



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Inês Sofia Barbosa Fernandes

**O Modelo de Formação de uma Organização  
Multinacional: da Conceção à Execução**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Inês Sofia Barbosa Fernandes

## **O Modelo de Formação de uma Organização Multinacional: da Conceção à Execução.**

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação

Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos  
Humanos

**Trabalho efetuado sob a orientação do**  
Doutor Manuel António Ferreira Silva

Abril de 2020

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

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

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

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

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



**Atribuição  
CC BY**

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

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço:

Ao meu orientador, Doutor Manuel António Silva, por todo o apoio prestado, pelo profissionalismo sempre demonstrado, pela boa-disposição e sobretudo pela tranquilidade que sempre me transmitiu, essencial para manter a calma nos momentos de maior tensão.

Ao Jorge, por acreditar em mim e nas minhas escolhas, e por estar sempre, sempre comigo, independentemente da distância.

Aos meus Pais, por tudo.

Às minhas amigas, pela força, companheirismo e amizade.

À organização onde realizei o estágio, em especial à minha supervisora, pela autonomia e confiança que em mim depositou desde o primeiro dia.

*“All i have to do is Dream”*

-Everly Brothers

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

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

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

## RESUMO

O Modelo de Formação de uma Organização Multinacional: da Conceção à Execução.

A sociedade contemporânea está a passar por um período de grandes transformações sociais, económicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva (Brandão e Guimarães, 2001 p. 9). Nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

“O Modelo de Formação de uma Organização Multinacional: da Conceção à Execução” é um estudo que surgiu no âmbito do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos e teve como objetivo perceber como é construído e implementado o plano anual de formação de uma organização multinacional, sendo desenvolvido numa das unidades situadas no Norte do País.

Para a realização desta investigação foi utilizada uma metodologia qualitativa no quadro do que alguns autores designam por paradigma interpretativo. Utilizaram-se como técnicas de recolha de dados a entrevista semiestruturada, inquéritos por questionário e documentos diversos, sendo a análise de conteúdo (de entrevistas e de documentos) a técnica de tratamento privilegiada.

Este estudo permitiu compreender quais as questões que se colocam no processo de implementação de um plano anual de formação num ambiente organizacional de uma multinacional e perceber a dimensão do seu potencial impacto para o colaborador numa dupla aceção: pessoal e profissional.

**Palavras chave:** Formação, plano anual, avaliação da formação, desenvolvimento pessoal e profissional, ambiente multinacional.

## **ABSTRACT**

The training plan of a Multinational Organization: From Conception to Execution.

Contemporary society is going through a period of great social, economic, political and cultural transformations, which results in a process of productive restructuring (Brandão and Guimarães, 2001 p. 9). In organizations, the impact of this restructuring is materialized through organizational rationalization processes and techniques that incorporate new technologies and training, work and human resources models into the business environment.

“The Training Model of a Multinational Organization: From Conception to Execution” is a study that emerged within the scope of the Master’s in Education, specialization area in Training, Work and Human Resources and aimed to understand how the annual plan is built and implemented. of a multinational organization, being developed in one of the units located in the north of the country.

For this research a qualitative methodology was used in the framework of what some authors call interpretative paradigm. Semi-structured interviews, questionnaire surveys and various documents were used as data collection techniques. Content analysis (interviews and documents) was the preferred treatment technique. This study allowed us to understand the issues that arise in the process of implementing an annual training plan in an organizational environment of a multinational and to understand the extent of its potential impact for the employee in a double sense: personal and professional.

**Keywords:** Training, annual plan, evaluation of training, personal and professional development, multinational environment.

