativos tradicionais para uma gestão de formação digital e estratégica.

2.1. Gestão da Formação nas Organizações

A Teoria do Capital Humano, formulada por Becker (1964), estabelece que os indivíduos detêm um conjunto de conhecimentos, competências e experiências que configuram o seu capital humano, o qual pode ser ampliado mediante investimentos em educação, saúde e formação. Sob esta perspetiva, a formação profissional assume um papel estratégico enquanto instrumento de valorização e otimização do potencial humano, traduzindo-se em retornos económicos e em melhorias de desempenho tanto a nível individual como institucional (Noe, 2020; Garavan et al., 2019). A gestão da formação permite alinhar assim o desenvolvimento de competências dos colaboradores com os objetivos organizacionais e com os desafios impostos pela transformação digital e pela quarta revolução industrial (Noe, 2020).

A estratégia organizacional pressupõe o ajuste das práticas e processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH), de modo a aumentar a capacidade de adaptação da empresa e dos seus colaboradores a novas realidades, desafios e oportunidades (Noe, 2020). Assim, o processo de formação tem-se adaptado por forma a acompanhar a necessidade dos colaboradores de adquirirem novos conhecimentos e competências que lhes permitam atuar eficazmente em ambientes de trabalho voláteis e incertos (Garavan et al., 2019).

Quando gerida de forma eficaz e alinhada com os objetivos e estratégias organizacionais, a formação contribui diretamente para o crescimento individual e organizacional, devendo ser encarada como um investimento com retorno a médio e longo prazo. Contudo, frequentemente é desvalorizada pela gestão de topo, por ser percecionada apenas como um custo imediato em vez de um investimento, o que limita o seu contributo para a competitividade e sustentabilidade organizacional (Noe, 2020; Garavan et al., 2019).

Mas é através da reciclagem, reconversão e (re)qualificação de competências, que os colaboradores adquirem ferramentas essenciais para exercer as suas funções com maior eficiência e eficácia (Becker, 1964; Garavan et al., 2019).

Em contextos industriais, a gestão da formação enfrenta o desafio crítico da conciliação entre o 'tempo pedagógico' e o 'tempo produtivo'. Conforme discutido por Noe (2020), a formação é muitas vezes percecionada como uma interrupção do fluxo de trabalho, o que gera um custo de oportunidade imediato. Nas indústrias de manufatura, este fenómeno é acentuado pela pressão da cadeia de abastecimento e metas de expedição, onde a libertação de colaboradores para ações formativas pode comprometer a eficiência operacional a curto prazo (Garavan et al., 2019). Esta tensão exige que as organizações adotem modelos de formação mais ágeis e menos intrusivos. Efetivamente, quando os formatos tradicionais competem diretamente com as metas métricas de produção, as chefias intermédias tendem a reter os colaboradores na linha (Garavan et al., 2019).

Além do seu caráter estratégico e da sua obrigação legal, a formação constitui um dever organizacional que promove a capacitação técnica, o desenvolvimento profissional e o alinhamento dos colaboradores com as políticas, valores e normas da organização. Este aspeto contribui para a perceção de justiça e oportunidades de desenvolvimento equitativas. A formação pode, assim, reforçar a motivação, o compromisso e o envolvimento dos colaboradores. Desta forma, limita possíveis efeitos negativos das práticas exclusivas de gestão de talento e fortalece a vantagem competitiva da empresa (O'Connor & Crowley, 2019).

Apesar dos benefícios associados à formação, a sua gestão continua a enfrentar desafios como a resistência à mudança, a escassez de recursos, a desatualização de conteúdos e a dificuldade em medir o impacto e o retorno das ações formativas. A superação destas barreiras exige o compromisso da liderança, o reforço de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem contínua e a adoção de soluções digitais que potenciem a inovação e a eficiência (Noe, 2020; Garavan et al., 2019; Bansal et al., 2023; Begley et al., 2025). Esta transição para o digital deve ser regida pelos princípios da Reengenharia de Processos. Segundo Hammer e Champy (1993), a reengenharia exige o redesenho fundamental dos processos para alcançar melhorias em indicadores de custos, qualidade e rapidez. O que implica que a digitalização não deve ser uma mera conversão de suporte, mas uma oportunidade para eliminar redundâncias administrativas, o que permite que a GRH

evolua de uma função operacional para uma capacidade de inovação estratégica (Bansal et al., 2023).

Embora Noe (2020) defina a formação como uma ferramenta essencial para a competitividade das empresas, existe muitas vezes uma diferença significativa entre esta teoria e a prática organizacional. Em contextos onde os processos são pouco digitalizados, o departamento de Recursos Humanos acaba por alocar a maioria dos seus recursos à gestão administrativa e logística das ações. Segundo Garavan et al. (2019), isto impede que a gestão seja verdadeiramente estratégica e dificulta a medição do impacto real da formação, tornando o processo mais reativo do que proativo.

Esta natureza reativa é fundamentada pela visão da formação como um custo imediato e uma obrigação logística, o que limita o seu contributo para a competitividade e sustentabilidade organizacional. Nestes cenários, a atuação do RH circunscreve-se à resolução de lacunas de competências já instaladas ou ao cumprimento de obrigações legais e normas da organização. A ausência de sistemas integrados de informação confina a gestão ao nível operacional, dificultando o cruzamento de dados e a adoção de uma tomada de decisão baseada em evidências (Noe, 2020; Garavan et al., 2019)

Por oposição, a literatura define a gestão proativa como aquela que alinha o desenvolvimento de competências diretamente com o planeamento estratégico e os objetivos organizacionais. Segundo Noe (2020), ser proativo exige que a formação funcione como um sistema integrado de melhoria contínua, permitindo que a GRH evolua de uma função administrativa para uma capacidade de inovação estratégica. Esta proatividade assenta na transição para modelos que acompanhem a necessidade dos colaboradores de adquirirem novos conhecimentos para atuar em ambientes de trabalho voláteis e incertos. Assim, ao alinhar-se com os desafios da Quarta Revolução Industrial, a gestão da formação deixa de ser um evento isolado para se tornar num vetor de adaptação proativa, fortalecendo a vantagem competitiva da empresa antes que as lacunas de desempenho se realcem.

2.2. Processo de Gestão da Formação

O processo de gestão da formação é tradicionalmente descrito como um ciclo sistemático que integra quatro fases fundamentais: identificação das necessidades de aprendizagem, planeamento das ações formativas, implementação e avaliação. De acordo com Armstrong & Taylor (2020) e Noe (2020), este modelo estruturado permite assegurar coerência entre os objetivos organizacionais, os conteúdos formativos, os métodos utilizados e os resultados obtidos, funcionando como um sistema integrado de melhoria contínua.

A primeira fase, identificação das necessidades de aprendizagem, consiste em determinar lacunas entre as competências atuais dos colaboradores e aquelas exigidas pelas funções ou pelos objetivos. Este diagnóstico deve ser rigoroso, recorrendo a dados e evidências provenientes de fontes como avaliações de desempenho, entrevistas, questionários, feedback das chefias e análise das práticas de trabalho (Garavan et al., 2019). O envolvimento das chefias diretas é essencial, uma vez que estas assumem um papel de mediação entre a estratégia organizacional e as necessidades reais das equipas, o que contribui para um alinhamento eficaz entre diagnóstico e planeamento (Christie & Tippmann, 2024; Armstrong & Taylor, 2020).

A segunda fase corresponde ao planeamento dos programas formativos, onde se definem objetivos pedagógicos, conteúdos, métodos, modalidades e recursos necessários. Armstrong & Taylor (2020) sublinham que o planeamento deve ainda considerar aspetos logísticos, como instalações, materiais, técnicas e escolha dos formadores, para garantir que as ações são viáveis, adequadas ao perfil dos participantes e coerentes com os resultados esperados. Segundo Paul et al. (2024), é fundamental que os critérios de avaliação sejam definidos logo nesta fase de planeamento, e não apenas no fim, para garantir que os conteúdos são desenhados para gerar impacto mensurável.

A terceira fase, implementação, diz respeito à execução das ações formativas de acordo com o planeado. Requer preparação dos formadores, coordenação dos recursos e criação de um ambiente de aprendizagem favorável. Segundo Armstrong & Taylor (2020), a eficácia da formação depende, nesta fase, da adequação dos métodos aos formandos, da clareza da transmissão dos conteúdos, da utilização de exercícios práticos e da promoção de situações que facilitem a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho.

Por fim, a fase de avaliação tem como objetivo medir a eficácia da formação e verificar se os resultados obtidos correspondem aos objetivos definidos. O modelo clássico de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) defende a análise em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Garavan et al. (2019) reforçam que esta avaliação deve ter rigor metodológico para justificar o investimento, para além de que deve fornecer informação essencial para redesenhar futuras ações formativas.

Para garantir que este ciclo seja dinâmico, a literatura destaca o papel dos Learning Analytics. Conforme defendido por Ifenthaler e Yau (2020), a recolha e análise de dados granulares sobre o progresso dos formandos permite otimizar os ambientes de aprendizagem em tempo real. Esta abordagem assegura que o diagnóstico de necessidades (fase 1) seja

continuamente alimentado pelos resultados da avaliação (fase 4), o que cria um sistema de melhoria contínua baseado em evidências operacionais.

Apesar de o processo de gestão da formação integrar estas fases, este trabalho foca-se especificamente na avaliação. Segundo Wong et al. (2025), a integração da tecnologia assume um papel cada vez mais relevante, ao fornecer dados objetivos sobre o comportamento dos formandos e permitir sistemas de acompanhamento e avaliação mais consistentes. Assim, focar na avaliação permite compreender como a adoção de ferramentas digitais podem reforçar a eficiência, a precisão e a utilidade do processo para a organização.

2.3. Avaliação da Formação

Entre os modelos de avaliação mais reconhecidos, o Modelo de Kirkpatrick é amplamente utilizado e estrutura-se em quatro níveis interdependentes (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Noe, 2020).

O primeiro nível, reação, avalia a perceção e satisfação dos formandos relativamente à formação, e inclui aspetos como a utilidade, aplicabilidade e qualidade dos conteúdos, bem como a eficácia dos formadores e as condições logísticas. Armstrong & Taylor (2020) destacam que é essencial para assegurar o envolvimento inicial dos participantes, mesmo não sendo, por si só, garantia de aprendizagem. Assim, reações positivas constituem um requisito importante para promover motivação, participação ativa e disponibilidade para aprender.

O segundo nível, aprendizagem, procura determinar até que ponto os formandos adquiriram os conhecimentos, competências e atitudes pretendidos. Este nível deve avaliar o que foi realmente aprendido e envolver, sempre que possível, procedimentos antes e depois da formação, como testes, exercícios práticos, observações estruturadas ou autoavaliações. Este tipo de evidência permite comprovar se os objetivos pedagógicos foram cumpridos e em que medida as metodologias aplicadas foram eficazes (Armstrong & Taylor, 2020).

O terceiro nível, comportamento, avalia a transferência da aprendizagem para os comportamentos em contexto de trabalho, isto é, a aplicação prática do aprendido no desempenho das funções. Armstrong & Taylor (2020) referem que este nível deve ocorrer após um intervalo de tempo suficiente para que a mudança comportamental possa ser observada, envolvendo indicadores de desempenho, feedback de superiores e colegas ou análises sistemáticas da prática profissional.

A eficácia desta etapa reside na transferência de formação, um processo multidimensional que, segundo o modelo de Baldwin e Ford (1988), é influenciado por três categorias críticas: as características do formando (capacidade e motivação), o desenho do

projeto de formação e, fundamentalmente, as características do ambiente de trabalho. Neste modelo, o suporte das chefias atua como o principal mediador da transferência; sem um clima organizacional que incentive a experimentação, ocorre a "perda de transferência", onde o conhecimento não gera valor prático.

Um dos grandes desafios neste nível é decidir qual é o momento ideal para efetuar a recolha de dados, pois a literatura sugere que o tempo de espera não deve ser igual para todas as situações (Noe, 2020). Este prazo ideal varia muito consoante o tipo de competência que foi ensinada. Por um lado, existem formações que exigem um controlo quase imediato, para garantir que as pessoas aplicam o que aprenderam antes que comecem a esquecer os novos hábitos por falta de rotina ou de incentivo. Por outro lado, quando o foco são competências técnicas mais complexas, o colaborador precisa de mais tempo para ganhar prática e autonomia na tarefa. Só com este prazo mais alargado é que a empresa consegue ver o impacto real na produtividade e ter a certeza de que a melhoria se deveu mesmo à formação e não a outros fatores do dia a dia (Noe, 2020).

Estudos recentes mostram que a transferência continua a ser um dos maiores desafios das organizações, sobretudo em contextos de aprendizagem digital. Shukla et al. (2024), numa revisão sistemática sobre a transferência em formação online, evidenciam que fatores como a competência digital dos formandos, a interatividade das plataformas, o suporte técnico e a cultura digital da organização condicionam fortemente a aplicação dos conhecimentos no posto de trabalho. Da mesma forma, O'Neill (2025) conclui que a eficácia do *e-learning* depende não apenas do conteúdo, mas também da presença social, do acompanhamento contínuo e do design instrucional, o que reforça a necessidade de analisar as condições que facilitam ou inibem a transferência em ambientes digitalizados.

Por fim, o quarto nível, resultados, examina os impactos organizacionais decorrentes da formação, avaliando em que medida as ações contribuem para os objetivos estratégicos como o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade, a redução de custos ou a inovação, bem como outro tipo de *output*. Armstrong & Taylor (2020) salientam que este é o nível mais complexo de medir, mas também o mais valioso, uma vez que permite demonstrar o contributo efetivo da formação para o desempenho organizacional. A análise de resultados exige, idealmente, medidas comparativas antes e depois da intervenção, de forma a traduzir os benefícios da formação em evidências tangíveis e mensuráveis.

Apesar de ser o modelo mais reconhecido, a aplicação integral dos quatro níveis propostos por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) enfrenta obstáculos práticos, especialmente

quando a informação não está integrada. A transição da avaliação de 'Reação' para os níveis de 'Comportamento' e 'Resultados' exige o cruzamento de dados de várias fontes. Como alertam Garavan et al. (2019), se a organização depende de registos manuais ou dispersos, torna-se impraticável assegurar o rigor metodológico necessário. Além disso, Armstrong e Taylor (2020) sublinham que, sem esta base de dados robusta, é muito difícil isolar os efeitos da formação de outros fatores externos, o que impede a gestão de comprovar o verdadeiro retorno do investimento.

Complementarmente ao modelo de Kirkpatrick, Phillips (2003) propõe o cálculo do Retorno do Investimento (ROI) como o quinto nível de avaliação, o que permite isolar o impacto financeiro da formação. No entanto, em contextos onde a quantificação monetária é complexa ou insuficiente para captar o valor intangível do desenvolvimento humano, o conceito de Return on Expectations (ROE) assume relevância. Conforme defendido por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), o ROE mede o grau de satisfação das metas críticas definidas pelos *stakeholders* antes da intervenção, transformando expectativas subjetivas em indicadores de sucesso organizacionais. Ao contrário do ROI, focado no rácio custo-benefício, o ROE privilegia o alinhamento estratégico, exigindo que as metas sejam convertidas em indicadores observáveis logo na fase de diagnóstico. Estudos contemporâneos sugerem que esta abordagem é particularmente eficaz para demonstrar o valor estratégico da formação quando integrada num sistema que fornece evidências tangíveis de mudança comportamental, permitindo construir uma cadeia de evidências que valida o investimento perante a gestão de topo (Paul et al., 2024).

2.4. A Digitalização na Gestão de Recursos Humanos

A transformação digital surge como um elemento estratégico à gestão da formação, pois facilita a monitorização, a análise de dados e a tomada de decisão baseada em evidências, o que reforça a agilidade, a inovação e o desempenho organizacional (Noe, 2020; Bansal et al., 2023; Begley et al., 2025). A relevância desta transição encontra o seu fundamento na Gestão Baseada em Evidências. Segundo Barends e Rousseau (2018), a eficácia das decisões organizacionais depende da integração de quatro fontes: dados organizacionais, evidência científica, experiência profissional e perspetivas dos *stakeholders*. Neste sentido, as tecnologias digitais atuam como o suporte que permite converter dados operacionais dispersos em evidências estruturadas e como uma resposta relevante aos desafios emergentes, conferindo vantagem competitiva às empresas capazes de dominar rapidamente novas ferramentas (Zavyalova et al., 2022).

Neste contexto, o conceito de e-HRM (Electronic Human Resource Management) é central, definido como a utilização de tecnologias de informação para apoiar e operacionalizar atividades de RH, permitindo que múltiplos atores (RH, gestores e colaboradores) interajam, acessem à informação, tomem decisões e executem tarefas de RH através de plataformas eletrónicas (Almashyakhi, 2022). A implementação de sistemas de e-HRM não deve ser interpretada como uma mudança uniforme de suporte, mas sim como uma evolução estruturada através de diferentes níveis de impacto estratégico. Segundo Zavyalova et al. (2022), o e-HRM organiza-se em três dimensões fundamentais: o e-HRM operacional, focado na automatização de tarefas administrativas e redução de custos; o e-HRM relacional, que visa apoiar processos críticos de interação como o recrutamento e a gestão da formação; e o e-HRM transformacional, que representa o nível máximo de maturidade digital, alinhando integralmente a GRH com a estratégia de negócio através de análises prospetivas e decisões baseadas em dados.

No âmbito específico da formação, a transformação digital permite a operacionalização eficiente de todo o ciclo formativo, desde o diagnóstico de necessidades até à monitorização de indicadores em tempo real. Este processo é viabilizado, através da implementação de Sistemas de Gestão de Aprendizagem (LMS – *Learning Management Systems*). Segundo Noe (2020), um LMS consiste numa plataforma tecnológica concebida para administrar, documentar, acompanhar e implementar cursos ou programas de formação de forma centralizada. A adoção destas ferramentas não só automatiza processos administrativos críticos, como as inscrições e a emissão de certificados, como garante a integridade e rastreabilidade dos registos, eliminando as vulnerabilidades e a fragmentação de informação inerentes aos sistemas analógicos em suporte de papel. Conforme preconizado por Noe (2020), um LMS atua primordialmente como uma infraestrutura de suporte administrativo e gestão de dados, distinguindo-se de tecnologias de aprendizagem adaptativa ou sistemas periciais que utilizam algoritmos para personalizar o percurso do formando. Como apontam Wong et al. (2025), os LMS tornaram-se fontes de dados essenciais e acessíveis, oferecendo métricas comportamentais mais objetivas para monitorizar e avaliar o impacto das ações de formação.

No que concerne à avaliação da formação, a literatura destaca o papel fundamental dos *Learning Analytics*. Estes definem-se como o processo contínuo de medição, recolha, análise e reporte de dados granulares sobre os formandos e os seus contextos, com o objetivo de compreender e otimizar não apenas a aprendizagem individual, mas a própria eficácia e

sustentabilidade dos programas formativos (Wong, Li & Liu, 2025). Mais do que o simples suporte tecnológico ao *e-learning*, entendido como qualquer processo de educação que utilize ferramentas e procedimentos eletrônicos para a gestão e transferência de conhecimento (Almashyakhi, 2022), os *Learning Analytics* permitem a extração de valor a partir de grandes volumes de dados (*big data*) relativos ao progresso e comportamento dos participantes (Ifenthaler & Yau, 2020).

Os *Learning Analytics*, ao permitirem a monitorização instantânea de níveis de conhecimento e atitude, facilitam o cruzamento direto com Indicadores de Desempenho (KPIs - *Key Performance Indicators*) da organização. Os KPIs configuram-se como métricas quantificáveis e críticas que, em linha com a perspetiva de Schulze e Brusoni (2022), atuam como mecanismos de controlo e direcionamento da atenção organizacional, essenciais para despoletar a resolução de problemas e alinhar a performance operacional com os objetivos estratégicos (Hasan et al., 2025). Desta forma, a digitalização não visa meramente a redução de custos administrativos, mas sim o reforço da fiabilidade dos dados e a aceleração do ciclo de *feedback* (Hasan et al., 2025). Segundo Wong et al. (2025), esta abordagem baseada em evidências permite identificar padrões de desempenho em tempo real, o que assegura que a gestão da formação evolua de uma função operacional para uma capacidade de inovação estratégica alinhada com os resultados de negócio.

Adicionalmente, a crescente digitalização do trabalho evidencia a necessidade de literacia digital e de aprendizagem ao longo da vida, competências essenciais para a empregabilidade e para a capacidade de adaptação dos colaboradores (Fernandez-Vidal et al., 2022). Contudo, a simples introdução de ferramentas não garante a sua utilização. A aceitação de tecnologias de aprendizagem é reconhecida como um fator determinante para o sucesso de sistemas digitais (Davis, 1989). Neste sentido, o *Technology Acceptance Model* (TAM) propõe que a intenção de uso e a adoção de um sistema tecnológico dependem essencialmente da perceção da sua utilidade (o grau em que um indivíduo acredita que utilizar a tecnologia irá melhorar o seu desempenho) e da perceção de facilidade de uso (o esforço percebido necessário para aprender a operar e interagir com o sistema). Segundo Venkatesh e Davis, (2000) embora a facilidade de uso influencie diretamente a perceção de utilidade, esta última constitui o fator mais determinante para o uso efetivo e contínuo da tecnologia.

Estudos mais recentes demonstram que, em contextos organizacionais, o modelo tem sido alargado através da inclusão de variáveis externas, como a confiança na própria capacidade de utilizar a plataforma (autoeficácia), o suporte técnico e a complexidade

percebida do sistema, as quais influenciam positivamente as percepções dos utilizadores e, consequentemente, a atitude e o comportamento de utilização (Hasan et al., 2025).

Contudo, a aceitação tecnológica não é um processo uniforme, dependendo não apenas das características intrínsecas do sistema, mas também da experiência e autoeficácia dos utilizadores. Em contextos organizacionais caracterizados por equipas multigeracionais, a literatura identifica frequentemente um 'fosso digital', onde a menor familiaridade com novas interfaces pode condicionar a facilidade de uso percebida, especialmente entre colaboradores com maior senioridade (Venkatesh & Davis, 2000). Segundo Fernandez-Vidal et al. (2022), a prontidão digital e a capacidade de utilizar ferramentas de forma estratégica são determinantes para o sucesso da transformação digital.

Apesar destes fatores de adoção, sobreviver num mundo digitalmente disruptivo exige que as organizações inovem continuamente e transformem digitalmente as suas práticas de trabalho, especialmente nos processos de RH (Vial, 2019). No entanto, este processo enfrenta barreiras críticas, nomeadamente a escassez de talentos digitais e a dificuldade das organizações tradicionais em otimizar os seus recursos tecnológicos, sendo a lacuna de competências identificada como o principal obstáculo à transformação dos negócios na presente década (World Economic Forum, 2023). Nesse sentido, a modernização digital dos processos de RH pode ser conceptualizada como um construto multidimensional, resultado da capacidade de inovação da organização, possibilitada pela integração eficaz da infraestrutura digital, da arquitetura digital e da capacidade e criatividade individuais (Bansal et al., 2023).

Todavia, autores como Meijerink et al. (2021) sublinham o risco de desumanização das relações laborais, em que a substituição do contacto face-a-face por interfaces digitais pode fragilizar os laços sociais e o compromisso organizacional. Adicionalmente, o uso intensivo de tecnologias móveis e plataformas digitais tem sido associado ao fenómeno do tecnostress, onde a conectividade permanente e a sobrecarga de informação impactam negativamente o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores (Tams et al., 2020). Sob o ponto de vista ético, a monitorização constante permitida por estes sistemas levanta desafios significativos à privacidade e à autonomia individual, podendo gerar climas de desconfiança se a transformação não for gerida com transparência (Vial, 2019).

Conforme defende Almashyakh (2022), a implementação de sistemas de e-HRM permite que a empresa deixe de fazer apenas uma análise descritiva para passar a correlacionar a formação com os resultados estratégicos do negócio. No entanto, a

tecnologia por si só não garante o sucesso. De acordo com Bansal et al. (2023), para que a transformação digital funcione, é necessário que a organização tenha capacidade de inovar e de adaptar os seus processos à nova realidade, uma vez que a simples digitalização de um processo de formação ineficiente resultará apenas num processo digital ineficiente.

3. Metodologia

3.1. Questões de Investigação

Tendo por base o objetivo geral do estudo e a revisão da literatura realizada, definiram-se as seguintes questões de investigação:

QI1. Como é realizado o processo de gestão da formação na Jordão e em que medida este processo permite avaliar eficazmente o impacto das ações formativas?

QI2. Quais são as perceções dos diferentes intervenientes sobre o processo atual de gestão da formação e sobre a necessidade de digitalização?

QI3. De que forma o modelo atual de gestão da formação se adequa aos níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick e quais as limitações que impedem uma análise de impacto mais profunda?

QI4. De que forma a digitalização pode contribuir para melhorar o processo de gestão da formação, simplificar tarefas administrativas e reforçar a monitorização e avaliação da eficácia das ações formativas?

QI5. Quais os requisitos funcionais e operacionais essenciais para um sistema digital de gestão da formação adequado às necessidades da Jordão?

3.2. Abordagem Metodológica

A metodologia adotada no presente trabalho assenta numa abordagem qualitativa. De acordo com Creswell (2018), esta permite interpretar significados, perceções e dinâmicas sociais, sendo especialmente adequada quando o objetivo é compreender processos internos e complexos como a gestão da formação. Neste sentido, a investigação assume um carácter descritivo e exploratório, o que permite analisar a estrutura da gestão da formação, identificar limitações e perceber como é vivido pelos seus intervenientes.

Dado o envolvimento direto, decorrente da natureza de estágio curricular, o trabalho seguirá os princípios de Estudo de Caso único com proposta de intervenção. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é a metodologia empírica ideal para investigar fenómenos contemporâneos dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Esta abordagem permite um diagnóstico profundo da realidade organizacional, criando as bases empíricas e sustentadas para, posteriormente, desenhar propostas de reengenharia e melhoria adequadas às necessidades e constrangimentos específicos da empresa.

Para operacionalizar esta metodologia na empresa Jordão, o Estudo de Caso estruturou-se em quatro fases complementares:

Fase 1: Diagnóstico e Observação: Consistiu no mapeamento do sistema atual de gestão da formação, recorrendo à observação direta e à análise documental de procedimentos e registos internos. Este momento inicial permitiu identificar as tarefas, responsabilidades e constrangimentos operacionais associados às etapas do processo formativo, estando os seus resultados integralmente descritos no Subcapítulo 4.2.

Fase 2: Recolha de Dados Qualitativos: Procedeuse ao aprofundamento do diagnóstico através da realização de 14 entrevistas semiestruturadas aos principais intervenientes no processo (Recursos Humanos, chefias e colaboradores). Esta etapa visou compreender as experiências e perceções dos colaboradores, identificar obstáculos à eficácia do atual sistema e recolher contributos para o desenho da solução futura, sendo os dados alvo de análise de conteúdo e apresentados no Subcapítulo 4.3.

Fase 3: Análise e Triangulação: Correspondeu ao momento em que as evidências do diagnóstico e os discursos dos entrevistados foram confrontados com os referenciais teóricos. Utilizou-se a estrutura conceptual do Modelo de Kirkpatrick (2006) e o Modelo de Aceitação Tecnológica (TAM) de Davis (1989) como modelos para avaliar em que medida a infraestrutura atual impossibilita a aferição dos níveis de eficácia (reação, aprendizagem, comportamento e resultados), e qual a prontidão digital da organização. Esta fase materializa-se conceptualmente no Capítulo 5 (Discussão dos Resultados).

Fase 4: Desenho da Proposta de Melhoria: Culminou na elaboração de um plano de reengenharia e propostas de melhoria estruturadas para a digitalização da formação na Jordão. Este plano integra recomendações concretas (Eixos Tecnológico, Processual, Cultural e de Valorização e Retenção de Talento) analisando a sua pertinência face à literatura e à realidade organizacional observada, estando contemplado no Capítulo 6 (Propostas de Melhoria).

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Para garantir a robustez científica do diagnóstico e das propostas de melhoria, a metodologia assenta na triangulação de dados. Segundo Creswell (2018), esta abordagem permite mitigar enviesamentos ao cruzar informações de natureza objetiva com as perceções subjetivas dos diversos atores organizacionais. Foram utilizadas as seguintes técnicas:

- Análise Documental

A recolha de dados iniciou-se pela análise de documentos internos, nomeadamente o manual de procedimentos, os planos de formação anuais e os registos de avaliação.

- Observação Participante e Diário de Bordo

Decorrente da inserção no departamento de RH, recorreu-se à observação direta para registar as dinâmicas informais e os constrangimentos diários associados à gestão da formação. As evidências foram registadas em diário de bordo.

- Entrevistas Semiestruturadas

No que concerne à recolha de perceções e opiniões, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, técnica que permitiu conciliar a exploração de temas predefinidos com a abertura a novas perspetivas facultadas pelos interlocutores. Dada a diversidade de intervenientes, os guiões foram adaptados a três perfis distintos, cuja estrutura lógica se apresenta na Tabela 1, encontrando-se os guiões detalhados no [Anexo 2](#).

Tabela 1 - Estrutura dos Guiões de Entrevista

Bloco Temático	Tópicos Abordados	Público-Alvo
I. Enquadramento	Função e antiguidade	Todos
II. Processo e Diagnóstico das Necessidade de Formação	Fluxo de trabalho, levantamento de necessidades de formação e carga administrativa.	RH e Chefias
III. Avaliação da Eficácia da Formação	Satisfação (Nível 1), Aprendizagem (Nível 2), Comportamento (Nível 3) e Impacto/ROI (Nível 4 e 5).	Todos
IV. Digitalização	Utilidade percebida de uma plataforma, facilidade de uso esperada, literacia digital e facilidade de acesso à tecnologia.	Todos
V. Experiência e Melhoria	Dificuldades no acesso a informação (certificados), requisitos de uma plataforma e sugestões de mudança.	Todos

A seleção dos participantes seguiu uma lógica de amostragem não probabilística intencional. Esta escolha baseou-se em critérios específicos de inclusão para garantir a diversidade de perspetivas sobre o fenómeno em estudo. Especificamente, os critérios de seleção estruturaram-se em torno de duas vertentes: as áreas funcionais (abrangendo setores estratégicos como a Produção, Qualidade, Comercial, Contabilidade e Recursos Humanos) e os diferentes níveis hierárquicos da organização. Desta forma, visou-se cruzar a visão dos Recursos Humanos na área da formação (n=1); a perspetiva dos responsáveis de departamento (n=4); e a experiência dos colaboradores com funções heterogéneas, divididos entre perfis técnico-administrativos e operadores do chão de fábrica (n=9), perfazendo um total de 14 entrevistas.

Esta estrutura amostral permitiu assegurar a obtenção do ponto de saturação teórica, momento em que a profundidade e a riqueza dos dados recolhidos se revelam suficientes para garantir uma compreensão exaustiva do fenómeno, não sendo identificados novos temas ou variações significativas que alterassem o diagnóstico efetuado (Marra & Nielsen, 2025). A Tabela 2 apresenta a caracterização dos entrevistados.

Tabela 2 - Caracterização dos Entrevistados

Código	Função	Área	Antiguidade
ERH	Técnico de Recursos Humanos	Recursos Humanos	5 anos
EC1	Responsável do Departamento de Ambiente e Qualidade e Técnica de Segurança	Qualidade	26 anos
EC2	Responsável de Engenharia de Processo	Engenharia/Produção	5 anos
EC3	Responsável Pós-Venda	Comercial	6 anos
EC4	Responsável do Departamento de Soluções Tecnológicas	Engenharia	10 anos
EF1	Gestor de Produção de serviços pós-venda	Operações	34 anos
EF2	Técnico de Refrigeração	Produção	28 anos
EF3	Team Leader Linha de Montagem	Produção	7 anos
EF4	Programador	Tecnologia da Informação	3 anos
EF5	Técnico de Certificação	Qualidade	2 anos
EF6	Técnico de Contabilidade	Financeiro	4 anos
EF7	Técnico Programador CNC	Produção	29 anos
EF8	Lixador	Produção	7 anos
EF9	Rececionista e Relações-Públicas	Administrativa	25 anos

3.4. Procedimentos de Tratamento de Dados

O processo de análise e tratamento dos dados recolhidos foi estruturado da seguinte forma:

1. Análise Documental e Observação

Como passo inicial do diagnóstico, procedeu-se ao tratamento dos dados secundários e das notas de campo:

- Documentação Interna: Foram analisados planos de formação, registos de presença, manuais de procedimentos e outputs do sistema SAP, com o objetivo de confrontar o processo formal com a realidade operacional.
- Notas de Observação: Os registos efetuados no diário de bordo durante o período de estágio foram processados para contextualizar as descobertas, permitindo validar

as percepções dos colaboradores através da observação direta das rotinas no departamento de RH.

2. Entrevistas Semiestruturadas

O tratamento dos dados qualitativos provenientes das entrevistas foi realizado através da técnica de análise de conteúdo, seguindo o protocolo metodológico proposto por Bardin (2016). Este processo estruturou-se em três fases distintas:

1ª fase - Procedeu-se à transcrição das entrevistas (Anexo 3) e à leitura do material para a constituição do *corpus* de análise;

2ª fase - Realizou-se a codificação e a categorização das unidades de registo, agrupando as percepções dos entrevistados em temas transversais aos três grupos (RH, Chefias e Formandos). A Tabela 3 sistematiza a grelha de análise utilizada para o tratamento das evidências. Esta baseou-se nos objetivos da investigação e as categorias abaixo apresentadas foram definidas com base nos seguintes pressupostos:

- **Eficiência Operacional:** Esta categoria refere-se à análise do impacto dos métodos analógicos de gestão da Formação na produtividade do departamento de RH e das chefias, identificando os pontos que justificam a necessidade de automação.
- **Avaliação da Formação:** Esta categoria refere-se à análise das práticas de avaliação da Formação para estabelecer o comparativo com o Modelo de Kirkpatrick (2006).
- **Cultura Organizacional e Barreiras:** Esta categoria refere-se à identificação e análise dos obstáculos organizacionais que podem condicionar a adoção de novas ferramentas, garantindo que a proposta de melhoria é adequada à realidade da empresa.
- **Digitalização e Aceitação:** Esta categoria refere-se à identificação e análise da prontidão dos colaboradores para a mudança tecnológica dos processos de Formação fundamentando-se no Modelo de Aceitação Tecnológica (TAM).

Tabela 3 - Grelha de Categorização e Codificação das Entrevistas

Categoria	Subcategoria	Critério de Inclusão	Unidade de Registo
Eficiência Operacional	Redundância e	Enquadram-se nesta subcategoria todas as unidades de registo relativas à percepção de sobrecarga administrativa, repetição de	"Triplicam-se os locais onde a informação é inserida (...) seriam
	Sobrecarga		
	Administrativa		

		tarefas e necessidade de registar os mesmos dados em múltiplos suportes (analógicos e digitais).	precisas 16 horas semanais." (ERH)
	Dificuldade de Acesso e Consulta	Incluem-se as unidades de registo que referem a inexistência de um repositório centralizado, a dificuldade em extrair dados do sistema SAP/Excel e a invisibilidade do histórico formativo.	"É quase impossível consultar o histórico (...) não conseguimos extrair do SAP a informação." (ERH, EF3, EF7)
	Atraso do Papel	Enquadram-se as unidades de registo que mencionam a lentidão processual, as barreiras logísticas e a dependência do suporte físico e deslocamentos presenciais para a gestão de documentos.	"Eliminar o atraso que o papel traz (...) ter de ir aos RH só atrasa o processo." (EC1, EF7)
	Falhas no planeamento	Incluem-se as perceções de desfasamento entre o levantamento de necessidades e a concretização real das ações, bem como a falta de especificidade técnica das formações.	"A formação acaba por não se concretizar (...) deveriam ser mais específicas à função." (EC3, EF1)
Avaliação da Formação (Modelo de Kirkpatrick)	Reação (Nível 1)	Enquadram-se nesta subcategoria as unidades de registo relativas à perceção imediata dos formandos sobre a qualidade da formação, utilidade dos conteúdos e satisfação com as condições.	"A avaliação é feita para cumprir requisitos de auditoria (ERH). Penso que servem para melhorar alguma coisa (EF3). Preenche-se 'por preencher' (EF5)."
	Aprendizagem (Nível 2)	Incluem-se as unidades de registo que referem a verificação da aquisição de conhecimentos, competências ou atitudes durante a formação, focando-se na existência (ou ausência) de metas pedagógicas claras e métodos de validação do saber.	"Não se define formalmente o que é considerado sucesso (...) não há um registo formal de metas." (EC1, EC4)
	Comportamento (Nível 3)	Enquadram-se as unidades de registo que descrevem o grau de transferência das aprendizagens para o posto de trabalho, incluindo o acompanhamento pós-formação, a mudança de atitudes e a existência de momentos formais de feedback.	"Não costumo receber feedback (...) a conversa ocorre de forma espontânea e informal." (EF1, EC4, EF7)
	Resultados (Nível 4)	Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo relativas ao impacto da formação nos	"É muito difícil isolar o impacto direto (...) não

		indicadores de negócio, nomeadamente a produtividade, redução de erros, custos e o retorno do investimento (ROI) para a organização.	temos ferramentas de correlação." (EC2, EC4)
Cultura Organizacional e Barreiras	Prioridade da Produção sobre a Formação	Nesta subcategoria enquadram-se as unidades de registo que descrevem a tensão entre o ritmo industrial e a disponibilidade para formar, onde a urgência da expedição se sobrepõe à formação.	"As chefias não autorizam porque as pessoas não podem sair do posto (...) o camião já está lá fora à espera." (ERH, EC1, EC2)
	Conflito Geracional e Resistência Digital	Incluem-se as perceções de disparidade na literacia digital e na abertura à mudança entre colaboradores de diferentes faixas etárias e níveis de senioridade.	"Grandes lacunas digitais em pessoas com mais idade em comparação com os mais jovens." (EC4, EC2, ERH)
	Desvalorização Estratégica da Formação	Enquadram-se as unidades de registo que referem a visão da formação como um custo acessório ou como uma mera obrigação legal de cumprimento de calendário.	"A formação acaba por ser vista apenas como um custo (...) ou para preencher calendário e cumprir a lei." (ERH)
Digitalização e Aceitação	Utilidade Percebida (TAM)	Enquadram-se nesta subcategoria todas as unidades de registo relativas ao grau em que o utilizador acredita que a utilização da plataforma digital irá melhorar o seu desempenho profissional, a transparência do processo e a sua autonomia na gestão da formação.	"Daria mais transparência e autonomia ao percurso (EF1) (...) fundamental para identificar talentos internos (EC4)."
	Facilidade de Uso (TAM)	Incluem-se as unidades de registo que referem a expectativa do utilizador de que a utilização da nova ferramenta será livre de esforço físico ou mental, incluindo a literacia digital atual e a necessidade de suportes de ajuda (manuais).	"Completamente à vontade (EF9) (...) um manual de utilização seria suficiente (EF6) (...) uma pequena formação para todos estarmos ao mesmo nível (EF8)."
	Acesso e Disponibilidade Tecnológica	Enquadram-se as unidades de registo relativas à perceção de existência de recursos e infraestruturas técnicas (hardware, internet, tempo) necessárias para suportar a utilização do sistema na organização.	"Temos em todas as secções um computador e temos sempre liberdade para o usar (EF8) (...) acesso fácil a um

			computador da empresa (EF6)."
	Atitude face à Tecnologia	Enquadram-se as unidades de registo que descrevem a resposta afetiva e a predisposição do utilizador para adotar a tecnologia, bem como a perceção de que a tecnologia é compatível com a relação humana e os valores da empresa.	"A tecnologia é completamente compatível (EF9) (...) alertas seriam fundamentais para planear tarefas (EC2) (...) monitorização é necessária (EC4)."

3ª fase - Realizou-se a interpretação das evidências à luz do enquadramento teórico e do objetivo do estudo.

Em relação às questões éticas, a investigação assegurou o cumprimento rigoroso dos princípios de confidencialidade e anonimato. Todos os participantes assinaram um formulário de Consentimento Informado ([Anexo 1](#)), tendo sido esclarecidos sobre a natureza académica do estudo, a voluntariedade da participação e o direito de retirada a qualquer momento.

4. Apresentação dos Resultados

Em consonância com a abordagem de Estudo de Caso adotada, os resultados aqui apresentados fundam-se nas duas primeiras fases do ciclo metodológico: a Fase 1 (Diagnóstico e Observação), que compreende a caracterização da organização acolhedora e a (4.1) e a caracterização do Processo de Gestão da Formação na Jordão (4.2); e a Fase 2 (Recolha de Dados Qualitativos), centrada na apresentação dos dados resultantes das 14 entrevistas semiestruturadas aplicadas aos diferentes grupos de interesse da empresa (4.3).

4.1. Caracterização da Empresa Acolhedora

A José Júlio Jordão, Lda. (adiante designada por Jordão) é uma organização familiar de capitais portugueses, fundada em junho de 1982 e sediada em Guimarães, que se posiciona atualmente como uma das principais referências globais na conceção e fabrico de soluções de refrigeração comercial. Com um percurso de mais de quatro décadas, a empresa especializou-se no desenvolvimento de equipamentos de exposição e conservação alimentar para o mercado de retalho e para o canal HORECA, servindo marcas de prestígio internacional como Starbucks, 7-Eleven, Repsol e o grupo Jerónimo Martins. A sua forte orientação para o mercado externo é um dos seus traços identitários mais marcantes, exportando cerca de 80% da sua produção para mais de 50 países, o que lhe confere um posicionamento competitivo de relevo e uma capacidade de resposta a desafios globais de conservação e sustentabilidade.

A identidade organizacional da empresa assenta numa filosofia de inovação constante, destacando-se o lançamento da marca *Jordão Innovcool* em 2019, que utiliza inteligência artificial para otimizar a experiência de compra e a operação de venda. Regendo-se pelos pilares do crescimento, performance financeira, qualidade e sustentabilidade, a organização mantém as certificações ISO 9001 e ISO 14001, assegurando o cumprimento das mais rigorosas normas internacionais de gestão e respeito pelo meio ambiente.

No que concerne à GRH, a Jordão demonstra uma preocupação histórica com a qualidade do ambiente de trabalho, tendo sido distinguida como Great Place to Work em 2009. Este reconhecimento reflete uma cultura organizacional que, ao longo das décadas, tem procurado conciliar a eficiência produtiva com o bem-estar dos colaboradores. Atualmente, esta solidez é reforçada por distinções como o prémio PME Expresso Caixa TOP 2025, que posiciona a empresa como uma das melhores unidades industriais para trabalhar em Portugal. A estrutura organizacional promove uma cultura assente nos valores da integridade, positividade, ambição, excelência e espírito de equipa.