## Índice

Introdução .....	1
Capítulo I - Enquadramento contextual.....	4
1.1. Caracterização da instituição .....	5
1.1.1. Visão, missão e valores .....	5
1.1.2. Áreas Funcionais da Organização .....	7
1.1.3. A unidade de Braga.....	9
1.4. Organigrama da unidade de Braga .....	11
1.1.5. Análise SWOT .....	11
1.2. Área de intervenção no local de estágio .....	13
1.3. Processo de Formação na Organização .....	14
Capítulo II - Problemática de estágio e objetivos de intervenção.....	18
2.1. Problemática da intervenção .....	19
2.3. Caracterização do Público Alvo.....	22
2.4. Identificação de Interesses para a organização .....	22
2.5.1. Objetivo geral .....	23
2.5.2. Objetivos específicos .....	23
2.6. Atividades realizadas no Período de Estágio.....	24
Capítulo III - A Teoria.....	26
3.1. Aprendizagem e Formação ao longo da vida .....	27
3.2. Educação e formação de adultos.....	29
3.3. A Formação nas organizações.....	33
3.6. Avaliação da formação .....	41
3.7. Modelos de Formação.....	44
Capítulo IV - Metodologia .....	47
4.1. Investigação e Paradigma de Intervenção .....	48
4.2. Técnicas de Recolha de Informação.....	50
4.2.1. Entrevista.....	51
4.2.2. Inquérito por Questionário .....	53
Capítulo V -Análise de conteúdo de documentos e de entrevistas .....	55
5.1. Análise estatística .....	56
5.1.1. Avaliação da Ação de Formação <i>Tone of Voice</i> .....	56

5.1.2. Avaliação da Ação de Formação “ <i>Selling Services</i> ” .....	60
5.1.3. Avaliação da Ação de Formação de <i>Excel</i> .....	62
Referências Bibliográficas.....	78
Apêndices .....	82

## **Índice de figuras**

Figura 1-A unidade de Braga .....	9
Figura 2- Organigrama da unidade de Braga.....	11
Figura 3-Análise SWOT .....	12
Figura 4- Funções do departamento de Recursos Humanos .....	13
Figura 5-Níveis de Avaliação segundo Meignant (1999, p.256).....	42

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Áreas Funcionais .....	9
Tabela 2- Plano de Formação de integração .....	16
Tabela 3-Modalidades de Aprendizagem .....	32
Tabela 4- objetivos das ações de formação .....	35
Tabela 5-Benefícios da formação na organização .....	37

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1- Número de colaboradores por departamento .....	10
Gráfico 2- Percentagem de Colaboradores por departamento que participaram na ação de formação .....	56
Gráfico 3- Avaliação dos Conteúdos da Formação- Ação de Formação Tone of Voice.....	57
Gráfico 4- Avaliação dos Formadores – Ação de Formação Tone of Voice .....	58
Gráfico 5- Avaliação das Condições – Ação de Formação Tone of Voice.....	59
Gráfico 6- Avaliação do conteúdo da ação de formação Selling Services .....	60
Gráfico 7- Avaliação do Formador na Ação de Formação Selling Services .....	61
Gráfico 8– Avaliação das condições da ação de formação Selling Services.....	62
Gráfico 9- Avaliação do conteúdo da ação de formação de Excel .....	64
Gráfico 10- Avaliação do Formador na formação de Excel .....	65
Gráfico 11- Avaliação das condições da formação de excel.....	66

## Introdução

“El Capital más valioso de todos es el que se ha invertido en seres humanos” (A. Marshall, citado em Pineda, 2002 p.9)<sup>1</sup>

Gerir pessoas envolve o desafio de ajustar os objetivos da empresa aos dos seus colaboradores. Neste sentido é fundamental que estes consigam responder de forma positiva às novas necessidades organizacionais. A resposta a estas necessidades passa muito pela aquisição e/ou desenvolvimento de competências, através da formação, que se assume com enorme importância nos dias de hoje. Enquanto instrumento indispensável ao gestor de Recursos Humanos como forma de desenvolver as pessoas e a empresa para as respostas que lhe são exigidas.

“Nas sociedades de aprendizagem e do conhecimento, a formação é uma necessidade e uma condição de capacidade competitiva, tanto para os indivíduos como para a organização” Rego *et al* (2018).

Na opinião de Rocha (1999, p.25) a formação define-se como uma “estratégia de potenciar as capacidades no ponto de vista profissional dos indivíduos em determinado momento da carreira” e acrescenta que os objetivos da formação passam por “aumentar conhecimentos, adquirir técnicas e otimizar funções dos trabalhadores”.