Atualmente, a força de trabalho da Jordão é constituída por cerca de 260 colaboradores, caracterizando-se por uma estrutura demográfica com forte pendor industrial. A maioria do capital humano está alocada à área produtiva (chão de fábrica), apresentando uma predominância de perfis do género masculino e qualificações de nível operacional. Em contrapartida, as áreas de engenharia, inovação e administrativas concentram cerca de 80 trabalhadores com perfis técnico-superiores com elevada qualificação académica. O Departamento de Recursos Humanos é constituído pela Diretora de Recursos Humanos e por duas Técnicas de Recursos Humanos, encontrando-se a estrutura funcional dividida: uma técnica com foco nas áreas operacionais e de processamento salarial, e outra direcionada para as áreas de formação e de recrutamento e seleção.

4.2. Caracterização da Gestão da Formação na Jordão

Este subcapítulo apresenta o mapeamento crítico do sistema de gestão da formação na Jordão. Estas descrições do processo baseiam-se na triangulação de fontes documentais internas, nomeadamente o Manual de Procedimentos da Formação (Mod 022/03), os Planos Anuais de Formação e as pautas de registo, cruzadas com as notas de campo registadas em diário de bordo através da observação participante no Departamento de Recursos Humanos durante o período de estágio. Através destes instrumentos, procurou-se responder à QI1: *Como é realizado o processo de gestão da formação na Jordão e em que medida este processo permite avaliar eficazmente o impacto das ações formativas?*

4.2.1. Análise Descritiva do Ciclo de Gestão da Formação

O sistema de gestão da formação na Jordão é formalmente regido pelo Manual de Procedimentos da Formação (Mod 022/03), que define a formação como um instrumento estratégico para a otimização do desempenho, melhoria da qualidade do produto e preservação ambiental. Este enquadramento normativo estabelece um ciclo de vida da formação estruturado em cinco fases principais: diagnóstico, planeamento, divulgação, execução e avaliação.

De acordo com as normas internas estabelecidas no referido manual, o ciclo inicia-se anualmente em novembro com o levantamento de necessidades para o período seguinte. Este processo assenta no envio, por email, do Ficheiro de Levantamento de Necessidades (excel) a cada Diretor e Responsável de Departamento. Este levantamento é realizado de forma descentralizada e baseia-se na perceção das chefias sobre as lacunas de competências das suas equipas. No preenchimento deste suporte, as chefias devem identificar-se e

especificar as ações de formação que acham necessárias, definindo obrigatoriamente os objetivos pedagógicos pretendidos e o público-alvo (formandos) a que se destinam. Estas necessidades são parametrizadas por vetores estratégicos, como o cumprimento de objetivos organizacionais, a matriz de flexibilidade, a redução do impacto ambiental e o desenvolvimento tecnológico. Após a consolidação destes dados pelo RH através de um Excel Geral, o Plano Anual de Formação é sujeito à aprovação final da Direção Geral, prevendo-se ainda mecanismos para revisões extraordinárias mediante pedido fundamentado da chefia direta que contemple o valor, cronograma e objetivos da ação.

A estrutura formativa da organização revela-se versátil quanto à sua natureza, podendo ser ministrada por formadores internos ou entidades externas, e quanto ao local, ocorrendo em sala, fora da empresa ou no posto de trabalho. Esta última modalidade, designada como "Qualificação para a Função", assume um papel preponderante na integração de novos colaboradores, embora possua um regime de registo simplificado. A divulgação das ações calendarizadas é efetuada com uma antecedência mínima de uma semana, recorrendo ao correio eletrónico ou à afixação em placards físicos.

A execução da formação implica uma gestão documental onde, com exceção da modalidade em posto de trabalho, todas as ações devem integrar um dossiê composto por oito elementos obrigatórios (conforme a lista de verificação do Mod 022/03): plano da ação e objetivos, pauta de classificações (se aplicável), lista de presença e sumários, inquéritos de satisfação, certificados, inquéritos de eficácia, relatório de avaliação global e, em casos específicos, a avaliação do formador. É nesta fase que se operacionaliza a aplicação obrigatória de inquéritos de satisfação imediatamente após a conclusão da ação, cujos dados são posteriormente congregados num Relatório de Avaliação Global, caso exista Avaliação de Eficácia da formação.

Ao fim da execução da formação, os Recursos Humanos recolhem os documentos da formação e arquivam tudo no dossiê físico, criam um excel com vista ao registo de horas de formação e todo o histórico de assiduidade e conclusão é, por fim, registado no sistema informático (ERP SAP) da organização.

Adicionalmente, o manual estabelece critérios de obrigatoriedade para a medição da eficácia, nomeadamente para formações com duração superior a 12 horas, investimento superior a 1.000€ por formando, ou ações relacionadas com saúde, segurança no trabalho e importância estratégica para a função. A medição desta eficácia assenta num procedimento de comparação entre os objetivos pedagógicos iniciais e os resultados observados em

contexto real. Operacionalmente, recorre-se a Inquéritos de Eficácia (Mod 022/03) que utilizam uma escala de avaliação quantitativa e qualitativa, onde a chefia deve validar se o colaborador demonstra maior autonomia, redução de erros técnicos ou melhoria na aplicação de normas de segurança.

A monitorização desta eficácia é efetuada através de inquéritos preenchidos pelo colaborador e pela chefia direta, com janelas temporais distintas: entre um a três meses para formação comportamental; entre seis a doze meses para formação técnica; e logo após a formação para as áreas de Qualidade, Ambiente e Segurança. Segundo as diretrizes do Mod 022/03, estas discrepâncias temporais justificam-se pela natureza da transferência de aprendizagem: as competências comportamentais permitem uma observação de mudança de atitude num curto prazo, enquanto as competências técnicas exigem um período de consolidação operacional mais longo para que o seu impacto na produtividade ou redução de erros seja mensurável. No caso das áreas de Qualidade, Ambiente e Segurança, a avaliação é imediata devido ao caráter crítico e normativo destas funções, onde a conformidade técnica tem de ser garantida no momento da execução.

Operacionalmente, esta medição consiste na comparação entre o desempenho observado e os objetivos definidos no plano de ação. O procedimento dita que a chefia avalie indicadores como a autonomia na tarefa e a redução de erros, classificando a formação como 'Eficaz' ou 'Ineficaz'. Nos casos de ineficácia, o manual prevê a definição de um plano de correção conjunto entre chefia e Recursos Humanos.

Por último, os resultados individuais são congregados num mapa único, permitindo uma apreciação global e individual da satisfação e eficácia da ação.

4.2.2. Análise Crítica do Processo de Gestão da Formação

Ainda que o Manual Mod 022/03 preveja um fluxo de formação estruturado, o acompanhamento do dia a dia e o mapeamento do processo revelam falhas que condicionam a eficiência do Departamento de Recursos Humanos. A evidência empírica desta dispersão e fragmentação documental resulta da triangulação entre os registos do diário de bordo (observação participante) e as declarações do Técnico de Recursos Humanos (ERH). Como se pode observar na Figura 1, a dependência de métodos analógicos é visível através das etapas que ocorrem exclusivamente em suporte físico (assinaladas com ícones de papel) e que exigem o transporte manual da informação entre diferentes suportes, resultando numa dispersão de dados que dificulta a gestão estratégica.

Para facilitar a leitura desta análise, a Figura 1 utiliza uma lógica de cores que sinaliza as principais fragilidades:

- Os blocos a verde representam as fases de planeamento. Embora utilizem ferramentas digitais (Email e Excel), o processo é intrinsecamente manual, uma vez que carece de integração automática. A técnica de RH atua como o único elo de ligação, tendo de recolher individualmente os ficheiros de cada chefia para proceder à sua consolidação manual num ficheiro único.
- O tom laranja destaca o "Nó da Triplificação". Identifica o ponto crítico onde a informação (dados dos formandos, custos e registos de assiduidade) se fragmenta e replica. O problema reside na inexistência de comunicação entre sistemas, o que obriga à introdução redundante dos mesmos dados em três suportes distintos: o dossiê físico, a base de dados em Excel e o SAP. Esta triplificação não só consome tempo excessivo, como aumenta o risco de erro e a incoerência entre registos.

- A cor vermelha identifica os pontos de maior risco, que correspondem às etapas dependentes exclusivamente do suporte em papel (como as pautas de presença e inquéritos). Estas fases sofrem grandes hiatos temporais entre a recolha do dado e o seu tratamento, impossibilitando uma gestão em tempo real.

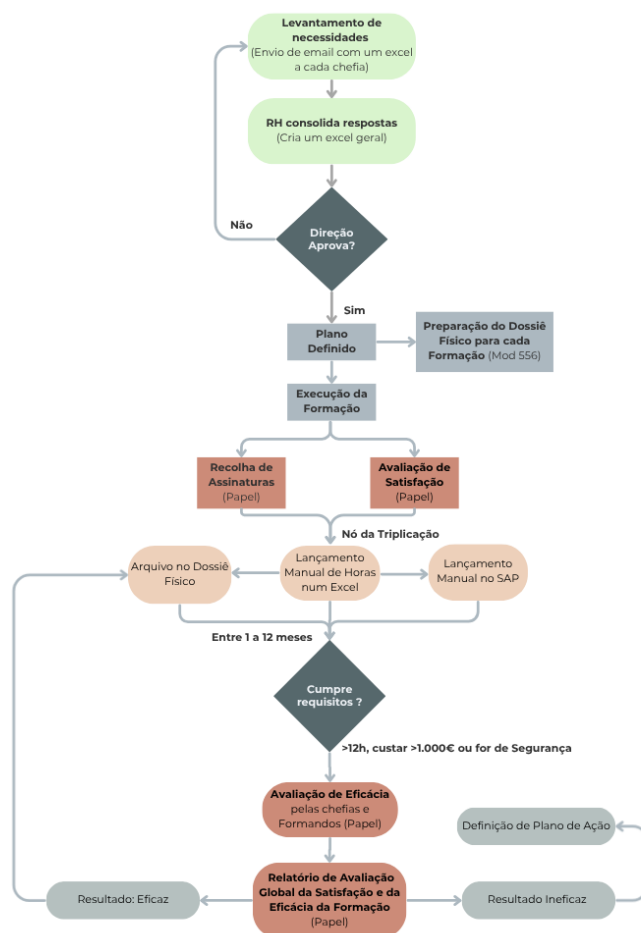


Figura 1- Fluxograma do Processo Atual de Gestão da Formação

Fonte: Elaboração própria com base no Manual de Procedimentos da Formação (Mod 022/03) e observação participante.

A primeira grande desconformidade face ao procedimento normativo padrão regista-se logo na etapa de planeamento e diagnóstico de necessidades. Embora o manual determine a obrigatoriedade de as chefias definirem os objetivos pedagógicos de cada ação, as evidências recolhidas no quotidiano demonstram que este requisito é sistematicamente omitido, uma vez que impossibilita a comparação estruturada entre os resultados observados e os resultados esperados. O levantamento de necessidades assenta, na verdade, num exercício assistemático e baseado na intuição dos responsáveis, sem metas críticas estabelecidas antes da intervenção formativa.

Além disso, a principal limitação reside na elevada fragmentação documental, que origina o fenómeno do "Nó da Triplicação" visível no mapeamento anterior. A necessidade de replicar manualmente a mesma informação no dossiê físico, em Excel e no ERP SAP, devido à incapacidade deste último em gerar relatórios consolidados, cria um volume de trabalho administrativo que não acrescenta valor. Esta redundância consome tempo precioso que a equipa de RH poderia dedicar a tarefas mais analíticas.

Para além disso, o fluxo de avaliação é interrompido por um "hiato digital", caracterizado pelo atraso substancial na recolha dos Inquéritos de Eficácia após as ações. Na ausência de alertas automáticos ou de um sistema centralizado, o Departamento de Recursos Humanos fica refém de um ciclo de insistência manual junto das chefias, dinâmica evidenciada tanto pelos registos do diário de bordo como pela Técnico de Recursos Humanos (ERH). Esta complexidade logística e a consequente quebra na fluidez da informação conciliam-se com o ritmo acelerado da linha de produção e com as metas imediatas de expedição da organização, o que dificulta a entrega atempada dos suportes físicos. Como resultado, gera-se um desfasamento crónico entre as janelas temporais de 1 a 12 meses previstas no manual normativo e a recolha efetiva dos registos, impedindo que estes dados sejam processados a tempo de retroalimentar o planeamento dos ciclos formativos subsequentes.

4.3. Análise das Entrevistas

Neste capítulo, encontram-se os dados recolhidos através das 14 entrevistas, que constituem uma das bases do trabalho empírico deste estudo. O tratamento destes dados qualitativos, realizado através de uma análise de conteúdo, permitiu obter as evidências necessárias para responder à QI2: *Quais são as percepções dos diferentes intervenientes sobre o processo atual de gestão da formação e sobre a necessidade de digitalização?*

Os resultados são apresentados através da triangulação de perspetivas, confrontando as visões do Departamento de Recursos Humanos (ERH), das Chefias (EC) e dos colaboradores/formandos (EF). Esta abordagem permite identificar pontos de convergência e discrepâncias nas rotinas operacionais da Jordão.

A exposição dos resultados está estruturada em quatro dimensões principais, conforme a grelha de análise previamente definida na Tabela 3.

4.3.1. Eficiência Operacional

Esta dimensão analisa a eficiência do processo formativo na Jordão. A análise das evidências recolhidas revela um sistema marcado por uma elevada dependência de processos manuais e analógicos, o que compromete a agilidade organizacional em diversos níveis.

Redundância e Sobrecarga Administrativa

A redundância e sobrecarga administrativa é apontada pelo Departamento de Recursos Humanos (ERH) como o principal entrave à produtividade do setor. O processo atual caracteriza-se por uma *"dupla ou até tripla necessidade"* de registo de dados, uma vez que a equipa é obrigada a manter simultaneamente um dossiê físico em papel, o registo em folhas de cálculo de Excel e o lançamento no ERP (SAP). Esta fragmentação justifica-se pela limitação das ferramentas atuais, pois, como refere o ERH, *"não conseguimos extrair do SAP a informação de quantas horas de formação cada colaborador teve; por esse motivo, somos obrigados a utilizar o Excel"*. No cenário atual, esta ineficiência traduz-se numa carga burocrática estimada em *"pelo menos, 16 horas semanais"*, o equivalente a dois dias inteiros de trabalho dedicados exclusivamente à gestão da formação. Esta realidade limita a capacidade de resposta estratégica da equipa, sendo que os colaboradores também reconhecem este peso administrativo; o EF6 sublinha que a transição para uma plataforma digital permitiria, por exemplo, que o próprio colaborador consultasse os certificados das suas formações, poupando tempo e libertando os Recursos Humanos de tarefas puramente burocráticas.

Dificuldade de Acesso e Consulta

A atual gestão da informação caracteriza-se por uma elevada fragmentação, o que compromete a transparência do percurso formativo e gera uma perceção de complexidade transversal a todos os intervenientes. O ERH sublinha que a consulta do histórico é "*quase impossível*", não por uma ausência total de registos, mas pela "*muita dificuldade em verificar*" dados que não permitem um acesso direto e individualizado, resultando numa visão opaca do desenvolvimento de competências, os Recursos Humanos apenas conseguem ver quem realizou x formação, mas não quais formações fez x colaborador.

Esta desorientação é partilhada pelos colaboradores (EF), que descrevem o processo de acompanhamento como "*bastante complexo*" (EF3). A análise revela que a informação não flui de forma natural, obrigando os trabalhadores a assumirem o papel de "gestores de arquivo" para suprir as lacunas da organização. Esta realidade manifesta-se na necessidade de realizar pesquisas exaustivas em e-mails (EF5) ou na dificuldade em recordar formações cujos registos são inexistentes ou incompletos (EF6).

A dependência de processos analógicos e manuais cria uma barreira à agilidade, uma vez que o conhecimento sobre o percurso individual fica confinado a suportes de difícil consulta autónoma (EF7). Como resultado, observa-se uma transferência da responsabilidade do arquivo para a esfera privada do colaborador: para garantirem o controlo e a posse da sua informação, muitos optam por guardar toda a documentação em casa ao longo dos anos, afirmando-se "*autónomos nesse aspeto*" apenas por via de um esforço pessoal externo à empresa (EF1, EF2). Nos casos em que essa proatividade não existe, o colaborador permanece numa posição de desconexão face ao seu próprio histórico, dependendo da memória ou dos Recursos Humanos (EF8, EF9), o que limita a sua capacidade de monitorizar e valorizar o seu progresso profissional na organização.

Atraso do Papel

A dependência de suportes físicos introduz barreiras temporais e geográficas que comprometem a fluidez do processo formativo. As Chefias (EC) identificam uma necessidade crítica de "*eliminar o atraso que o papel traz*", argumentando que a ausência de registos imediatos impede consultas sobre o estado das ações, sejam elas executadas ou pendentes (EC1). Este ciclo analógico, que envolve assinar, digitalizar e enviar documentos, é descrito como um consumo excessivo de tempo que gera passos redundantes sem acrescentar valor real ao desenvolvimento de competências (EC2). Esta morosidade logística é exacerbada pela dispersão física da organização, em que a necessidade de deslocação entre

pavilhões para tratar de questões burocráticas junto dos Recursos Humanos é percebida pelos colaboradores como um fator que *"só atrasa o processo"* (EF7).

Falhas no Planeamento

As evidências recolhidas apontam para uma fragilidade na materialização do plano de formação e no alinhamento das ações com as necessidades reais do contexto fabril. As chefias (EC) classificam o processo atual como *"arcaico"*, destacando uma quebra de comunicação entre o levantamento de necessidades e a sua execução prática; embora as chefias forneçam o seu parecer técnico, observa-se que, frequentemente, *"a formação acaba por não se concretizar"* (EC3). Esta falta de visibilidade sobre o plano definido gera um desconhecimento sobre como o diagnóstico inicial se materializa em ações concretas, comprometendo a eficácia do ciclo formativo (EC4).

Do ponto de vista dos colaboradores (EF), esta lacuna no planeamento reflete-se na natureza dos conteúdos, frequentemente percebidos como *"muito generalizados"* e excessivamente focados em competências comportamentais em detrimento de necessidades técnicas específicas (EF1, EF4). Esta desadequação leva a que alguns colaboradores sintam que as formações internas repetem conhecimentos já consolidados, motivando a procura de formação externa por iniciativa própria para colmatar essas falhas (EF2).

A análise revela ainda que, embora existam ações direcionadas para a execução imediata de funções operacionais (EF8), subsiste uma escassez de oferta para áreas de nicho ou de elevado cariz técnico como é o caso da Jordão (EF5). Surge, assim, uma crítica à abordagem global da empresa, defendendo-se que a organização deveria adotar uma perspetiva *"setor a setor"* em vez de uma visão meramente genérica (EF7).

4.3.2. Avaliação da Formação

Nesta dimensão, analisa-se a eficácia do sistema de avaliação da formação na Jordão, estruturada em torno dos níveis de reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Os dados revelam um processo focado na conformidade normativa, com lacunas na medição do impacto estratégico e financeiro.

Reação

No que concerne ao primeiro nível de avaliação os dados demonstram que esta é a única etapa aplicada de forma universal, através de inquéritos de satisfação realizados imediatamente após as ações. Contudo, a utilidade destes instrumentos gera opiniões divergentes entre os colaboradores: enquanto uns acreditam que a sua opinião é valorizada para ajustes futuros (EF1, EF2, EF6, EF7, EF9), outros sentem que o preenchimento é

mecânico, servindo apenas para *"registar que a tarefa foi cumprida"* ou simplesmente *"por preencher"* (EF4, EF5). A ERH corrobora esta percepção crítica, admitindo que, na ausência de uma avaliação de eficácia posterior, os dados de satisfação não são alvo de tratamento analítico, ficando apenas guardados para consulta administrativa em caso de necessidade.

Aprendizagem

No que concerne à retenção de conhecimentos, a organização apresenta uma fragilidade procedimental. A ERH reconhece que a aplicação de testes ou provas práticas *"não é algo que utilizemos com frequência"*. Esta ausência de métricas objetivas é corroborada pelas chefias, que notam a falta de uma definição formal do que constitui o *"sucesso"* antes do início da formação (EC1, EC2, EC3). Como resultado, o conhecimento adquirido cai frequentemente no esquecimento por falta de lembretes ou aplicação prática imediata (EC2).

Comportamento

No nível do Comportamento, a avaliação da transferência para o posto de trabalho é descrita pela ERH como um processo *"corriqueiro"* e burocrático. O modelo formal de questionar as chefias após meses é considerado falível, uma vez que estas, absorvidas pela urgência da produção, tendem a preencher os relatórios de forma célere e pouco fidedigna apenas para cessar a insistência do departamento, *"o sumo que retiro dali é nulo"* (ERH). Em contrapartida, o acompanhamento real ocorre de forma informal no *"dia a dia técnico"* (EC2, EC3), sendo a *"qualificação no posto de trabalho"* considerada a modalidade de formação mais eficaz, apesar de ser informal. Esta lacuna de formalidade reflete-se na percepção dos colaboradores, que referem a escassez de feedback específico sobre o seu desempenho pós-formação (EF3, EF7).

Resultados

Este nível é o que apresenta maiores debilidades, com a ERH a afirmar categoricamente que o cálculo do ROI financeiro é *"impossível na realidade atual"*. A dificuldade em isolar o impacto direto da formação nos indicadores de produtividade é partilhada pelas chefias, que apontam a interferência de fatores externos como barreira à medição (EC1, EC4). Na ausência de ferramentas de correlação, a organização recorre a métricas reativas e indiretas, como a redução de reclamações de clientes, para inferir o sucesso das ações (EC1, EC2). Esta falta de alinhamento estratégico é evidenciada pelo facto de o *"sucesso"* ser reduzido à vertente logística: o cumprimento do calendário e a presença física dos convocados (ERH). Consequentemente, a formação é frequentemente encarada pela gestão

como um *"custo"* e um *"cumprir a lei"*, perdendo o seu potencial como ferramenta de progressão de carreira ou otimização de equipas.

4.3.3. Cultura Organizacional e Barreiras

Esta dimensão explora os fatores culturais e estruturais que condicionam a eficácia da formação na Jordão.

Prioridade da Produção sobre a Formação

A análise dos dados revela uma hegemonia absoluta da produtividade sobre os momentos de aprendizagem. A ERH sublinha que o objetivo primordial da indústria é produzir, o que gera um conflito direto com a formação, uma vez que *"as chefias não autorizam [a formação] porque as pessoas não podem sair do posto de trabalho"*. Esta barreira é corroborada pelas chefias, que descrevem um ritmo onde as coisas acontecem *"muito rapidamente"*, impedindo o acompanhamento necessário. Como ilustra o EC1, o foco na expedição é tal que a aplicação do conhecimento é frequentemente negligenciada porque *"o camião já está lá fora à espera"*. Esta pressão impede que as equipas tenham tempo ou espaço para consolidar a mudança (EC2) e leva a que se descurem aspetos como a limpeza e a melhoria contínua (EC4), resultando numa escassez de formação formal mesmo em colaboradores com longo tempo de casa (EF8).

Conflito Geracional e Resistência Digital

Um obstáculo crítico frequentemente apontado pela estrutura institucional e pelas chefias da Jordão é o desfasamento de literacia digital e a resistência à mudança. O EC2 menciona que o conflito geracional na indústria influencia diretamente a receptividade à formação, apontando a existência de grandes lacunas digitais em colaboradores com mais de 50 anos, em contraste com os mais jovens, que demonstram maior facilidade em utilizar tecnologias emergentes como a Inteligência Artificial (EC4). Esta visão é corroborada pela ERH, que reforça a presença de uma *"resistência natural"* e, por vezes, de uma *"falta de vontade em experimentar novas ferramentas"*.

No entanto, as entrevistas realizadas aos colaboradores revelam perspetivas diferentes desta visão institucional, com os perfis mais seniores da organização a manifestarem uma elevada autoconfiança digital. O EF1, com 34 anos de antiguidade na empresa, afirma convictamente que o seu nível de conforto com ferramentas digitais *"é boa, inclusive trabalho com isso"*, acrescentando que a introdução de uma aplicação de formação seria *"perfeita"* e que aprenderia a usá-la autonomamente pois *"não deve ser nada 'de outro mundo'"*. No mesmo sentido, o EF2 (28 anos de empresa), que se assume como *"completamente autónomo"*

digitalmente, recorda a sua facilidade de adaptação prática ao notar que, aquando da chegada de uma máquina de gás nova, aprendeu sozinho, fruto do seu *"interesse e vontade de aprender"*. Também o EF7, com 29 anos de casa, garante estar *"completamente à vontade"* com estas ferramentas, encarando a plataforma digital como um mecanismo capaz de conferir *"mais autonomia"* no dia a dia.

Esta prontidão digital é igualmente partilhada pelos restantes colaboradores entrevistados, independentemente da sua antiguidade. O EF9 (25 anos de casa) avalia o seu nível de conforto digital com a nota máxima, *"se quiser dar uma nota de zero a dez, dava dez"*, demonstrando total abertura para a introdução de uma aplicação onde possa gerir o seu percurso. Esta receptividade é comum às gerações intermédias e mais jovens, com o EF3 (7 anos de casa) a garantir que usa tecnologias *"sem problema"* e o EF4 (3 anos de casa) a declarar-se *"muito à vontade"*, dispensando o apoio de manuais ou formações presenciais para interagir com o novo sistema. Por fim, relativamente à introdução da plataforma, o EF8 manifesta uma perspetiva focada nas relações ao referir que *"gosto mais de falar com as pessoas"*, enquanto o EF9 salienta a complementaridade do sistema ao defender que *"o ser humano será sempre uma ferramenta incrível, mas a tecnologia é completamente compatível"*.

Desvalorização Estratégica da Formação

A formação é frequentemente percecionada como um elemento periférico ao negócio. A ERH afirma que muitas chefias veem a formação como uma *"perda de tempo"* ou *"apenas um custo para preencher calendário e cumprir a lei"*. Esta visão é alimentada por falhas no diagnóstico, com críticas de que as chefias não fazem o *"trabalho de casa"* para identificar as necessidades reais a desenvolver (EF7). Adicionalmente, a ausência de registos formais faz com que a noção das competências da equipa esteja apenas *"na cabeça"* das chefias, dificultando a gestão estratégica (EC3). Surgem ainda barreiras logísticas, como o horário das formações; os colaboradores sugerem que estas deveriam ocorrer em horário laboral para evitar o *"sacrifício pessoal"* e a desmotivação causada por avisos de última hora (EF2, EF5).

Paradoxalmente, existe uma consciência teórica do valor da formação. As chefias reconhecem-na como fundamental para a *"melhoria contínua"* (EC1) e para adequar o colaborador às exigências do mercado (EC3), sublinhando a necessidade de alinhar a técnica com competências pessoais como dar feedback (EC2). No terreno, os colaboradores sentem-se apoiados pelas suas chefias diretas, referindo que existe abertura, tempo e ferramentas para aplicar o que aprendem (EF1, EF3, EF6, EF7). Alguns demonstram mesmo um perfil proativo, complementando a formação com estudo autónomo (EF9).

4.3.4. Digitalização e Aceitação

Esta categoria analisa a receptividade à introdução de ferramentas digitais, utilizando os pressupostos de Utilidade Percebida e Facilidade de Uso, e avaliando as condições de acesso e a atitude face à inovação tecnológica na Jordão.

Utilidade Percebida (TAM)

A utilidade de uma plataforma digital é reconhecida como um motor de eficiência administrativa e autonomia operacional. A ERH sublinha a necessidade de "*centralizar toda a parte das avaliações*" num "*sistema único*", visão validada pelo EF5, que identifica a atual dispersão de documentos (e-mails e pastas pessoais) como uma fonte de ineficiência. As chefias (EC) veem na digitalização uma ferramenta de gestão estratégica e redução de incerteza: o EC1 destaca a utilidade de receber alertas automáticos de prazos para gerar "*menos ansiedade*" face a auditorias, enquanto o EC2 e o EC4 consideram o painel digital crucial para identificar talentos internos, quantificar o retrabalho e evitar "*tiros no pé*" em contratações externas.

Do ponto de vista dos colaboradores, a utilidade reside na autoaprendizagem e no suporte à memória; o EF1 e o EF9 classificam uma aplicação para gestão do percurso como "*perfeita*", permitindo consultar manuais e vídeos para "*rever certas coisas*" sobre materiais que não usam diariamente (EF8) ou ajudar na integração de novos colaboradores que não captam toda a informação no momento (EF3). A utilidade é ainda associada à autonomia, permitindo realizar formação ao "*seu ritmo*" (EC1), inclusive através do telemóvel em casa (EC4), e absorver melhor o conhecimento através da repetição, sem depender da deslocação física de formadores (EF5, EF6).

Facilidade de Uso (TAM)

No que concerne à facilidade de uso, observa-se um contraste entre a perceção institucional de resistência e a autoconfiança individual dos trabalhadores. Embora a ERH aponte uma "*falta de vontade*" em experimentar novas ferramentas, especialmente nos colaboradores mais velhos, os relatos diretos desconstroem esta barreira. Mesmo colaboradores com elevada antiguidade, como o EF1 (34 anos de casa) e o EF7 (29 anos de casa), declaram-se "*completamente à vontade*".

A predisposição para a autoaprendizagem é elevada, com vários entrevistados a declarar-se "*completamente autónomos*" e a garantir que um simples manual com exemplos práticos seria suficiente para dominarem uma nova aplicação (EF2, EF4, EF5, EF6). O EF9, que já trabalha com plataformas digitais, avalia o seu conforto tecnológico com nota máxima

e prescinde de suporte presencial. Sugere-se, contudo, uma pequena formação inicial para garantir que todos fiquem "*ao mesmo nível*" no uso da aplicação (EF7).

Acesso e Disponibilidade Tecnológica

A viabilidade da transição digital é sustentada por uma infraestrutura de *hardware* já presente nas diversas secções da empresa. O EF3 e o EF8 confirmam que "*todos os postos têm computadores*" ou que existem equipamentos acessíveis em todas as secções com liberdade de utilização. Esta disponibilidade elimina barreiras físicas de acesso, permitindo que o colaborador consulte o seu histórico ou conteúdos de formação sem abandonar o seu local de trabalho (EF4, EF7, EF9). O EF6 reforça que o acesso fácil a computadores fixos e portáteis na empresa facilita a adoção imediata de qualquer solução digital.

Atitude Face à Tecnologia

A atitude geral face à digitalização é de abertura, sendo a tecnologia encarada como uma ferramenta de melhoria e não de controlo. As chefias rejeitam a ideia de que a monitorização em tempo real constitua uma pressão extra ou uma "*relação fria*", preferindo descrevê-la como um "*mapa pessoal*" ou um plano de progressão profissional alinhado com a empresa (EC1, EC2, EC4, EF1). O EC3 reforça esta visão ao afirmar que o sistema apenas monitoriza o que é necessário saber, rejeitando a ideia de pressão adicional. Da parte dos colaboradores, existe um interesse manifesto em substituir a informação impressa por conteúdos digitais (manuais e vídeos) que possam ser consultados de forma flexível e conveniente, por forma a garantir maior transparência ao percurso formativo (EF2, EF4, EF7).

5. Discussão dos Resultados

O presente capítulo destina-se à análise crítica e triangulação dos dados empíricos apresentados anteriormente, procurando responder diretamente às Questões de Investigação centrais deste projeto. Em consonância com a abordagem de Estudo de Caso adotada, este capítulo materializa a Fase 3 (Análise e Triangulação), constituindo a análise onde os resultados obtidos na Jordão são auditados à luz da literatura.

A discussão inicia-se com a análise de como é realizado o processo de gestão da formação na Jordão e em que medida este permite avaliar eficazmente o impacto das ações (QI1). A esta análise junta-se a avaliação das perceções dos diferentes intervenientes sobre o modelo atual e sobre a necessidade de avançar para a digitalização (QI2). Sequencialmente, debate-se de que forma o sistema se adequa aos níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick, isolando as limitações que impedem uma análise de impacto mais profunda (QI3). Num segundo momento, discute-se o contributo da digitalização para melhorar o processo, simplificar as tarefas administrativas e reforçar a monitorização da eficácia (QI4), à luz do Modelo de Aceitação Tecnológica (TAM). Por fim, os requisitos funcionais e operacionais essenciais para o novo sistema digital (QI5) servem de base para as propostas práticas desenvolvidas no capítulo seguinte.

A análise entre o referencial teórico e as evidências recolhidas revela que a premissa de Noe (2020), que define a formação como um ciclo estratégico fundamental para a competitividade, colide com uma realidade operacional onde a fragmentação da informação e a cultura industrial de curto prazo condicionam o ritmo da gestão.

No domínio da Eficiência Operacional, o mapeamento do processo (Figura 1) expõe o que Hammer e Champy (1993) definem como a antítese da Reengenharia de Processos: um fluxo de trabalho estruturado em torno de tarefas redundantes e obsoletas, em vez de ser orientado para resultados. O fenómeno identificado como o "Nó da Triplicação", a inserção manual e estaque dos mesmos dados em dossiês físicos, folhas de cálculo e no sistema ERP SAP, representa uma falha crítica na gestão da informação da organização. A estimativa de dezasseis horas semanais despendidas nesta sobrecarga burocrática constitui um elevado custo de oportunidade, validando a tese de Garavan et al. (2019) de que a hipertrofia das tarefas operacionais e logísticas confina a gestão da formação a uma dimensão puramente reativa e administrativa. Ao acumular a equipa de Recursos Humanos a tarefas de baixo valor acrescentado e de cariz puramente transacional, a organização impede que estes profissionais

exercçam funções analíticas ou de consultoria interna, aspetos essenciais para a sustentabilidade estratégica num contexto de Quarta Revolução Industrial (Noe, 2020).

Esta ineficiência manifesta-se de forma iminente na incapacidade de extrair dados básicos do sistema SAP, como o histórico individual de formação. Este bloqueio técnico força as técnicas de RH a um processo de consulta documental moroso sempre que um colaborador cessa funções, transformando uma tarefa que deveria ser instantânea num esforço manual moroso e passível de erro. Esta visão opaca do capital humano é o sintoma de uma organização estagnada num nível de e-HRM Operacional, focado na mera automatização de tarefas administrativas (Zavyalova et al., 2022). A Jordão falha, assim, na transição para os níveis Relacional e Transformacional, onde a tecnologia deveria servir para apoiar processos críticos de interação e alinhamento estratégico. Consequentemente, a ausência de um repositório centralizado e fiável inviabiliza a Gestão Baseada em Evidências (Barends & Rousseau, 2018), uma vez que a tomada de decisão não se apoia em dados organizacionais robustos, mas sim em perceções e registos dispersos, o que priva a gestão de ter uma visão clara sobre o retorno do investimento no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Quanto à Avaliação da Formação, observa-se que a Jordão adota uma aplicação parcial e fragmentada do Modelo de Kirkpatrick (2006) através do seu procedimento interno (Mod 022/03). O fluxo foca-se operacionalmente na recolha de dados nos patamares de Reação (Nível 1) e de Comportamento/Transferência (Nível 3), omitindo, contudo, a medição estruturada e sistemática da Aprendizagem (Nível 2) e dos Resultados organizacionais (Nível 4).

No nível de Reação, embora a aplicação de inquéritos de satisfação seja universal, as evidências sugerem uma erosão da utilidade deste instrumento. Quando os colaboradores admitem preencher os questionários apenas *"por preencher"* ou como um mero ato administrativo para *"registar que a tarefa foi cumprida"*, confirma-se o risco sinalizado por Armstrong e Taylor (2020), o de que reações positivas sejam apenas indicadores de conformidade e não de predisposição para a aprendizagem. Esta ritualização da avaliação esvazia o potencial diagnóstico da ferramenta, impossibilitando ajustes pedagógicos baseados no feedback real.

Esta fragilidade propaga-se para o nível da Aprendizagem, onde a organização apresenta uma lacuna procedimental crítica. A inexistência sistemática de testes ou provas

práticas impede a verificação da aquisição efetiva de competências. Sem esta validação objetiva, a Jordão não consegue garantir o cumprimento dos objetivos pedagógicos, o que, segundo Paul et al. (2024), compromete todo o desenho instrucional, uma vez que a gestão falha em comprovar a capacitação do capital humano antes do seu regresso ao posto de trabalho.

O ponto de rutura mais evidente manifesta-se no nível do Comportamento. O hiato temporal de três a doze meses entre a formação e a avaliação de eficácia, desprovido de qualquer suporte de Learning Analytics (Ifenthaler & Yau, 2020), culmina inevitavelmente na "perda de transferência" teorizada por Baldwin e Ford (1988). Sem mecanismos digitais que sustentem a retenção ou emitam alertas de acompanhamento, avaliar a transferência da aprendizagem fica refém da memória e da boa vontade das chefias. Estas, saturadas pela pressão produtiva, acabam por validar a eficácia "*de qualquer maneira*" apenas para cessar a insistência do RH. Este fenómeno de avaliação por saturação anula a validade estatística do processo e gera dados enviesados que não refletem a real evolução das competências.

Finalmente, a impossibilidade de calcular o ROI (Phillips, 2003) não é apenas uma limitação técnica, mas uma barreira que relega a formação ao estatuto de "custo imediato", em detrimento da sua visão como investimento estratégico (Noe, 2020). Na ausência de dados financeiros, a organização refugia-se num ROE (*Return on Expectations*) que se apresenta desvirtuado. Segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), o ROE exige que as metas de sucesso sejam convertidas em indicadores observáveis no diagnóstico; contudo, na Jordão, as chefias admitem a inexistência de metas críticas antes da intervenção. Esta ausência de balizamento transforma o ROE num exercício de subjetividade reativa, dependente de indicadores tardios, como a redução de reclamações de clientes. Ou seja, o sistema atual falha na implementação de indicadores proativos de desempenho (Paul et al., 2024), o que impossibilita a construção da cadeia de evidências necessária para validar o valor estratégico da formação perante a gestão de topo.

A Cultura Organizacional da Jordão atua como o principal inibidor da eficácia formativa, materializando o conflito discutido por Noe (2020) entre o "tempo pedagógico" e o "tempo produtivo". Na realidade fabril da organização, esta tensão não é apenas teórica, mas cristaliza-se na expressão "*o camião já está lá fora à espera*". Esta metáfora é reveladora de uma cultura de imediatismo industrial, na qual a pressão da cadeia de abastecimento e as metas de expedição exercem hegemonia sobre os momentos de aprendizagem. Esta

centralidade no fluxo produtivo imediato condiciona, por vezes, a disponibilidade de tempo em horário laboral para a consolidação e reflexão das aprendizagens. A manifestação empírica desta dificuldade reflete-se na necessidade de transferir certas ações de cariz técnico para o período pós-laboral, como mencionado por EF5 relativamente a uma formação realizada entre as 19:00 e as 21:00. Esta "ditadura da urgência" impede a consolidação técnica (EC2) e anula qualquer esforço de melhoria contínua, uma vez que a reflexão e a prática deliberada são sacrificadas em prol da produtividade imediata. Este fenómeno explica o paradoxo de colaboradores com elevado tempo de casa, como o caso mencionado de sete anos de antiguidade, apresentarem um histórico de formação formal quase inexistente (EF8), o que sinaliza que o desenvolvimento de competências é frequentemente visto como uma interrupção indesejada do fluxo de valor.

Paradoxalmente, embora as chefias demonstrem uma consciência teórica do valor da formação para a competitividade), a falta de um sistema digital de suporte faz com que a gestão de competências resida de forma precária no conhecimento tácito e na memória individual das chefias. Esta dependência torna o capital humano da Jordão extremamente volátil e vulnerável. Sem a formalização e a rastreabilidade que um sistema de e-HRM proporcionaria, o conhecimento não se torna um ativo organizacional, mas permanece confinado a silos individuais de informação. Esta gestão intuitiva impede que a Jordão evolua para uma verdadeira Organização que Aprende, tal como preconizado por Garavan et al. (2019), onde o desenvolvimento individual deveria estar intrinsecamente alinhado com os objetivos estratégicos. Em última análise, a cultura atual privilegia o "saber-fazer" imediato em detrimento do "saber-evoluir", cenário que, conforme adverte Noe (2020) no contexto da Quarta Revolução Industrial, constitui um risco elevado à capacidade de adaptação, flexibilidade e inovação da empresa a longo prazo.

Por fim, a análise da Digitalização dos processos de RH através do Modelo de Aceitação Tecnológica (TAM) de Davis (1989) oferece uma perspetiva otimista para a mudança. Os dados revelam que a Utilidade Percebida, o grau em que o utilizador acredita que a ferramenta melhorará o seu desempenho, é transversal e elevada. Esta utilidade é manifestada de forma prática no desejo de centralizar avaliações para eliminar a redundância administrativa, na necessidade de aceder a conteúdos "*ao seu ritmo*" para mitigar a pressão da linha de produção e na urgência das chefias em possuir sistemas de alerta para avaliações e acompanhamento. Este alinhamento de interesses sugere que a tecnologia é vista não como

um fardo adicional, mas como um mecanismo de libertação funcional face às tarefas obsoletas.

No entanto, é na Facilidade de Uso que reside o determinante crítico para a intenção de utilização. Um dos achados mais relevantes desta investigação reside na desconstrução do suposto "fosso digital" geracional. Enquanto a visão institucional manifesta receio quanto à resistência de colaboradores mais velhos, as evidências empíricas revelam uma elevada autoconfiança digital em perfis seniores, como os casos de EF1 (34 anos de antiguidade) e EF7 (29 anos de antiguidade), que encaram a tecnologia como um facilitador da sua própria autonomia e valorização profissional. Este resultado contraria a perspetiva clássica de Venkatesh e Davis (2000) sobre as barreiras geracionais mecânicas na adoção de e-HRM, provando que a Utilidade Percebida da ferramenta é capaz de mitigar o impacto negativo do fosso digital na operação da Jordão. Ele indica que a barreira à transformação digital não é comportamental (atitude dos colaboradores), mas sim estrutural e de acesso. Conforme discutido por Fernandez-Vidal et al. (2022), a prontidão digital existe, mas está sufocada pela falta de ferramentas adequadas.