O relatório de estágio foi realizado numa organização multinacional que opera na área do retalho. Esta escolha prende-se ao facto de ser uma organização onde já trabalhei e onde senti que me identificava com os seus valores e cultura.

Quanto ao estágio, de um modo geral, posso afirmar que foi bastante positivo na medida em que tive a possibilidade de me focar na questão da formação, mas também tive oportunidade de conhecer novas áreas e desenvolver competências que de outra forma não seria possível.

O plano anual de formação da organização é construído a nível nacional nos escritórios centrais e é elaborado por uma equipa constituída por vários profissionais das mais diversas áreas. Ao longo do estágio foi possível acompanhar a forma como é implementado na unidade de Braga, tendo participado na seleção das ações de formação e no desenvolvimento das mesmas assim, assim como na avaliação de três ações de formação.

---

<sup>1</sup> “O capital mais valioso de todos é o que investiu em seres humanos.” (tradução própria)

O relatório está organizado por capítulos, sendo que o capítulo I integra todo o enquadramento contextual, ou seja, a caracterização da organização onde foi realizado o estágio. Foi realizada uma análise SWOT com o objetivo de contribuir para a compreensão da organização. É descrita toda a sua história, a constituição assim como a sua visão, missão e valores. Neste capítulo é exposta a área de intervenção de estágio assim como a problemática e os objetivos da investigação, é feita uma referência ao processo de formação na organização analisando todo o processo. Por último, são elencadas todas as atividades realizadas no período de estágio assim como a sua descrição funcional.

Quanto ao capítulo II, que se intitula “Problemática de estágio e objetivos de intervenção”, foram desenvolvidos alguns tópicos tais como: a problemática da intervenção, o enquadramento legal da formação em Portugal, a caracterização do público alvo deste estudo, uma identificação de interesses para a organização e, por fim, são apresentados os objetivos (geral e específicos).

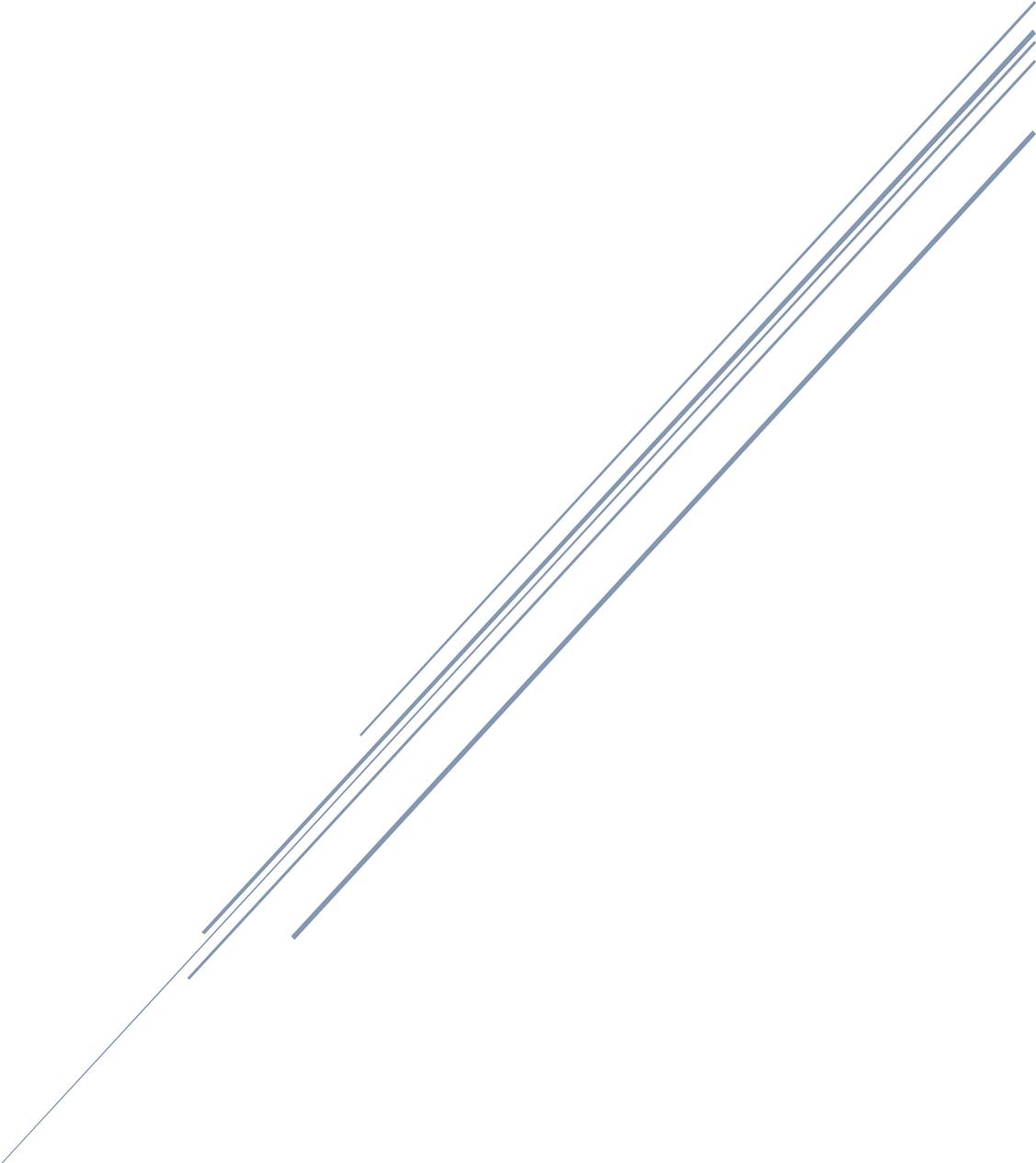
No capítulo III, designado por A teoria, é apresentada o enquadramento teórico que serviu de base para a construção e sustentação do presente relatório. Este capítulo engloba toda a revisão da literatura incluindo vários conceitos: o de aprendizagem ao longo da vida, o de educação e formação de adultos e o de avaliação da formação. Para além desse foco conceptual tentamos refletir sobre a importância da formação nas organizações, sobre o processo de avaliação da formação dominante nas mesmas e, por último, sobre os modelos de formação apresentados na literatura e os que nos surgem como centrais nas práticas de formação em contexto organizacional.

No capítulo IV é apresentada a metodologia utilizada: sua natureza e respetiva justificação. Trata-se de uma investigação que privilegia a dimensão qualitativa (apesar da utilização do inquérito por questionário como uma das técnicas de recolha de informação e a análise estatística descritiva como modo de apresentação de resultados), enquadrando-se no que alguma literatura define como paradigma interpretativo (Amado, 2013). Foram utilizadas diversas técnicas de recolha de dados, a saber: entrevista semiestruturada, o inquérito por questionário e a pesquisa documental. Por isso, a análise de conteúdo de documentos e dos discursos dos entrevistados, foi a técnica que utilizamos, na esteira de Bardin e Vala.

De seguida temos o capítulo V, que envolve o tratamento e a análise da informação recolhida, onde apresentamos e discutimos os dados mais relevantes do estudo e resultantes das ações de formação que tivemos oportunidade de avaliar.

Por fim, nas considerações finais, é realizada uma reflexão final sobre as questões que consideramos como essenciais e que envolveram o processo de investigação.

# Capítulo I - Enquadramento contextual



## **1.1. Caracterização da instituição**

A organização onde foi realizado o estudo (e o estágio) foi fundada em 1943, quando o seu fundador tinha apenas 17 anos. Nessa época o pai deu-lhe um presente por ter tirado boas notas, uma pequena quantia em dinheiro que ele utilizou para fundar a sua própria empresa. No início apenas vendia canetas, carteiras, molduras, naperons, relógios, bijutaria e meias de nylon, tudo aquilo que o fundador pensava que as pessoas podiam precisar e que constituía uma boa oportunidade de negócio.