Contudo, para que esta evolução atinja o nível de e-HRM Transformacional (Zavyalova et al., 2022), a transição deve ser gerida sob os princípios da transparência ética (Vial, 2019). É imperativo evitar que a digitalização seja percecionada como um instrumento de vigilância ou que resulte em tecnostress (Tams et al., 2020) devido à sobrecarga de informação. A preocupação com a possível desumanização das relações laborais (Meijerink et al., 2021) deve ser mitigada mantendo o contacto humano valorizado na cultura da empresa, utilizando a plataforma para potenciar e não para substituir a interação social. Deste modo, beneficiando de uma infraestrutura de *hardware* já disseminada no chão de fábrica, a Jordão possui as condições facilitadoras para converter a gestão da formação de um "*calcanhar de Aquiles*" administrativo num ecossistema de Learning Analytics (Wong et al., 2025), permitindo que o departamento de Recursos Humanos evolua de uma função administrativa para uma capacidade de inovação estratégica alinhada com os resultados de negócio.

6. Proposta de Melhoria

Dando cumprimento à Fase 4 (Desenho da Proposta de Melhoria), que encerra o Estudo de Caso deste projeto de estágio, este capítulo destina-se a apresentar o plano de intervenção desenhado de forma customizada para a reengenharia do processo de formação na Jordão. Este capítulo assume o objetivo central de responder diretamente à última QI: *Quais os requisitos funcionais e operacionais essenciais para um sistema digital de gestão da formação adequado às necessidades da Jordão?* (QI5).

As recomendações aqui estruturadas resultam diretamente das fragilidades operacionais identificadas no diagnóstico (Fase 1) e das expectativas, necessidades e níveis de prontidão digital manifestados pelos participantes e discutidos anteriormente (Fase 2 e 3). As propostas dividem-se em quatro eixos fundamentais (Tecnológico, Processual, Cultural e de Valorização e Retenção de Talento), e que traduzem as necessidades digitais e operativas concretas para a organização, seguidas da respetiva operacionalização cronológica e viabilidade.

6.1. Eixo Tecnológico

A principal recomendação deste relatório consiste na implementação de um *Learning Management System* (LMS), selecionando-se a plataforma de código aberto Moodle. A opção pelo Moodle não resultou de um processo de seleção tecnológica realizado no âmbito deste estudo. A escolha da plataforma já se encontrava em fase de desenvolvimento pela organização no início do estágio curricular. Assim, o presente trabalho incidiu sobre a definição dos requisitos funcionais, processos e práticas de gestão da formação necessários para maximizar o potencial da solução tecnológica adotada pela empresa.

- **Moodle:** Propõe-se que a plataforma se torne o eixo central de toda a atividade formativa da Jordão, incluindo as sessões de cariz presencial. Todo o fluxo pós-formação, compreendendo a aplicação de inquéritos de satisfação e eficácia, a realização de testes de avaliação e a respetiva emissão de certificados, deve ocorrer obrigatoriamente na plataforma.
- **Único Registo:** Esta centralização elimina o "Nó da Triplicação" (registo simultâneo em suporte físico, Excel e SAP). Sempre que for necessário extrair o histórico formativo de um colaborador ou de uma secção, o RH poderá aceder ao histórico do formando ou a uma respetiva formação e gerar relatórios consolidados instantâneos, o que erradica a necessidade de pesquisas manuais, garante

conformidade imediata perante auditorias de qualidade e ajuda no cálculo dos créditos de horas de formação.

- **Autonomia dos Colaboradores:** Ao transpor o histórico para o Moodle, concede-se ao colaborador a autonomia necessária para gerir o seu currículo interno e obter segundas vias de certificados de forma independente, sem necessidade de pedir aos Recursos Humanos ou de se deslocar às suas instalações. Esta mudança de paradigma reduz as interrupções administrativas e reforça a responsabilidade individual pelo desenvolvimento contínuo.

6.2. Eixo Processual

Para garantir que a formação atue como um fator de produtividade e que a avaliação deixe de ser um ato meramente proforma, propõe-se uma revisão profunda dos fluxos operativos, corrigindo os desvios detetados no quotidiano através de uma estreita articulação com a equipa de Recursos Humanos e os Sistemas de Informação:

- **Parametrização, Automatização e Controlo no Diagnóstico:** Para mitigar as atuais lacunas no levantamento de necessidades, onde o processo se encontra disperso por múltiplos ficheiros Excel individuais por chefia e com frequente omissão de objetivos, propõe-se a transição para um modelo de formulário digital centralizado. Esta mudança permitirá que as respostas das chefias alimentem e consolidem automaticamente uma única base de dados geral, o que elimina o moroso trabalho manual de agregação por parte dos Recursos Humanos. Adicionalmente, através da configuração de campos de preenchimento obrigatório, o sistema impedirá a submissão de pedidos sem metas pedagógicas claras, poupando a equipa de RH de um ciclo desgastante de contactos individuais para clarificação e garantindo um diagnóstico robusto.
- **Digitalização da "Vitamina J" (Onboarding):** Atualmente, esta formação inicial sobre o produto ocorre apenas quando se atinge um quórum de 40 novos colaboradores. Esta dependência gera um hiato temporal em que os primeiros a entrar exercem funções sem deterem uma visão holística do produto. Propõe-se a transposição dos conteúdos teóricos e demonstrativos da "Vitamina J" para módulos de vídeo assíncronos no Moodle. O colaborador passa a receber a formação nos seus primeiros dias de trabalho a seu ritmo, desde que devidamente planeado um bloco de tempo exclusivo para o efeito no seu plano de acolhimento. o que garante

alinhamento imediato com a cultura e o produto da empresa, eliminando o custo de oportunidade de paragens coletivas na produção.

- **Automatização da Avaliação de Eficácia:** O Moodle deverá ser parametrizado para emitir alertas automáticos direcionados às chefias para a realização da avaliação de eficácia no posto de trabalho nas janelas temporais de 1 a 12 meses após a ação, em total conformidade com o manual normativo. Salvaguarda-se que, para as competências de cariz prático e fabril, a avaliação técnica manual continuará a ser executada no chão de fábrica pela chefia; contudo, a respetiva grelha de observação direta ou classificação final será submetida digitalmente no Moodle. Como sugerido pelas chefias (EC1), esta funcionalidade preventiva reduz a ansiedade associada ao controlo manual de prazos e garante que o acompanhamento não seja negligenciado pela pressão do fluxo produtivo, o que reduz o ciclo de insistência do DRH.
- **Definição de Metas Críticas (Return on Expectations - ROE):** Recomenda-se que os objetivos pedagógicos definidos obrigatoriamente no diagnóstico fiquem indexados ao respetivo Inquérito de Eficácia final. Isto permitirá construir a linha de base necessária para que, meses mais tarde, a chefia avalie o impacto real da formação com base em indicadores proativos, como a autonomia numa tarefa ou a redução de erros técnicos (EC1, EC2).
- **Aplicação do Modelo de Kirkpatrick (2006):** No **Nível 1 (Reação)**, o Moodle passará a gerir os inquéritos de satisfação de forma obrigatória, bloqueando a emissão das outras etapas até que o formando submeta a sua resposta. Isto acaba com o preenchimento em suporte físico e fornece aos Recursos Humanos dados estatísticos imediatos sobre a qualidade dos formadores e dos conteúdos.

No **Nível 2 (Aprendizagem)**, o sistema introduz uma melhoria crítica ao albergar testes digitais de validação de conhecimentos que os colaboradores realizam logo após a ação. Esta ferramenta resolve a atual falha procedimental da empresa, garantindo que o DRH tem uma métrica objetiva do sucesso pedagógico antes de o funcionário regressar ao trabalho.

No **Nível 3 (Comportamento)**, consoante a janela temporal definida (entre 1 a 12 meses), a chefia recebe uma notificação para preencher uma a avaliação de eficácia no Moodle, onde avalia se o formando demonstra maior autonomia, redução de erros técnicos, entre outros.

No **Nível 4 (Resultados)**, assume-se que a avaliação dos impactos globais no negócio e o isolamento estatístico do retorno financeiro (ROI) se mantêm como um desafio quase impossível de concretizar na realidade operacional e imediata da Jordão. A interferência de múltiplos fatores externos inviabiliza o isolamento do impacto direto da formação nos indicadores macro da empresa a curto prazo. Contudo, a grande vantagem estratégica da implementação do Moodle reside no facto de este sistema centralizado ajudar, no futuro, a criar as ferramentas e a base de dados robusta necessárias para que essa medição se torne finalmente possível. A longo prazo, ao acumular um histórico de dados limpo, estruturado e digital, a organização conseguirá cruzar o percurso formativo com os Indicadores de Desempenho (KPIs) reais do negócio. Até lá, o foco estratégico da empresa deve centrar-se na consolidação do Nível 3 e do ROE (*Return on Expectations*), utilizando a plataforma para obter evidências tangíveis de mudança de comportamento e autonomia e garantir a otimização da gestão da formação.

6.3. Eixo Cultural

A introdução tecnológica exige uma reconfiguração dos hábitos culturais da organização para mitigar a hegemonia do imediatismo industrial sobre o tempo de aprendizagem, exigindo uma forte concertação com as Direções de Produção:

- **Capacitação Inicial e Lançamento da Plataforma:** Propõe-se a realização de uma ação de formação inicial de curta duração (em formato de *workshops* práticos) dirigida a todas as chefias e colaboradores. Para as chefias, o foco será demonstrar a facilidade operacional de realizar o diagnóstico e responder aos alertas de eficácia no sistema. Para os formandos, esta sessão servirá para ambientação à plataforma, ensino do acesso ao perfil e consulta de certificados. Esta formação é o passo crítico para elevar a Facilidade de Uso e garantir a aceitação imediata do novo ecossistema digital.
- **Programa de Formadores Internos Digitais:** Propõe-se incentivar as chefias e os técnicos seniores (ex: EC2, EC3, EF2) a gravar pequenos conteúdos em formato de vídeo ou tutoriais sobre procedimentos específicos de fábrica. Esta medida formaliza o conhecimento que hoje reside "na cabeça" das chefias e dos operadores mais experientes, transformando-o num ativo organizacional partilhável no Moodle e acessível para consulta *just-in-time* no próprio posto de trabalho.
- **Instituição de Janelas de Aprendizagem Contratualizadas:** Para combater a "ditadura da urgência", a empresa deve estabelecer um compromisso institucional de

"tempo pedagógico". Recomenda-se a alocação de períodos fixos e reduzidos (ex: meia hora semanal) em que os colaboradores têm autorização formal para aceder ao Moodle. Ao alinhar e planear estas janelas em estreita articulação com a Direção de Produção para coincidir com os momentos de menor carga nas linhas, a formação é validada como parte integrante do tempo produtivo, evitando o sacrifício do período pós-laboral.

- **Digitalização das Comunidades de Prática:** Criação de fóruns de partilha técnica dentro da plataforma Moodle. Esta funcionalidade permitirá registar e disseminar as soluções encontradas para problemas operacionais diários, promovendo a partilha de conhecimento e protegendo a empresa contra a perda de capital intelectual em caso de saídas de colaboradores.

6.4. Eixo de Valorização e Retenção do Talento

A sustentabilidade a longo prazo do modelo de formação depende diretamente da sua capacidade para transformar o conhecimento num vetor de progressão na carreira e de fidelização dos colaboradores. Para que a plataforma Moodle não seja percebida apenas como uma ferramenta de controlo administrativo, mas sim como um ecossistema de valorização pessoal e profissional, propõe-se a criação de mecanismos que estimulem o autodesenvolvimento e reconheçam formalmente o mérito. Assim, este eixo foca-se em estratégias personalizadas para proteger o capital intelectual da empresa, incentivar a autonomia e tornar visível a evolução contínua de cada talento na organização:

- **Conteúdos de Nicho e Projetos de Retorno:** Atendendo à elevada especificidade e natureza de nicho de algumas áreas técnicas da Jordão (EC3, EF5), propõe-se a integração de licenças em plataformas globais de formação (como Udemy ou Coursera). Para garantir o retorno do investimento, o acesso a estes conteúdos de nicho pode ser associado a um "acordo de projeto": o colaborador frequenta a ação e compromete-se a desenvolver um projeto prático de melhoria aplicável ao seu setor (EC2).
- **Gamificação e Reconhecimento via Medalhas Digitais:** Recomenda-se a ativação do sistema de *Badges* (medalhas digitais) do Moodle. Cada competência técnica ou comportamental consolidada daria origem a um selo digital no perfil do colaborador. Conforme discutido na aceitação tecnológica (EC2), esta transparência transforma a plataforma num mapa visual de progressão de carreira, o que facilita os processos de recrutamento interno e aumenta a Utilidade Percebida do sistema.

6.5. Cronograma de Implementação e Viabilidade

Para garantir que estas propostas deixem de ser apenas recomendações abstratas e passem a constituir um plano de transição exequível, uma vez que a plataforma já está a ser desenvolvida, a intervenção deverá ser faseada ao longo de um horizonte temporal de 12 meses, dividida em três fases lógicas:

- **Fase I (Curto Prazo - Meses 1 a 3):** Criação dos novos formulários digitais de para o levantamento de necessidades com parametrização de preenchimento obrigatório e arranque do Moodle e devida preparação do mesmo, desde os formulários de avaliação de satisfação, aos certificados. Desenvolvimento e aplicação prática das sessões de formação inicial e sensibilização de todas as chefias e equipas para a utilização da nova plataforma.
- **Fase II (Médio Prazo - Meses 4 a 6):** Gravação e disponibilização na plataforma dos módulos assíncronos da "Vitamina J" para novos colaboradores e ativação dos alertas automáticos dirigidos às chefias para a avaliação da eficácia ao fim de cada janela temporal. Início do desenvolvimento dos primeiros vídeos tutoriais com os técnicos.
- **Fase III (Longo Prazo - Meses 7 a 12):** Implementação formal das janelas de aprendizagem em horário produtivo, abertura dos fóruns de partilha para as Comunidades de Prática e integração das plataformas de conteúdos especializados (Udemy/Coursera) com o respetivo sistema de medalhas digitais (*badges*).

A monitorização do sucesso deste plano far-se-á através do acompanhamento regular de métricas operativas internas. O DRH deverá avaliar, trimestralmente, a taxa de cumprimento dos prazos de eficácia pelas chefias (para aferir a eficácia dos alertas), o grau de preenchimento dos objetivos no diagnóstico e o tempo administrativo gasto na gestão do processo, visando a retração do atual esforço manual da equipa.

Reconhece-se que a transição para um modelo digital implica um esforço inicial concentrado de parametrização e desenho de conteúdos por parte do Departamento de Recursos Humanos. Contudo, este esforço deve ser interpretado como um investimento estratégico com retorno a curto e médio prazo.

Ao automatizar as tarefas burocráticas e redundantes que atualmente consomem 16 horas semanais da equipa devido à fragmentação documental, o Moodle liberta estes profissionais para funções analíticas de maior valor acrescentado, fundamentadas nos dados extraídos do sistema (Noe, 2020). Adicionalmente, a escalabilidade dos conteúdos

assíncronos (onde o custo marginal de formar 1 ou 100 colaboradores é nulo) e a existência de uma infraestrutura de *hardware* já disseminada no chão de fábrica garantem a viabilidade financeira e operacional desta transformação digital na Jordão.

7. Conclusões e Implicações

A conclusão deste Estudo de Caso permite consolidar uma reflexão crítica sobre a reengenharia da gestão da formação na Jordão. Este capítulo final propõe uma síntese reflexiva das principais ideias retiradas do estágio, confrontando as evidências práticas com o debate teórico e explicitando o contributo do estudo para a Gestão de Recursos Humanos.

Em resposta à primeira e terceira questões de investigação (QI1 e QI3), conclui-se que o modelo tradicional de gestão da formação na Jordão atua como um obstáculo à eficácia do processo. A dependência do suporte em papel e a estanqueidade dos dados originam o "Nó da Triplificação", o que converte um ciclo que deveria ser estratégico num encargo burocrático de baixo valor acrescentado. Metodologicamente, a organização pratica uma aplicação parcial do Modelo de Kirkpatrick (2006), restringindo-se a recolher dados rituais de Reação (Nível 1) e a monitorizar de forma assistemática o Comportamento (Nível 3). A omissão do controlo da Aprendizagem (Nível 2) e dos Resultados (Nível 4) quebra a cadeia de evidências necessária para isolar o impacto da formação, inviabilizando uma tomada de decisão baseada em evidências.

Relativamente às perceções dos intervenientes e à necessidade de mudança (QI2 e QI4), os resultados revelam um cenário de elevada maturidade e prontidão digital por parte dos colaboradores e chefias. A investigação permitiu desconstruir a barreira institucional do "fosso digital" geracional, evidenciando que a Utilidade Percebida de uma centralização tecnológica supera qualquer resistência à mudança. O digital é encarado como um motor de autonomia e transparência, e não como um instrumento de monitorização fria ou pressão acrescida. Todavia, o principal inibidor identificado não reside na capacidade técnica dos indivíduos, mas sim na cultura de imediatismo industrial. A hegemonia do tempo produtivo sobre o tempo pedagógico, sintetizada na pressão de expedição e na transferência de formações para o horário pós-laboral, gera custos de oportunidade que afetam a retenção e a transferência real de competências para o posto de trabalho.

Quanto aos requisitos essenciais do novo sistema (QI5), a proposta de intervenção demonstrou que a reengenharia assente na plataforma Moodle responde às necessidades da Jordão. Ao reconfigurar os fluxos operacionais através da parametrização obrigatória dos objetivos no diagnóstico, da automação de alertas preventivos e da desmaterialização assíncrona do acolhimento ("Vitamina J"), o sistema resolve o hiato digital. A digitalização apresenta potencial para reduzir significativamente a carga administrativa atualmente

associada ao processo e cria as bases para a evolução em direção a um ecossistema de e-HRM Transformacional.

O principal contributo teórico desta investigação reside no enriquecimento do debate sobre a aceitação tecnológica e a transferência de formação em contextos industriais. Ao cruzar o Modelo TAM de Davis (1989) com o Modelo de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) e a taxonomia de e-HRM de Zavyalova et al. (2022), o estudo demonstra que a Facilidade de Uso e a Utilidade Percebida de um LMS não dependem estritamente da idade ou senioridade dos colaboradores. Pelo contrário, dependem da capacidade de o sistema desenhar soluções que aliviem o esforço administrativo diário e respondam às necessidades práticas do utilizador.

Ao nível das implicações práticas para a gestão, e especificamente para a gestão de pessoas, este relatório serve como um guião executivo para a modernização da GRH na Jordão. A transição para o digital permite que o Departamento de Recursos Humanos mude de posicionamento, libertando-se das tarefas burocráticas transacionais para ganhar capacidade analítica e atuar como um consultor interno estratégico focado em *Learning Analytics*. Para as chefias intermédias, o plano devolve a gestão sobre o desenvolvimento das suas equipas, o que transforma a avaliação num mapa visual de progressão de carreira e retenção de talento, essencial para mapear e valorizar competências numa força de trabalho multigeracional.

Não obstante o rigor aplicado, o trabalho apresenta limitações intrínsecas. Desde logo, destaca-se a impossibilidade de aceder às perspetivas de um número mais alargado de colaboradores e chefias, o que enriqueceria a análise. Além disso, o carácter temporal do estágio limitou o escopo da investigação ao diagnóstico e desenho concetual da proposta. A não inclusão da implementação prática e da avaliação de impacto da plataforma Moodle configura-se, assim, como uma delimitação, abrindo espaço para a sua validação em investigações futuras.

Como proposta para investigação futura, recomenda-se a realização de um estudo longitudinal na Jordão focado no cenário pós-implementação da intervenção desenhada. Seria de elevado valor científico monitorizar a taxa de adoção do Moodle ao longo do tempo e avaliar, de forma quantitativa, o impacto direto da introdução dos conteúdos digitais assíncronos e das janelas de aprendizagem contratualizadas nos indicadores de produtividade e na redução de erros, fechando assim a cadeia de evidências do retorno da formação.

8. Bibliografia

- Almashyakhi, A. M. (2022). An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 542- 556. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103033>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal Of Business Research*, 157, Article 113611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barends, E., & Rousseau, D. M. (2018). *Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions*. Kogan Page.
- Becker, G. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Columbia University Press, New York.
- Begley, T., Dominick, P., Iordanoglou, D., Lianidou, T., Marchese, M., & Prastacos, G. (2025). Practitioner experiences with digitalization in human resource management. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.70002>
- Christie, A., & Tippmann, E. (2024). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long Range Planning*, 57(1), Article 102410. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102410>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>

- Fernandez-Vidal, J., Perotti, F., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal Of Business Research*, 152, 29-41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N. K., Clarke, N., Carbery, R., & Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 291-309. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21345>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- Hasan, I., Abdullah, S., & Tubagus Ahmad, D. (2025). Acceptance of E-learning Technology by Using the Technology Acceptance Model (TAM) Method. *International Journal of Science and Environment (IJSE)*, 5(3), 436–445. <https://doi.org/10.51601/ijse.v5i3.209>
- Ifenthaler, D., & Yau, J. Y.-K. (2020). Utilising learning analytics to support study success in higher education: A systematic review. *Educational Technology Research and Development*, 68(4), 1961–1990. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09788-z>
- Jordão (s.d.). Website institucional. <https://jordao.com/pt>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Marra, M., & Nielsen, B. B. (2025). Research methodology: best practices for rigorous, credible, and impactful research. *Journal of International Business Studies*, 56, 950–952. <https://doi.org/10.1057/s41267-025-00774-2>
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- O'Connor, E., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging

- the literature. *Journal Of Business Ethics*, 156(4), 903-917. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1>
- O'Neill, A. (2025). Transfer of workplace e-learning: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, Artigo 101407. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101407>
- Paul, S., Burman, R., & Singh, R. (2024). Training effectiveness evaluation: Advancing a Kirkpatrick model based composite framework. *Evaluation and program planning*, 107, Article 102494. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2024.102494>
- Schulze, A., & Brusoni, S. (2022). How dynamic capabilities change ordinary capabilities: Reconnecting attention control and problem-solving. *Strategic Management Journal*, 43(12), 2447–2477. <https://doi.org/10.1002/smj.3413>
- Shukla, A., Dash, S., & Kumar, A. (2024). Factors affecting transfer of online training: A systematic literature review and proposed taxonomy. *Human Resource Development Quarterly*, 35(3), 363–390. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21518>
- Tams, S., Ahuja, M., Thatcher, J. B., & Grover, V. (2020). Worker stress in the age of mobile technology: The combined effects of perceived interruption overload and worker control. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), Article 101595. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101595>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The* <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wong, B. T. M., Li, K. C., & Liu, M. (2025). The Role of Learning Analytics in Evaluating Course Effectiveness. *Sustainability*, 17(2), 559. <https://doi.org/10.3390/su17020559>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Yin, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Zavyalova, E., Sokolov, D., Kuchеров, D., & Lisovskaya, A. (2022). The Digitalization of Human Resource Management: Present and Future. *Foresight and STI Governance*, 16(2), 42-51. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.2.42.51>

Declaro que no presente trabalho foi utilizada a ferramenta Gemini (Google, versão de 2026) para rever e editar o próprio texto, tendo ocorrido durante a fase de revisão final do documento. Enquanto autora do documento, assumo total responsabilidade pelo seu conteúdo, afirmações e referências.