O fundador cresceu numa zona rochosa e acidentada e nessa altura a maioria dos habitantes tinha poucos meios de subsistência, pelo que tinham de aproveitar ao máximo o pouco que tinham. Esta herança é uma explicação para o comportamento do grupo e sua forma de agir, bem como para o seu sucesso.

O conceito da empresa começa com a ideia de oferecer uma gama de artigos de decoração que sejam acessíveis à maioria das pessoas e não apenas a algumas. É alcançada a combinação entre função, qualidade, *design* e valor, sempre com a sustentabilidade em mente. Este conceito está presente em todas as áreas da empresa, desde o *design*, o fornecimento, embalagens e distribuição através do seu modelo de negócio.

O objetivo é ajudar mais pessoas a viverem uma vida melhor nas suas casas. A empresa dá vida ao seu conceito através das suas lojas em todo o mundo, no catálogo, através da Internet e aplicações e, sobretudo, através de milhões de casas por todo o mundo.

A organização opera no setor mobiliário, tendo um crescimento constante desde a sua formação. Atualmente conta com 403 lojas em 49 países, no total o grupo conta com 194.000 colaboradores (valor aproximado).

### **1.1.1. Visão, missão e valores<sup>2</sup>**

"Criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas" é a visão da marca. Já a ideia de negócio da empresa é "oferecer uma vasta gama de produtos funcionais e com um bom *design* a preços tão baixos que a maioria das pessoas pode comprá-los."

---

<sup>2</sup> Fonte: Site da Organização

As três importantes áreas de crescimento do grupo são:

***e qualidade a preços mais baixos***<sup>3</sup>: o grupo defende que para chegar à maioria das pessoas, os seus produtos devem ser de boa qualidade e acessíveis.

***positivo***<sup>3</sup>: o grupo trabalha para ter um impacto positivo na vida das pessoas e no planeta.

***scem a (empresa)***<sup>3</sup>: a empresa defende que todos os colaboradores são essenciais para assegurar um crescimento contínuo. Vê cada pessoa como um talento e com potencial para se desenvolver.

Os valores do grupo são<sup>3</sup>:

- **Confiança**: está no coração da cultura da empresa. Somos fortes quando confiamos uns nos outros, puxamos na mesma direção e temos prazer em trabalhar juntos;
- **Cuidar das pessoas e do planeta**: queremos ser um motor da mudança positiva. Temos a possibilidade e os recursos para fazer um impacto expressivo e duradouro, hoje e nas gerações futuras;
- **Consciência de custos**: o maior número possível de pessoas deveria poder pagar uma casa bonita e funcional. Desafiarmo-nos constantemente a nós e aos outros a fazer mais com menos, sem comprometer a qualidade;
- **Simplicidade**: uma forma de estar simples, prática e objetiva faz parte da nossa herança da Småland. A simplicidade passa por sermos nós próprios e por não nos afastarmos da realidade. Somos informais, práticos e vemos a burocracia como o nosso maior inimigo;
- **Renovar e melhorar**: procuramos constantemente novas e melhores formas de seguir em frente. O que quer que seja que estejamos a fazer hoje, podemos fazer um pouco melhor amanhã. Encontrar soluções para os desafios impossíveis tem-nos conduzido ao sucesso e inspira-nos para o desafio seguinte;
- **Diferente com um propósito**: a “X” não é como as outras empresas. Mas também não é isso que queremos ser. Gostamos de questionar

---

<sup>3</sup> Fonte: Site da organização

soluções já existentes, pensar de forma não convencional, experimentar e arriscar cometer erros - sempre por um bom motivo;

- **Delegar e assumir a responsabilidade:** acreditamos que é positivo dar autonomia às pessoas. Delegar e assumir responsabilidade são formas de crescer e de nos desenvolvermos. Confiar uns nos outros, ser positivos e ter uma visão de futuro inspira-nos a contribuir para o desenvolvimento;
- **Liderar pelo exemplo:** para nós, a liderança é uma ação, não uma posição. Procuramos primeiro os valores e, só depois, a competência e a experiência.”