9. Anexos

Anexo 1 – Consentimento Informado



Declaração de Consentimento Informado

No âmbito da realização do Relatório de Estágio do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia do Porto, intitulado "Gestão da Formação na empresa Jordão: Avaliação e Propostas de Melhoria", da estudante Margarida Sarmento Araújo, sob orientação da Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença, solicitamos a sua colaboração através da participação numa entrevista.

Solicitamos também o seu consentimento para que a entrevista seja gravada, de forma a possibilitar a posterior transcrição dos dados. Tendo em conta o carácter académico deste estudo, asseguramos que todas as informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para fins de investigação. Garantimos, ainda, que as gravações serão eliminadas após a transcrição das entrevistas e a anonimização da sua participação.

Reiteramos o compromisso com a total confidencialidade dos participantes e a salvaguarda do seu anonimato. Recordamos que a participação é inteiramente voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem qualquer consequência. Poderá, a qualquer momento, entrar em contacto com a equipa de investigação (através do contacto up202402406@fep.up.pt ou tproenca@fep.up.pt) caso deseje que as suas respostas não sejam incluídas no estudo.

Poderá ainda usar o mesmo contacto se desejar ter acesso aos elementos produzidos pela investigação no final da mesma. Agradeço a sua disponibilidade e colaboração,

Margarida Sarmento Araújo

up202402406@fep.up.pt

Após a informação supramencionada, declaro que aceito participar na investigação apresentada e que consinto a gravação em áudio da mesma.

Assinatura do/a participante:

Data ____ / ____ / ____

Anexo 2 – Guião das Entrevistas

Recursos Humanos

Introdução: Antes de mais, obrigada pela disponibilidade para participar. Esta entrevista faz parte da investigação que estou a desenvolver no âmbito do meu estágio curricular aqui na Jordão, focado na avaliação e digitalização dos processos de formação.

O meu nome é Margarida Sarmento, sou aluna do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e estou a desenvolver o projeto intitulado "Gestão da Formação na empresa Jordão: Avaliação e Propostas de Melhoria".

O objetivo principal desta conversa é mapear o funcionamento atual do processo de formação, compreender as principais dificuldades administrativas sentidas pela equipa de RH e recolher contributos para o desenho de um futuro sistema digital mais eficiente.

A entrevista é confidencial e terá uma duração aproximada de 30 minutos. Todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para tratamento de informação no âmbito deste estudo, estando garantido o anonimato dos intervenientes na versão final do relatório.

Com a sua autorização, a entrevista será gravada apenas para fins de transcrição e análise de conteúdo. Podemos avançar?

Introdução e enquadramento pessoal

1. Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?
2. Qual é a sua função atual?

BLOCO 1: O Processo Atual

Objetivo: Responder a **QI1**.

1. Pode descrever, passo a passo, o fluxo atual do processo de formação?
2. Como se faz o levantamento de necessidades?
3. Existem momentos em que a mesma informação precisa de ser registada mais do que uma vez (ex: passar do papel para Excel)?
4. Quanto tempo estimado (em horas por semana) diria que a equipa despende em tarefas administrativas manuais associados à formação? (Ou seja, quanto tempo usa para as várias fases de registo. Quanto tempo para o planeamento das ações: contratação de formador, abertura das candidaturas, planeamento logístico de salas, horários, e outros, inscrições dos candidatos, avaliação da formação, envio de materiais, ...)

5. Que tarefas estratégicas ou de maior valor acrescentado deixam de ser realizadas devido ao tempo ocupado com essa carga administrativa?
6. Se precisar de consultar hoje o histórico completo de formação de um colaborador ou equipa, consegue? Como descreve o grau de complexidade dessa tarefa, o que tem de pesquisar?

BLOCO 2: Avaliação da Eficácia (Kirkpatrick)

Objetivo: Responder a QI3.

7. De uma forma geral, a Jordão tem implementada uma política sistemática de avaliação da formação? Se sim, o que fazem para o efeito?

8. Nível 1 - Reação (Satisfação)

É avaliada a satisfação dos formandos após as ações de formação?

(Se Não): Qual é o motivo para não se realizar esta avaliação?

(Se Sim): Porquê e com que objetivo principal recolhem essa informação? Como é processada essa recolha e que tratamento estatístico ou analítico é dado a esses inquéritos posteriormente?

9. Nível 2 - Aprendizagem (Conhecimento)

Existe alguma avaliação formal para verificar se os formandos adquiriram efetivamente os conhecimentos transmitidos (testes, provas práticas)?

(Se Sim): De que forma esses resultados são centralizados e utilizados para decisões futuras (ex: repetir formação, reformular conteúdos)?

(Se Não): E porque não?

10. 4. Nível 3 - Comportamento (Transferência)

Existe, atualmente, algum procedimento formal para verificar a aplicação do conhecimento no posto de trabalho após 3 a 6 meses (avaliação de transferência)?

(Se Não): O que seria necessário implementar para que isso acontecesse?

(Se Sim): Como é feito esse acompanhamento?

11. 5. Nível 4 - Resultados (Impacto no Negócio)

A empresa tenta relacionar a formação realizada com a melhoria de indicadores de negócio (KPIs, ex: redução de desperdício, aumento de vendas)? Como é feita essa ligação?

12. 6. Nível 5 - ROI (Retorno sobre o Investimento)

É calculado algum tipo de ROI (Retorno sobre o Investimento) financeiro da formação na Jordão?

(Se Sim): Como é feito esse cálculo e em que tipo de formações se aplica?

(Se Não): Considera que seria um indicador útil ou é demasiado complexo de isolar na vossa realidade atual?

13. 7. ROE (Retorno sobre as Expetativas):

Quando a formação é planeada, os chefes sentam-se convosco para definir o que é que o sucesso daquela formação significa para eles (ex: reduzir 5% de erros)? Ou o sucesso é apenas 'toda a gente ter passado no teste'?

14. Para além da dificuldade do suporte em papel, que outros fatores (ex: falta de KPIs, cultura de feedback) impedem que consigam isolar o impacto real de uma formação no desempenho do negócio?

BLOCO 3: Digitalização e Aceitação (Modelo TAM)

Objetivo: Responder a QI4 e QI5.

11. **(Utilidade Percebida):** Se tivéssemos uma plataforma digital de gestão da formação, quais seriam as funcionalidades que lhe seriam mais benéficas/úteis para a realização do seu trabalho/ função/atividade e que a empresa como um todo beneficiaria também?
12. **(Facilidade de Uso):** Qual prevê que seja a recetividade da equipa de RH e dos colaboradores à introdução de uma nova ferramenta digital? Identifica barreiras de literacia digital?
13. **(Requisitos Funcionais):** Que informação considera obrigatória numa plataforma de formação para que este seja verdadeiramente útil na tomada de decisão estratégica?

Final

1. Chegámos ao final das questões que tinha preparadas. Antes de terminarmos, há algum aspeto sobre a formação na Jordão ou sobre a sua experiência que considere importante mencionar e que não tenhamos abordado?"

2. Tem alguma questão que me queira colocar sobre o estudo ou sobre os próximos passos deste trabalho?"

Gostaria de agradecer, mais uma vez, a sua disponibilidade e a franqueza das suas respostas. O seu contributo é fundamental para que as propostas de melhoria que vou desenhar sejam realistas e úteis para todos.

Reforço que todos os dados recolhidos nesta gravação serão tratados de forma confidencial e o seu nome não será identificado no relatório final entregue à FEP ou à direção da empresa.

Chefias

Introdução: Antes de mais, obrigada pela disponibilidade para participar. Esta entrevista insere-se no âmbito do meu estágio curricular na Jordão e visa recolher a perspectiva das chefias sobre o impacto da formação nas suas equipas.

O meu nome é Margarida Sarmento, sou aluna do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e estou a desenvolver o projeto intitulado "Gestão da Formação na empresa Jordão: Avaliação e Propostas de Melhoria".

O objetivo desta conversa é perceber como é feita a gestão das competências na sua equipa, quais as dificuldades em avaliar se a formação teve resultados práticos no dia-a-dia e que ferramentas digitais lhe seriam úteis para gerir melhor a sua equipa.

A entrevista é confidencial e terá uma duração aproximada de 20 minutos. Todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e de melhoria interna, estando garantido o anonimato das respostas individuais.

Com a sua autorização, a entrevista será gravada apenas para fins de transcrição e análise. Podemos começar?

Introdução e enquadramento pessoal

1. Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?
2. Qual é a sua função atual?

BLOCO 1: Diagnóstico de Necessidades

1. Qual a importância que tem para si saber as competências da sua equipa, de que forma isso contribui para o seu trabalho?
2. De que forma identifica atualmente as lacunas de competências na sua equipa? Em que dados ou evidências se baseia?
3. Como descreve o processo atual de solicitação de formação? Quais são os principais constrangimentos burocráticos que encontra?
4. Quando planeia uma formação com o RH, definem previamente o que seria considerado um 'sucesso' para aquela ação (ex: o colaborador passar a cometer menos o erro X)? Existe um registo formal dessas expectativas?

BLOCO 2: Transferência e Impacto

5. Quando um colaborador regressa da formação, existe algum momento de acompanhamento?

(Se Não): Quais as razões (falta de tempo, processo não definido...)?

(Se Sim): Como é realizado? Existe algum momento formal de feedback agendado?"

6. Sente-se confortável e preparado para avaliar se a sua equipa está a aplicar o que aprendeu, ou sentiria necessidade de ter um guião ou formação sobre como fazer essa avaliação?
7. Dispõe atualmente das ferramentas necessárias para correlacionar a formação realizada com a melhoria de indicadores da equipa (ex: produtividade, redução de erros)?
8. Na sua opinião, quais são os principais fatores que impedem, por vezes, que a formação se traduza numa melhoria prática no desempenho diário?
9. Sente que, por vezes, o ritmo de produção/trabalho ou a falta de recursos físicos no chão de fábrica impedem que o colaborador aplique o que aprendeu na formação? Como é que gere esse impedimento?

BLOCO 3: O Futuro Sistema (Requisitos Operacionais)

10. Se tivesse acesso a um painel digital com dados de competências da sua equipa em tempo real, que informação gostaria de visualizar de imediato?
11. De que forma o acesso a esses dados em tempo real alteraria o seu planeamento diário, como a alocação de tarefas específicas?
12. Qual seria, para si, o principal ganho de eficiência ao digitalizar este processo?
13. Seria útil para a sua gestão diária receber alertas automáticos quando a validade de uma formação obrigatória/certificação de um colaborador estivesse prestes a expirar?
14. Muitas vezes a digitalização traz um excesso de monitorização. Teme que um sistema em tempo real possa ser visto pela sua equipa como uma forma de controlo excessivo ou pressão adicional?

Final

1. Chegámos ao final das questões que tinha preparadas. Antes de terminarmos, há algum aspeto sobre a formação na Jordão ou sobre a sua experiência que considere importante mencionar e que não tenhamos abordado?

2. Tem alguma questão que me queira colocar sobre o estudo ou sobre os próximos passos deste trabalho?

Gostaria de agradecer, mais uma vez, a sua disponibilidade e a franqueza das suas respostas. O seu contributo é fundamental para que as propostas de melhoria que vou desenhar sejam realistas e úteis para todos.

Reforço que todos os dados recolhidos nesta gravação serão tratados de forma confidencial e o seu nome não será identificado no relatório final entregue à FEP ou à direção da empresa. Caso se recorde de algum ponto adicional mais tarde, pode contactar-me diretamente no departamento de RH. Muito obrigada e um bom dia de trabalho.

Colaboradores/Formandos

Introdução: Antes de mais, obrigada pela sua participação. Esta entrevista faz parte de um estudo que estou a realizar durante o meu estágio na Jordão, com o objetivo de ouvir quem participa nas formações para podermos melhorar o processo no futuro.

O meu nome é Margarida Sarmento, sou aluna do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e o meu projeto intitula-se "Gestão da Formação na empresa Jordão: Avaliação e Propostas de Melhoria".

O objetivo é conhecer a sua opinião sincera sobre como as formações são organizadas, como tem acesso à informação (certificados, manuais) e perceber o que facilitaria a sua experiência caso viéssemos a usar uma aplicação ou sistema digital.

A entrevista é totalmente confidencial e anónima, com uma duração prevista de 20 minutos. As suas respostas serão usadas apenas para este estudo e garantimos a confidencialidade das mesmas.

Com a sua autorização, a entrevista será gravada apenas para fins de transcrição e análise. Podemos começar?

Introdução e enquadramento pessoal

1. Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?
2. Qual é a sua função atual?

BLOCO 1: Acesso e Comunicação

1. Costuma ser informado com antecedência sobre as formações? Se sim, por que meio?
2. Quando lhe comunicam a formação, explicam-lhe o motivo concreto ou o objetivo da sua participação (ex: novos objetivos da empresa), ou sente que é apenas 'mais uma tarefa'?
3. Considera que as formações que frequenta respondem às dificuldades reais que sente no dia-a-dia? Porquê?
4. Quais são as principais dificuldades que encontra se tentar consultar hoje o seu histórico de formações ou aceder a um certificado antigo?

BLOCO 2: Avaliação

5. Qual é, na sua percepção, o destino e a utilidade dada aos inquéritos de satisfação que preenche após a formação? Sente que a sua opinião gera mudanças?
6. Recebe algum feedback sobre a formação que realizou? Se sim, o feedback que recebe ajuda-o a perceber onde errou e a melhorar, ou serve apenas para lhe atribuir uma classificação/nota?
7. Ao regressar ao trabalho após uma formação, sente que tem o apoio necessário (tempo, ferramentas, abertura da chefia) para aplicar o que aprendeu?
8. Teria interesse em consultar materiais de apoio (manuais, vídeos) após o fim do curso? Atualmente tem facilidade em aceder a esses recursos?

BLOCO 3: Digitalização e Aceitação (TAM)

9. No seu dia-a-dia de trabalho, tem acesso fácil a um computador ou tablet da empresa, ou teria de usar o seu telemóvel pessoal ou um quiosque partilhado para aceder a uma plataforma de formação?
10. Imagine que existia uma aplicação onde podia ver as suas próximas formações, os seus certificados e frequentar novos cursos. Acha que isso seria útil para si? (Utilidade Percebida).
11. Como avalia o seu nível de conforto com ferramentas digitais (smartphones, tablets)? Que tipo de apoio (formação, manuais, ajuda presencial) sentiria ser necessário para começar a usar uma nova aplicação da empresa sem receios (Facilidade de Uso)?
12. Se a empresa avançar para uma aplicação digital, sente que conseguiria aprender a usá-la sozinho com um simples manual, ou a sua adesão dependeria totalmente de ter uma formação presencial para explicar a ferramenta?
13. Sente que a introdução de uma plataforma digital poderia tornar a relação com os RH mais 'fria' ou distante, ou pelo contrário, acha que isso daria mais transparência e autonomia ao seu percurso na empresa?
14. Se pudesse mudar apenas uma coisa em todo o processo de formação na Jordão, o que mudaria?

Final

1. Chegámos ao final das questões que tinha preparadas. Antes de terminarmos, há algum aspeto sobre a formação na Jordão ou sobre a sua experiência que considere importante mencionar e que não tenhamos abordado?
2. Tem alguma questão que me queira colocar sobre o estudo ou sobre os próximos passos deste trabalho?

Gostaria de agradecer, mais uma vez, a sua disponibilidade e a franqueza das suas respostas. O seu contributo é fundamental para que as propostas de melhoria que vou desenhar sejam realistas e úteis para todos.

Reforço que todos os dados recolhidos nesta gravação serão tratados de forma confidencial e o seu nome não será identificado no relatório final entregue à FEP ou à direção da empresa. Caso se recorde de algum ponto adicional mais tarde, pode contactar-me diretamente no departamento de RH. Muito obrigada e um bom dia de trabalho.

Anexo 3 – Transcrição das Entrevistas

Exemplo de Transcrição Recursos Humanos: ERH

Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?

Eu trabalho aqui desde 2021, ou seja, 5 anos

Qual é a sua função atual?

Técnico de Recursos Humanos

Pode descrever, passo a passo, o fluxo atual do processo de formação?

Nós começamos o processo de formação com o levantamento das necessidades. Este é feito através de um e-mail através de um email individual enviado a cada chefia no final do ano, onde questionamos quais são as formações que identificam para as suas equipas, ou para outras com as quais trabalham, e que necessidades de formação acham que existem.

Após recebermos essas informações, organizamo-las num documento de Excel que segue para validação da Direção, que valida o plano de formação a aplicar durante o ano. O plano decorre, depois, de acordo com a disponibilidade que temos para agendar as formações e consoante os pedidos e autorizações dadas. São criadas as turmas e encontrados os parceiros de formação; isto varia de ano para ano, não temos sempre os mesmos parceiros, o que hoje em dia também dificulta o processo. Temos o hábito de procurar muita formação financiada. Quando encontramos, por exemplo, um parceiro para uma 'formação X', verifica-se junto de quem a pediu se a necessidade se mantém; faz-se o levantamento das inscrições, as pessoas inscrevem-se e dá-se início à formação.

Quando a formação inicia em concreto, temos de preparar um dossiê de formação. Nesse dossiê constam os objetivos, os participantes, os sumários e o conteúdo programático. É um documento ao qual o formador e os formandos terão acesso e onde terão de assinar as fichas de presença. Além disso, dentro do nosso processo, temos dois momentos de avaliação: a avaliação da satisfação, onde se avalia se o formando ficou satisfeito com o conteúdo, se este é útil para o seu trabalho e se a prestação do formador correspondeu às expectativas, e a avaliação da eficácia da formação.

Não fazemos a avaliação da eficácia para todas as formações e isso tem sido um problema, porque somos alvo de auditorias anualmente. Os auditores questionam-nos se a eficácia não é avaliada e, muitas vezes, para que serve a formação. Temos regras específicas: se for uma formação de segurança, a avaliação da eficácia é obrigatória; se tiver mais de 'X' horas (não me recordo agora do número exato), também tem de ser feita; ou, se se considerar que é

necessária. A nossa ideia era que todas as formações tivessem avaliação de eficácia, mas como é um processo muito burocrático, nem sempre é realizado.

Como se faz o levantamento de necessidades?

É através do pedido de informação que expliquei há pouco. Por norma só pedimos às chefias.

Existem momentos em que a mesma informação precisa de ser registada mais do que uma vez (ex: passar do papel para Excel)?

Sim. E não só; existe aqui uma dupla ou até tripla necessidade de o fazermos. Nós temos de manter um dossiê em papel para a formação, temos de fazer o registo em Excel para monitorizar as horas de formação dos colaboradores (se a formação foi realizada ou não) e, por fim, temos de as lançar no nosso ERP, o SAP. O problema é que não conseguimos extrair do SAP a informação de quantas horas de formação cada colaborador teve; por esse motivo, somos obrigados a utilizar o Excel. Ou seja, triplicam-se os locais onde a informação é inserida.

Quanto tempo estimado (em horas por semana) diria que a equipa despende em tarefas administrativas manuais associados à formação? (Ou seja, quanto tempo usa para as várias fases de registo. Quanto tempo para o planeamento das ações: contratação de formador, abertura das candidaturas, planeamento logístico de salas, horários, e outros, inscrições dos candidatos, avaliação da formação, envio de materiais, ...)

O nosso processo de formação na Jordão ainda é um 'calcanhar de Aquiles'; não está, de todo, em velocidade de cruzeiro. Ou seja, não consigo precisar quantas horas despendemos num cenário ideal, porque esse cenário ainda não existe. Nós fazemos o que é possível, quando conseguimos.

Num cenário ideal, para termos formações a acontecer todas as semanas e conseguirmos cumprir as horas de formação obrigatórias para todos os colaboradores, que são muitos atualmente, acredito que precisaríamos de uma dedicação de, pelo menos, 16 horas semanais (o equivalente a dois dias de trabalho). Tendo em conta que este processo ainda exige muito papel, seria necessário esse tempo. Contudo, não consigo calcular o tempo real atual com exatidão, porque não trabalhamos de forma estruturada; fazemos 'quando dá'.

Que tarefas estratégicas ou de maior valor acrescentado deixam de ser realizadas devido ao tempo ocupado com essa carga administrativa?

Muitas. Desde logo, perceber realmente a eficácia da formação. Creio que o fazemos de uma forma “corriqueira” apenas para cumprir os requisitos de auditoria, através do

preenchimento de um relatório, quando, na verdade, acredito que a formação deveria ser algo em que as pessoas realmente aprendessem e que trouxesse um benefício real para a empresa, e não apenas para 'somar' horas.

Acabo por perceber que muitas vezes, e acredito que não aconteça só aqui, mas em muitas outras empresas, as formações são feitas para preencher o calendário e cumprir a lei. No fundo, acaba por ser apenas um custo para a empresa. É por isso que temos a política de procurar sobretudo formação financiada. Por não haver dedicação suficiente, a formação não é vista como uma mais-valia nem como algo estratégico para o crescimento das pessoas e da organização. Poderia ser vista como uma ferramenta de progressão de carreira, de melhoria contínua ou de otimização de custos e de equipas, mas, devido à carga burocrática, não é utilizada dessa forma.

Se precisar de consultar hoje o histórico completo de formação de um colaborador ou equipa, consegue? Como descreve o grau de complexidade dessa tarefa, o que tem de pesquisar?

Não. É quase impossível. Atualmente, temos pessoas que, quando saem da empresa, quer se despeçam ou sejam despedidas, exigem o pagamento dos créditos de horas de formação que não lhes foram facultadas. Nós temos muita dificuldade em verificar isso porque não temos um acesso direto aos registos por colaborador.

Sabemos que a formação aconteceu, mas o nosso sistema funciona ao contrário: eu não consigo selecionar o 'António' e ver todas as formações que ele frequentou. O que tenho de fazer é ir a todas as formações realizadas, por exemplo, em 2024, e procurar uma por uma se o António esteve presente. A nível de tempo, isto não é exequível; não vamos analisar trinta formações à procura de um nome sempre que alguém se vai embora. Por isso, às vezes trabalhamos por estimativa: 'Acho que ele fez esta e aquela', e vamos retirando a informação assim.

Não é, de todo, a melhor forma de trabalhar. É muito complicado contabilizar o número de horas ou o tipo de formação que cada colaborador já fez. O ideal seria termos as duas vertentes: conseguir consultar o histórico individual (ver as dez formações que o funcionário X fez nos últimos três anos e o total de horas) e, inversamente, consultar por curso, por exemplo, abrir a formação de 'Primeiros Socorros' e saber exatamente quem a frequentou, para poder planear quem deve fazê-la no ano seguinte.

De uma forma geral, a Jordão tem implementada uma política sistemática de avaliação da formação? Se sim, o que fazem para o efeito?

Sim, a avaliação da satisfação é algo que é realmente feito. Depois, temos a parte da avaliação da eficácia, que envolve também a aferição de conhecimentos. No entanto, o nosso modelo de avaliação de eficácia funciona da seguinte forma: o colaborador é avaliado passados três meses, momento em que questionamos a chefia se os objetivos propostos foram cumpridos. Mas como é que isso está a ser avaliado, na verdade? Será que a chefia tem tempo, durante esses três meses, para acompanhar a pessoa e perceber se os objetivos da formação foram atingidos? Numa realidade industrial como a nossa, sabemos que esse acompanhamento sistemático nem sempre acontece; é um pouco irrealista.

Contudo, nem tudo é negativo. Temos outras formas de avaliar a evolução das pessoas e a formação que é ministrada. Temos muita formação informal, à qual chamamos 'qualificação para a função'. Quando entra um colaborador novo, fazemos a sua qualificação no posto de trabalho. Isto conta como horas de formação na Jordão porque é, efetivamente, transferência de conhecimento, embora não seja registada da mesma forma (a pessoa não assina uma folha de assiduidade todos os dias). Para esta qualificação, são estabelecidos objetivos iniciais e, no final, a chefia avalia se o colaborador está apto para exercer a função. Creio que, no meio de todos os nossos processos, apesar de ser a menos formal, esta acaba por ser a formação mais eficaz.

É avaliada a satisfação dos formandos após as ações de formação? Porquê e com que objetivo principal recolhem essa informação? Como é processada essa recolha e que tratamento estatístico ou analítico é dado a esses inquéritos posteriormente?

Essa informação é processada para percebermos, no imediato, se aquele conteúdo foi válido, se o formando ficou satisfeito e se considera que a formação trará uma melhoria para a realização da sua função.

Em termos estatísticos, os dados são tratados de uma forma mais sistemática apenas quando realizamos a avaliação de eficácia posterior; nesse caso, cruzamos os dois dados. Se não for prevista uma avaliação de eficácia, os dados de satisfação são recolhidos, mas não chegam a ser tratados analiticamente. Ficam guardados apenas para consulta, caso seja necessário.

Existe alguma avaliação formal para verificar se os formandos adquiriram efetivamente os conhecimentos transmitidos (testes, provas práticas)? Se sim, de que forma esses resultados são centralizados e utilizados para decisões futuras (ex: repetir formação, reformular conteúdos)?

Nem sempre. Na verdade, não é algo que utilizemos com frequência, refiro-me à avaliação por testes ou provas para perceber se o formando adquiriu realmente o conhecimento. É

algo que devíamos fazer, mas não fazemos de forma sistemática, por isso não tenho muito mais a acrescentar sobre este ponto.

Existe, atualmente, algum procedimento formal para verificar a aplicação do conhecimento no posto de trabalho após 3 a 6 meses (avaliação de transferência)?

Existe a avaliação de eficácia, mas, como referi, é um modelo falível no meu ponto de vista. O sistema foi desenhado para avaliar a eficácia, mas, na prática, falha: enviamos o questionário para as chefias responderem, mas elas muitas vezes já nem se lembram do que foi abordado. Creio que isto se deve à cultura da organização e seria necessário um esforço enorme para mudar este pensamento.

Temos de compreender que a cultura aqui é muito forte porque a Jordão é uma indústria e o objetivo primordial das indústrias é produzir. É claro que as pessoas precisam de competências para produzir melhor, mas isso acaba por ser secundário face à urgência da produção; não é visto como prioritário. Sentimos essa dificuldade em coisas básicas, como realizar formação obrigatória para os operadores de produção: as chefias não autorizam porque as pessoas não podem sair do posto de trabalho. Tendo este obstáculo logo à partida, todas as etapas seguintes tornam-se muito difíceis.

Se eu levar um relatório a um Diretor de Produção e pedir para avaliar a eficácia de 15 pessoas que receberam formação, primeiro terei de andar atrás desse responsável todos os dias para que me devolva o documento. Quando ele estiver finalmente 'saturado' da minha insistência, vai preencher aquilo de qualquer maneira, dizendo que 'sim, foi muito eficaz para todos', e devolve-mo. Ou seja, o sumo que retiro dali é nulo. Esta é a realidade e creio que é uma questão profundamente cultural.

A empresa tenta relacionar a formação realizada com a melhoria de indicadores de negócio (KPIs, ex: redução de desperdício, aumento de vendas)? Como é feita essa ligação?

Não.

É calculado algum tipo de ROI (Retorno sobre o Investimento) financeiro da formação na Jordão? Se não, considera que seria um indicador útil ou é demasiado complexo de isolar na vossa realidade atual?

Não, não. Na nossa realidade atual, não diria que é apenas muito difícil; é mesmo impossível. É algo que ainda está muito longe da nossa realidade, pois a Jordão ainda dá os primeiros passos no que toca à maturidade da formação. Porque é que isto seria importante? Porque, normalmente, a formação é vista por muitas chefias como algo que 'tem de se fazer', nem

sequer é vista como algo útil. O ROI seria uma estratégia fundamental para, ao mostrar resultados concretos e isolar o efeito da formação, conseguirmos provar que ela é, efetivamente, importante para o negócio.

Quando a formação é planeada, os chefes sentam-se convosco para definir o que é que o sucesso daquela formação significa para eles (ex: reduzir 5% de erros)? Ou o sucesso é apenas 'toda a gente ter passado no teste'?

Basicamente, nós consideramos 'sucesso' o simples facto de conseguirmos ter todas as pessoas convocadas presentes na formação. Na verdade, nem sequer existe essa interação de definição de objetivos. Por exemplo, as chefias solicitam uma formação aos Recursos Humanos, nós planeamo-la e, depois, essas mesmas chefias não autorizam as equipas a comparecer.

É muito difícil conseguirmos realizar qualquer tipo de formação, mesmo que tenha sido pedida pelos próprios responsáveis. É um processo muito, muito complicado.

Para além da dificuldade do suporte em papel, que outros fatores (ex: falta de KPIs, cultura de feedback) impedem que consigam isolar o impacto real de uma formação no desempenho do negócio?

Eu acho que é um pouco de tudo. É a falta de importância que é dada à formação, a falta de dedicação de todos os intervenientes e o facto de termos uma equipa de Recursos Humanos bastante reduzida para a realidade e para as funções que desempenhamos. Não temos ninguém que se dedique, não digo a tempo inteiro, mas pelo menos a 50% à formação, para que esta dê frutos e não seja apenas um 'cumprir de calendário'. Além disso, as chefias não veem a formação como algo útil; pelo contrário, veem-na como uma perda de tempo, no sentido em que não se podem retirar as pessoas do posto de trabalho.

É um conjunto de fatores e já se tornou algo cultural. Na Jordão, não há muita formação formal; existe, sim, muita formação em posto de trabalho. Por exemplo, se ocorre um erro constante na produção ao colocar um lateral, juntam-se os operadores dessa área e alguém mais experiente explica como se faz. Eu considero isto formação, mas é informal: não é registada, não conta como horas de formação, não conta para nada. Ela existe, mas não é contabilizada nem para indicadores, nem perante a legislação vigente.

Se tivéssemos uma plataforma digital de gestão da formação, quais seriam as funcionalidades que lhe seriam mais benéficas/utéis para a realização do seu trabalho/ função/atividade e que a empresa como um todo beneficiaria também?

Acho, primeiro, que uma plataforma deveria centralizar toda a parte das avaliações. Também facilitaria muito o nosso trabalho se permitisse consultar a formação por colaborador e as respetivas horas, bem como filtrar por formação e ver os participantes, para percebermos o que aconteceu sem termos de dedicar tanto tempo à procura. O ideal seria também termos formação em formato digital, permitindo que as pessoas tivessem acesso a conteúdos através da plataforma. Mas, antes disso, se já conseguíssemos ter o registo da formação e das horas num sistema único, em vez de estarmos a lançar manualmente em papel, no Excel e no ERP, isso já facilitaria imenso o processo.

Qual prevê que seja a recetividade da equipa de RH e dos colaboradores à introdução de uma nova ferramenta digital? Identifica barreiras de literacia digital?

Sim. Por sermos uma indústria, temos pessoas com baixa literacia digital e uma média de idades que, não sendo elevadíssima, também não é de uma empresa 'super jovem'. Temos um grande grupo de pessoas acima dos 45 anos que apresenta mais dificuldades na utilização de plataformas. Às vezes, não é apenas a dificuldade técnica, mas também a resistência e a falta de vontade em experimentar novas ferramentas.

Que informação considera obrigatória numa plataforma de formação para que este seja verdadeiramente útil na tomada de decisão estratégica?

Sim, na plataforma, era o que referi anteriormente. Acho que deveria ter uma área dedicada ao próprio colaborador, para que ele tenha a sua informação disponível. Por exemplo, às vezes as pessoas dizem em dezembro que não tiveram formação nenhuma em 2025, quando tiveram em janeiro e já não se lembram. Seria útil o colaborador ter acesso ao seu histórico e a conteúdos onde pudesse recordar o que aprendeu.

Refiro-me, por exemplo, às normas de segurança. Nós damos formação de segurança, mas se os conteúdos estivessem sempre lá, a pessoa poderia consultar. Para nós, no RH, facilitaria a vida ter toda a parte da avaliação e do registo de horas centralizada. Atualmente, é muito difícil extrair a informação necessária para o Relatório Único; daria muito jeito ter as horas, o tipo de formações e quem as frequentou, tudo num só local.

Chegámos ao final das questões que tinha preparadas. Antes de terminarmos, há algum aspeto sobre a formação na Jordão ou sobre a sua experiência que considere importante mencionar e que não tenhamos abordado?

Acho que falámos um pouco de tudo. O principal é dar nota de que a Jordão ainda está 'na infância' no que toca à formação. Tem muito para crescer, mas, para isso, tem de haver dedicação. E essa dedicação requer tempo e recursos."

Exemplo de Transcrição Chefias: EC2

Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?

Estou na Jordão desde 2021, logo 5 anos.

Qual é a sua função atual? 4

Responsável de Engenharia de Processo

Qual a importância que tem para si saber as competências da sua equipa, de que forma isso contribui para o seu trabalho?

Pronto, dentro das tarefas que temos e da responsabilidade que está inerente ao departamento, há uma componente muito grande a nível técnico no que toca à melhoria contínua e à programação *offline* de máquinas. Fazemos a programação de diversas máquinas e o corte de tubos laser. Aqui, a componente mais técnica é muito importante; que tenham esse conhecimento para conseguir executar as tarefas do dia a dia.

E depois há uma componente não tão técnica, mas mais ligada às *soft skills*. É um departamento com muita interligação com o chão de fábrica, que depende muito da colaboração dos colaboradores. Nesse aspeto, também é uma componente muito importante que gosto que fomentem na equipa, porque conseguimos mais depressa as coisas quando conseguimos ter as pessoas do nosso lado. É importante saber dar *feedback*, saber como pedir as coisas, saber estruturar um e-mail ou uma formação de forma a poupar tempo às pessoas, porque vamos parar 10 ou 15 pessoas e temos de ser produtivos também nesse tempo. Portanto, é sempre importante terem a componente técnica ligada à componente das *soft skills*, à componente pessoal, para conseguirem fazê-lo.

De que forma identifica atualmente as lacunas de competências na sua equipa? Em que dados ou evidências se baseia?

Nas técnicas é muito fácil de observar, porque é quase 'conseguem ou não conseguem'. De que forma é que conseguem realizar a tarefa e em quanto tempo; essas são sempre mais fáceis de identificar, porque o problema ou o atraso vêm mais ao de cima. É muito mais fácil obter o resultado de uma tarefa técnica.

Nas componentes pessoais, é mais de interpretação e de análise ao comportamento da pessoa. Dar *feedback* positivo ou dar sugestões de melhoria de como devia reagir ou como devia falar para conseguir chegar à pessoa. Sendo um departamento que, para implementar melhoria em toda a empresa, precisa que as pessoas acreditem na ideia e a levem avante, nós temos de saber vender a ideia à pessoa. Se formos numa perspetiva de que 'o que está agora

está mal e o que nós estamos a sugerir é que está certo', as pessoas vão cortar à nascença porque é mudança, e todos somos resistentes à mudança. Ou seja, aqui temos quase de saber vender a ideia, mostrar-lhes porque é que é boa e depois alinhar as pessoas e envolvê-las numa solução.

Nesta parte é mais difícil de avaliar, é muito por sensibilidade e avaliação dos resultados quando as tarefas não são técnicas. Entre colaboradores é fácil perceber que alguns têm mais facilidade no contacto com outras pessoas e outros têm mais facilidade nas tarefas técnicas e maior dificuldade na relação interpessoal.

Como descreve o processo atual de solicitação de formação? Quais são os principais constrangimentos burocráticos que encontra?

Pronto, aqui eu acho que é uma lacuna. Na atual fase da empresa, o processo em si ainda não está bem definido. Nós acabamos por fazer um plano de formação, mas depois, durante o ano, não nos é perguntado se já identificámos alguma coisa. Não nos é dada autonomia sobre de que forma podemos procurar formações para as pessoas; acho que não está documentada a forma correta de o fazer. Se calhar, por iniciativa própria até posso perguntar e até pode correr bem, mas não sei se é isso que é a norma dentro da empresa.

Normalmente, na identificação de necessidades, há três campos que eu gosto de avaliar: a tendência da empresa (por exemplo, Inteligência Artificial, que acho que devia apostar toda a gente); as componentes técnicas (melhorar num programa específico ou ter contexto do programa que o colega ao lado utiliza, para criar um substituto com competências válidas caso alguém se ausente); e as competências pessoais (gestão de tempo, dar feedback, dar instruções de operação). Acho que estas três áreas, alinhadas à estratégia da empresa, à estratégia técnica e à estratégia pessoal, são as que deviam ter sempre formação, pelo menos no meu departamento.

Quando planeia uma formação com o RH, definem previamente o que seria considerado um 'sucesso' para aquela ação (ex: o colaborador passar a cometer menos o erro X)? Existe um registo formal dessas expectativas?

Formal, que eu me lembre, não. E quantificável ainda menos. Acho que qualitativamente sim, avaliar se foi conseguido com sucesso ou se a pessoa chegou à formação a saber mais do que sabia. Mas é avaliado muito por sensibilidade, tipo 'sim ou não'. Não é propriamente feito um teste ou um ensaio do tipo: 'eu sabia isto antes, tive 20% neste ensaio, e após a formação consegui 60%'. Nas componentes técnicas seria mais fácil avaliar com um projeto final.

Nas pessoais será mais difícil. Atualmente, nunca é questionado: 'ok, aprendemos, mas onde é que aplicamos? Quantas vezes aplicámos nos primeiros 3 meses após a formação?'. Isto nunca é questionado; está feito, está fechado, arrumou. Podemos aplicar muito ou não aplicar nada, que para a empresa a formação está dada, mas o resultado nunca se sabe se teve realmente o impacto esperado ou não.

Quando um colaborador regressa da formação, existe algum momento de acompanhamento? Como é realizado? Existe algum momento formal de feedback agendado?

Pois, neste caso eu penso que não. Pelo menos no meu contexto, não. A nível técnico, o acompanhamento é mais no dia a dia. Na integração de novas máquinas, esse acompanhamento é feito até com as pessoas que dão a formação de fora; continuamos em contacto se houver alguma dúvida. Esse acompanhamento é feito muito por quem dá a formação. Nas questões mais pessoais e transversais, não acontece.

E é compreensível, porque para produzir, o equipamento só funciona se conseguirmos programar, portanto essas têm mesmo de ser. Agora, estratégia e *feedback*, não há nenhum acompanhamento. Eu, por exemplo, nas minhas equipas, vou acompanhando os e-mails e vou corrigindo para haver atenção à caligrafia, para irmos diretos ao assunto, etc. Mas isto é feito pelo dia a dia em si e não propriamente por avaliação da formação.

Acho que as razões para não ser feito passam por falta de tempo, por não haver um processo definido e por não haver essa cultura. O facto de nunca mais ser lembrado acaba por cair no esquecimento. As pessoas, se não tiverem total necessidade de usar, vão continuar com os velhos hábitos. Foi só tempo desperdiçado porque não está a ter o impacto esperado. Nós fizemos uma formação de estratégias de comunicação, estive lá muita gente investindo meses, uma manhã por semana, e o que é certo é que a comunicação não mudou para o impacto que se esperava. Isso pode ser por falta de lembrete. Acho que era uma boa sugestão haver aqui quase uns *reminders*, como as mensagens da publicidade. Lembram-nos muito mais a Coca-Cola porque está em todo o lado. Acho que isto teria o mesmo impacto: ir lembrando 'atenção ao *feedback*', dar um exemplo prático de um bom *feedback*... continuar a lembrar as pessoas do que foi aprendido.

Sente-se confortável e preparado para avaliar se a sua equipa está a aplicar o que aprendeu, ou sentiria necessidade de ter um guião ou formação sobre como fazer essa avaliação?

Eu acho que depende muito do campo de formação que se está a avaliar. Há coisas dentro da minha equipa que eles percebem muito mais do que eu. A nível técnico, principalmente os programadores, eu preciso deles porque não consigo fazer aquele trabalho; eles são especialistas. Acho que aí tem de haver uma avaliação externa.

Claro que no dia a dia, com os reportes, também consigo perceber se tem havido muitas ocorrências ou não. Há sempre um barómetro mais fácil quando temos um entregável prático. Quando são competências pessoais, é mais difícil. Eu tento que na minha equipa continuem a aplicar, mas não é propriamente avaliável num teste. Vamos fazendo sessões de *feedback* do que deve ou não ser feito, mas acho que é uma coisa muito pessoal do departamento e não institucional da Jordão.

Dispõe atualmente das ferramentas necessárias para correlacionar a formação realizada com a melhoria de indicadores da equipa (ex: produtividade, redução de erros)?

Sim, para correlacionar diretamente, não, porque não há um calendário em que no indicador eu consiga ver: 'a formação foi no mês 6 e a partir daí o indicador diz que melhorou'. É difícil isolar o efeito de uma formação.

É possível avaliar os indicadores e ver se houve uma tendência de melhoria após a formação, mas neste momento não é realizado. Principalmente por causa desse fator de isolar o fenómeno. É difícil ter essa consciência nas componentes que não são técnicas. E mesmo nas técnicas, às vezes há fatores externos: se a rede informática estiver fraca no mês da formação, o indicador baixa e eu posso achar mal que a formação me tornou menos produtivo, quando a causa foi outra.

Na sua opinião, quais são os principais fatores que impedem, por vezes, que a formação se traduza numa melhoria prática no desempenho diário?

Eu acho que muitas vezes as pessoas não conseguem medir o impacto que tem aquilo que aprenderam. Claro que muitas vezes também não é fácil de o quantificar, mas por exemplo, não quantificar no contexto da empresa, mas por exemplo com estudos que foram feitos sobre aquilo, porque se se dá a formação numa certa área, quer dizer que aquilo tem algum impacto.

E de certeza que alguém já investiu tempo a medir qual o impacto daquilo no ganho da produtividade, na redução de problemas, na redução do ruído dentro de uma empresa, na melhoria do processo ou comunicação entre departamentos. Isso pode ser um fator que

demonstra, no caso de sucesso, qual é a aplicação e alguns exemplos para passar para dentro. Acho que isso poderia ser uma opção.

Aqui é difícil de medir, mas acredito que poderia ser uma boa prática para pôr em causa e para avaliar o que foi aplicado

Sente que, por vezes, o ritmo de produção/trabalho ou a falta de recursos físicos no chão de fábrica impedem que o colaborador aplique o que aprendeu na formação?

Como é que gere esse impedimento?

Não, acho que normalmente é falta de organização, ou de mudança de *mindset*, nós estamos tão habituados a fazer isto desta forma, que não conseguimos e às vezes nem sequer damos o tempo para as pessoas prepararem a mudança para o que aprenderam e para tentarem fazerem de outra forma, que se calhar no início até não é uma mais-valia, mas a médio e longo prazo, ou até a curto prazo, se tornar uma melhoria e um ganho da produtividade, da rentabilidade, dentro de tudo o que pode ser isso, todos os impactos que podem ter nestas métricas. Portanto, eu acho que muitas vezes não é dado nenhum espaço, nenhum tempo necessário para as pessoas consolidarem aquilo que aprenderam e de alguma forma aplicarem.

E, por outro lado, muitas vezes acho que não é levantada a bandeira de quem também esteve a aprender, lembrar o outro de que, olha, nós aprendemos isto, não estás a aplicar, porquê? Não há esta abertura, se calhar para quem recebe até, de ouvir e dizer, realmente tens razão, nós aprendemos como construir um feedback e eu não o tenho utilizado. Muitas vezes não é dado este espaço para entrevir assim desta forma e se calhar aí perde-se o que foi aprendido e o que foi lhe dado antes. Sim, às vezes também há muito conflito geracional que se vê na indústria, que há um conflito geracional e isso às vezes influencia também a receptividade.

Se tivesse acesso a um painel digital com dados de competências da sua equipa em tempo real, que informação gostaria de visualizar de imediato?

Eu gostava que fossem três componentes diferentes: as técnicas associadas à função que têm atualmente; as pessoais, que careçam de alguma avaliação como, por exemplo, alguns ensaios de personalidade; e a terceira, mais associada à Jordão e a competências que sejam transversais. Na nossa área, é necessário conhecimento dos diferentes setores e áreas de produção. Eu posso ter uma pessoa muito boa na soldadura, mas posso precisar dela noutro lado; nós somos a 'Melhoria Contínua' da Jordão, uma pessoa não é a 'Melhoria Contínua da Soldadura'.

Então, eu preciso que ela comece a conhecer outros setores e haja aqui um plano para isso. Se calhar, eu prescindir de um dia de trabalho dela por semana, durante dois meses, para ela passar o dia num setor a aprender o que fazem e a sentir as dificuldades deles, para a partir daí sugerir melhorias. Acho que eram três componentes que deviam ser fáceis de validar, até pelo cruzamento de competências.

Se um dia for preciso substituir alguém, mesmo que seja fora do departamento, eu conseguia sugerir: 'eu tenho a pessoa X que não está habituada a fazer isto, mas até tem conhecimento de causa para soldar', portanto pode ser uma opção válida para substituir um soldador num caso extremo de necessidade, por exemplo, um pico de procura ou uma infelicidade que tenha acontecido e seja preciso corrigir. Ter essa facilidade rápida em identificar a pessoa seria o ideal. Claro que em equipas pequenas a gente vai conhecendo as pessoas, mas quanto mais se alarga a panóplia, pior é.

De que forma o acesso a esses dados em tempo real alteraria o seu planeamento diário, como a alocação de tarefas específicas?

Certo, lá está: na minha equipa, como é uma equipa mais pequena, ainda é muito fácil conhecer toda a gente. Mas, se dermos um salto à frente e for preciso olhar para a produção toda, se calhar já concluo que não tenho conhecimento para destacar as pessoas ou até para saber com quem falar dentro das diferentes equipas para uma melhoria.

Às vezes é importante falar com o chefe da secção, que é o que tem mais experiência e sabe aquilo tudo, mas outras vezes, se calhar, dá-me jeito falar com a pessoa que entrou há menos tempo, porque não está com a visão tão 'jordanizada' do que é o normal na Jordão e pode ter uma atitude crítica muito maior ao que está implementado; pode ter uma ideia muito melhor para aquilo que nós já não conseguimos questionar por estarmos tão habituados à normalidade da empresa.

Portanto, acho que terem um mapa das competências das pessoas, até para promoções internas, por exemplo, seria ideal. Há muita gente que está a chegar de fora, que tem cursos no exterior que eu não conheço. Eu posso estar à procura de uma pessoa para o meu departamento, para programação *offline*, e ter a solução internamente numa pessoa que está associada à logística, por exemplo, que veio de outra empresa, onde tinha formação a esse nível, e eu não sei. Se estas competências (técnicas, pessoais e 'jordânicas') não estiverem bem identificadas no mapa de competências por pessoa, pode não ser fácil chegar lá. Se calhar, internamente já temos a solução. Seria uma maneira mais fácil de promover as pessoas de cargo e de as valorizar devidamente.

Qual seria, para si, o principal ganho de eficiência ao digitalizar este processo?

Primeiro, a burocracia gasta muito tempo. Tudo o que é assinar folhinhas, digitalizar ou mandar fotografias é sempre um problema. Perde-se, esquece-se e acaba por acrescentar muitos passos que, no final, vão sempre parar a um cacifo e mais ninguém olha para aquilo, ou pouco olham.

Portanto, acho que digitalizar é o rumo. Qualquer alteração fica conectada e é muito mais fácil porque não é preciso recolher folhas. Qualquer assinatura, se for feita digitalmente, fica logo no computador: eu submeto e fica entregue e arquivado numa pasta do servidor, sem necessidade de intervenção humana. Acho que, reduzindo estes passos e todos os recursos que isto implica, podemos ter um ganho muito grande no que toca à burocracia da formação em si.

Seria útil para a sua gestão diária receber alertas automáticos quando a validade de uma formação obrigatória/certificação de um colaborador estivesse prestes a expirar?

Sim, acho que *reminders* são sempre importantes, porque com asáfama de dia-a-dia, quanto maior a função, maior o grau de tarefas que temos a avaliar, maior a nossa área de atuação, mais difícil se torna estar focado nestas pequenas tarefas, o que muitas vezes são vistas como secundárias no que é o nosso dia-a-dia, que não deviam, deviam ser principais.

No entanto, se houver aqui um *reminder* de que na próxima semana vamos iniciar a formação, daqui a 3 dias vamos iniciar a formação, a pessoa já não tem a possibilidade de esquecer, porque na altura que disseram, até não tinha o caderno, não tinha onde apontar, esqueceu-se, entretanto, foi almoçar. Logo à tarde chego, tenho reunião e nunca mais me vou lembrar do que foi falado agora. Portanto, se houvesse aqui um *reminder* de, olha, o que nós falamos, daqui a 2 semanas vamos iniciar a formação, daqui a 3 semanas acaba, devemos avaliar, daqui a 1 mês temos o teste de avaliação.

Acho que era muito mais fácil as pessoas estarem ligadas e não esquecerem que as coisas vão acontecer, até para planearem as tarefas que têm, para além da formação, para conseguirem ter esse tempo disponível para fazer. E até para praticarem realmente o que estão a aprender, porque ao saber que vão ter um feedback, um momento de feedback, isso vai fazer com que as pessoas queiram fazer o que aprenderam e isso vai, para além, ok, é uma obrigação, mas também vai fazer com que elas pratiquem e aquilo fique mais inerente. É mais um ponto onde eles vão ter de mostrar que aplicaram ou não.

Logo, vai ser mais um ponto de controle daquilo que foi medido. Portanto, acho que é importante.

Muitas vezes a digitalização traz um excesso de monitorização. Teme que um sistema em tempo real possa ser visto pela sua equipa como uma forma de controlo excessivo ou pressão adicional?

Eu acho que não, porque, na verdade, muitas vezes para eles é só um ‘mapa pessoal’ do que podem melhorar, do que é a expectativa do chefe para a melhoria deles.

Não deve ser visto, pelo menos no meu contexto, não iria ver isso como uma pressão extra, iria ver como um plano de progressão para me alinhar com a empresa e com a perspetiva que a empresa tem para mim, enquanto plano profissional. Portanto, eu acho que devem ver como uma melhoria e uma atitude de desenvolvimento, não como um problema de pressão extra para a realização do tema em si.

Chegámos ao final das questões que tinha preparadas. Antes de terminarmos, há algum aspeto sobre a formação na Jordão ou sobre a sua experiência que considere importante mencionar e que não tenhamos abordado?

Sim, eu acho que a empresa poderia também... Há empresas que têm plataformas digitais de formação, não só associadas à Jordão, mas, por exemplo, ter três ou quatro licenças dentro da empresa para formação externa. Por exemplo, existem plataformas como a Udemyl e coisas desse género para formação pessoal. Muitas pessoas podem querer aprender e não ter essa possibilidade.

Estou-me a lembrar de uma pessoa da produção que queria aprender mais sobre Excel para tentar ingressar em áreas de melhoria contínua, para tentar melhorar e ter uma oportunidade diferente de carreira. Acho que investir nas pessoas deve ter algum critério, porque também não podemos gastar dinheiro à toa e as pessoas a seguir saírem, estaríamos a dar potencial para elas crescerem, mas fora da empresa. Mas podia haver, por exemplo, um acordo: a pessoa faz estas formações, tem acesso à plataforma durante um mês e pode escolher duas ou três formações num *plafond* de 100 euros, o que depois a compromete a fazer um projeto aplicável ou alguma tarefa que tenha valor acrescentado para a empresa.

Ou até ao contrário: avaliar onde poderia aplicar, como se fosse um projeto. 'Gostaria de aplicar isto, vamos dar a formação e depois fazemos'. No fim, avaliamos qual é o impacto real na empresa. Esse é um aspeto que pode fazer crescer a empresa ao mesmo tempo que faz crescer as suas pessoas.

Por exemplo, não diria que isto fizesse sentido para um trabalho temporário, mas para pessoas que estão aqui há 5 ou 10 anos e que, se calhar, nunca tiveram a oportunidade de crescer em língua francesa, em Power BI ou em desenho CAD. Se calhar até é uma coisa de que gostam e não sabem. Portanto, dar um plano, um *budget* para testarem competências externas às que têm atualmente, pode ser um fator diferenciador daquela pessoa para uma futura necessidade.

Falo por mim: meti-me numa formação agora de Inteligência Artificial para programadores. Na minha função não preciso, mas acho que pode ser um complemento muito importante, porque posso conseguir fazer coisas que não dependem do sistema da empresa nem nada. Procurei crescer por aí, não só a nível individual, mas também para dar uma competência à empresa que possa incluir no meu tempo (ou fora dele) para aumentar a produtividade e tirar carga de outros setores. Se tivesse algum apoio da empresa, ela saberia que eu estava alinhado e que gostava destas coisas. Podiam dizer: 'Investimos isto na tua formação e agora há um projeto que tens de aplicar; se não o propuseres, a formação é só paga a metade e a outra metade fica a cargo da pessoa'. Haver aqui um adiantamento e depois um retorno da empresa; incentivos deste género poderiam ser importantes para fomentar a parte académica em qualquer plataforma de aquisição de conhecimento."

Tem alguma questão que me queira colocar sobre o estudo ou sobre os próximos passos deste trabalho?

Não, não. Acho que é uma parte importante e ainda um bocado invisível em muitas empresas, principalmente nas PME. Acho que não temos tanto este hábito como as grandes multinacionais, que o fazem por necessidade porque têm tanta gente que têm de controlar aquilo de alguma forma. Aqui, como ainda há muito o conhecimento direto da pessoa, se calhar ainda não se sentiu essa necessidade. Mas acho que é um caminho interessante e necessário se a empresa quer dar o passo seguinte. Não é só nos aspetos dos Recursos Humanos; acho que é uma componente que também se deve digitalizar e olhar para a melhoria contínua do departamento para tornar as coisas mais fáceis para o utilizador.

Exemplo de Transcrição Colaboradores: EF5

Pode indicar há quanto tempo trabalha na empresa?

Trabalho aqui há 2 anos.

Qual é a sua função atual?

Técnico de Certificação.

Costuma ser informado com antecedência sobre as formações? Se sim, por que meio?

Por acaso, a experiência que eu tenho cá é de não ser informado com muita antecedência. Já houve uma altura em que tive uma formação sobre compatibilidade eletromagnética e fui avisado praticamente na mesma semana. E foi uma formação em horário pós-laboral, das sete às nove da noite.

Não foi com muita antecedência, não. Pode também já ter acontecido ser informado com mais tempo, mas a primeira situação que me veio à cabeça foi esta. Quanto ao meio de comunicação, nesse caso foi a minha chefe que me disse pessoalmente, numa conversa normal, mas penso que também já fui informado por e-mail. Naquele caso, foram as duas situações. Ou seja, pode ter sido uma situação pontual, mas de facto a verdade é que aconteceu.

Quando lhe comunicam a formação, explicam-lhe o motivo concreto ou o objetivo da sua participação (ex: novos objetivos da empresa), ou sente que é apenas 'mais uma tarefa'?

Neste caso, não foi uma formação 'porque tem de ser', mas ao mesmo tempo foi. Nós não dominamos muito a compatibilidade eletromagnética porque é um conceito muito abstrato e difícil de entender, até para pessoas que são da área. Era uma lacuna que tínhamos e surgiu esta oportunidade junto de uma entidade formadora, que agora não sei dizer qual é. Veio complementar as lacunas que tínhamos, mas também era uma daquelas formações que 'tinha de ser', porque precisávamos mesmo de saber mais um pouco sobre o assunto.

Considera que as formações que frequenta respondem às dificuldades reais que sente no dia-a-dia? Porquê?

Ajudou-me a elucidar mais um pouco acerca da questão, mas eu não trabalho com isso propriamente todos os dias. Foi mais no sentido de: quando aparecer um problema ou quando tivermos de solucionar algo relativo àquela área, já tenho alguns conhecimentos. Se as formações que tive foram adequadas para o meu dia a dia? Se calhar algumas sim. Esta em particular não, mas estou a lembrar-me de outra, que não foi bem uma formação, foi uma palestra em Lisboa acerca do Passaporte Digital. Provavelmente irá ajudar-me bastante no futuro, quando o Passaporte Digital do Produto for obrigatório para os nossos equipamentos. Portanto, a resposta é sim e não ao mesmo tempo.

Quais são as principais dificuldades que encontra se tentar consultar hoje o seu histórico de formações ou aceder a um certificado antigo?

Era bom ter uma plataforma universal para cada colaborador, onde estivesse tudo o que nós já fizemos: os certificados e até mesmo as apresentações que tivemos nas formações. Uma pessoa não decora tudo, não é? Poder consultar o que vimos e o que aprendemos é sempre bom.

Qual é, na sua percepção, o destino e a utilidade dada aos inquéritos de satisfação que preenche após a formação? Sente que a sua opinião gera mudanças?

Opa, de uma forma geral, eu acho que toda a gente preenche aquilo 'por preencher', porque tem de ser. Mas pode haver casos em que seja útil. No meu caso, como nunca mais tive outra formação com aquela pessoa, o inquérito acaba por não ter grande efeito prático para mim. O feedback recebido devia ser abordado e utilizado para melhorar as sessões seguintes. Agora, se isso realmente acontece? Até agora, na minha experiência, não, até porque nunca mais repeti a formação nem estive com a mesma formadora.

Recebe algum feedback sobre a formação que realizou? Se sim, o feedback que recebe ajuda-o a perceber onde errou e a melhorar, ou serve apenas para lhe atribuir uma classificação/nota?

Que eu tenha percepção, não.

Ao regressar ao trabalho após uma formação, sente que tem o apoio necessário (tempo, ferramentas, abertura da chefia) para aplicar o que aprendeu?

Sim, isso sim. Não é um problema. Acho que pode não ser algo instantâneo, não é? Às vezes as coisas precisam de um bocadinho de tempo para... até eu próprio perceber como é que vou implementar o que aprendi. Mas acho que isso nunca é um obstáculo aqui, pelo menos que eu saiba.

Teria interesse em consultar materiais de apoio (manuais, vídeos) após o fim do curso? Atualmente tem facilidade em aceder a esses recursos?

Claro, claro que gostaria de consultar. Por acaso, tenho essa facilidade porque, em certas formações, eu guardo as apresentações numa pasta minha; mas se não fosse isso, teria de andar a procurar no e-mail. São muitos e-mails e seria uma coisa muito mais difícil de encontrar.

No seu dia-a-dia de trabalho, tem acesso fácil a um computador ou tablet da empresa, ou teria de usar o seu telemóvel pessoal ou um quiosque partilhado para aceder a uma plataforma de formação?

Certo. No meu caso, como técnico administrativo, essa questão não se coloca, pois tenho acesso direto ao computador.

Imagine que existia uma aplicação onde podia ver as suas próximas formações, os seus certificados e frequentar novos cursos. Acha que isso seria útil para si? (Utilidade Percebida).

Claro. Não só para organizar o meu calendário e o meu tempo, mas também para consultar o que já fiz. Passados muitos anos, posso até estar a repetir uma formação que, se calhar, já nem faz sentido repetir por já a ter feito há algum tempo e não ia estar a aprender nada de novo. Portanto, sim, seria útil.

Como avalia o seu nível de conforto com ferramentas digitais (smartphones, tablets)? Que tipo de apoio (formação, manuais, ajuda presencial) sentiria ser necessário para começar a usar uma nova aplicação da empresa sem receios (Facilidade de Uso)?

Completamente à vontade. Sinto-me confortável, tal como creio que acontece com 99% das pessoas da nossa geração e da nossa idade.

Se a empresa avançar para uma aplicação digital, sente que conseguiria aprender a usá-la sozinho com um simples manual, ou a sua adesão dependeria totalmente de ter uma formação presencial para explicar a ferramenta?

Depende muito da complexidade da ferramenta, logicamente, mas se for algo intuitivo, como estamos habituados a mexer em plataformas desse tipo, não seria um obstáculo para mim. Não estou a dizer que uma formação não pudesse ser útil, mas se fosse uma coisa simples, bastaria quase uma comunicação inicial, talvez no próprio e-mail a explicar como aceder. O manual seria suficiente.

Sente que a introdução de uma plataforma digital poderia tornar a relação com os RH mais 'fria' ou distante, ou pelo contrário, acha que isso daria mais transparência e autonomia ao seu percurso na empresa?

Não, não vejo porque é que tornaria a relação mais fria. O trabalho do departamento seria colocar lá as formações para nós podermos consultar e fazer; não vejo de que modo isso seria negativo. Se calhar, pode haver menos contacto cara a cara, o que não acontece muito aqui na empresa, mas não vejo problema. Até porque, se tivermos alguma dúvida ou questão, temos sempre o telefone para ligar ou podemos ir ao gabinete dos RH; não haveria problema nenhum.

Se pudesse mudar apenas uma coisa em todo o processo de formação na Jordão, o que mudaria?

Eu acho que a implementação de uma plataforma seria um bom começo, porque está tudo à distância de um clique; é muito mais cómodo e fácil. Da mesma forma que o teletrabalho

é bem-vindo para muita gente, e eu também gosto, as formações atuais pressupõem sempre ter de ir a um local físico e estar ali focado naquele momento. Se fosse uma ferramenta digital, o conteúdo até poderia ser gravado e eu poderia repetir uma, duas, três ou quatro vezes. Ao repetir, conseguimos absorver o conhecimento com muito mais facilidade. Ter uma plataforma onde eu possa consultar o histórico e as apresentações associadas iria auxiliar-me bastante.

Daria também mais agilidade, no sentido de podermos fazer a formação na hora que quisermos. Não precisaria de ser obrigatoriamente àquela hora só porque o formador veio de Lisboa ou do Porto. Se houvesse uma apresentação gravada, seria muito mais fácil.

E isto aplica-se também a nós, da parte técnica, que temos de dar formação a muita gente (à área comercial, por exemplo) sobre inovação de produtos ou sobre como funciona um equipamento de refrigeração. Nós poderíamos gravar vídeos, colocá-los na plataforma e eles consultariam quando quisessem. Assim, evitávamos perder tempo a repetir as mesmas coisas várias vezes e eles podiam consultar as vezes que fossem precisas, o que nos pouparia a todos.

Chegámos ao final das questões que tinha preparadas. Antes de terminarmos, há algum aspeto sobre a formação na Jordão ou sobre a sua experiência que considere importante mencionar e que não tenhamos abordado?

Acho que, às vezes, é difícil arranjar formações adequadas para a nossa área; essa é a maior dificuldade. Principalmente para nós, da parte técnica, há temas tão específicos e de nicho que é sempre um problema encontrar oferta. Mas isso será uma dificuldade aqui ou em qualquer outra área tão técnica como a nossa. Foi a única coisa que me veio à cabeça agora e que acho relevante para o teu trabalho.