### 1.1.2. Áreas Funcionais da Organização<sup>4</sup>

Tal como foi visto, esta organização é uma multinacional que, para tal além do seu foco (retalho), engloba diversas áreas de atuação que contribuem para manter o negócio forte e estruturado. Através da leitura e análise de documentos realizados pela organização podemos perceber quais as suas áreas de desenvolvimento., as quais apresentamos na tabela que se segue:

<b>Sustentabilidade</b>	“Esforçamo-nos por minimizar o impacto ambiental das nossas operações e ajudar as pessoas a viverem uma vida mais sustentável em casa.”
<b>Recursos Humanos</b>	“Tratamos do recrutamento, formação e benefícios. A nossa função é atrair, desenvolver e inspirar os nossos colaboradores.”
<b>E-commerce</b>	“Trabalhamos nacional e globalmente para desenvolver e melhorar a experiência de compra online na X.”
<b>Marketing e comunicação</b>	“A nossa missão é construir a marca X e inspirar as pessoas a encontrar valor no que temos para oferecer.”
<b>X IT</b>	“Apoiamos a X com soluções de negócio. O departamento de IT oferece serviços rápidos

---

<sup>4</sup> Fonte: Site da organização

	e fáceis de utilizar, mais do que apenas tecnologia.”
<b>Transporte</b>	“Estamos a trabalhar arduamente para garantir as melhores soluções de transporte dos produtos X, de todas as partes do mundo.”
<b>Gestão de Projetos</b>	“Esforçamo-nos para manter todos os projetos X no caminho certo, dentro dos prazos e orçamentos estipulados.”
<b>Compras</b>	“Trabalhamos por todo o mundo para obter o melhor investimento tanto para a X como para os nossos clientes.”
<b>Vendas</b>	“Somos apaixonados pelo retalho e pelas pessoas. Trabalhamos diariamente com a gama X e o conceito self-service”.
<b>Finanças e Administração</b>	“Tratamos dos requisitos financeiros da X e tomamos decisões estratégicas para o negócio que influenciam o crescimento.”
<b>Comunicação e Design de Interiores</b>	“A nossa capacidade estratégica e visual dá vida a milhares de produtos X - na loja e noutros meios de comunicação.”
<b>X FOOD</b>	“Adoramos comida! Trabalhamos essencialmente no restaurante, no Bistrot e na Loja Sueca nas nossas lojas X”.
<b>Expansão</b>	“Desenvolvemos e gerimos uma grande variedade de propriedades X por todo o mundo.”
<b>X industry</b>	“Trabalhamos na produção de produtos X que melhoram a vida em casa por todo o mundo.”
<b>Serviço de Apoio ao Cliente</b>	“Temos funções dentro e fora das nossas lojas, desde a receção à linha de Caixas, Trocas e Devoluções e Apoio ao Cliente.”
<b>Qualidade e Ambiente</b>	“Os nossos papéis estão relacionados com o desenvolvimento de produtos e com toda a cadeia de fornecimento. Trabalhamos para melhorar todos os aspetos da qualidade dos nossos produtos.”
<b>Design e desenvolvimento de produto</b>	“Somos designers e desenvolvemos produtos e trabalhamos para criar e melhorar a gama de produtos X.”
<b>Gestão de Loja</b>	“Trabalhamos em equipa para definir os vários aspetos do funcionamento de uma loja X. É retalho a um ritmo acelerado e nós adoramos!”

<b>Logística</b>	“Estamos a criar o melhor fluxo possível de mercadoria, do fornecedor até o cliente. Por isso, somos excelentes com embalagens planas!”
<b>Produção</b>	“Todos aqueles artigos X que vê? Estamos a trabalhar com fornecedores de todo o mundo para produzi-los.”
<b>X centers</b>	“Estamos a gerir e desenvolver destinos de retalho que são estabelecidos juntamente com as lojas X.”

Tabela 1- Áreas Funcionais

### 1.1.3. A unidade de Braga

A abertura da loja de Braga ocorreu a 17 de Março de 2016, sendo uma das mais pequenas lojas do país. Atualmente, a loja de Braga é constituída por cerca de 230 colaboradores, variando nas épocas de maior afluência. Os colaboradores estão divididos por sete departamentos:

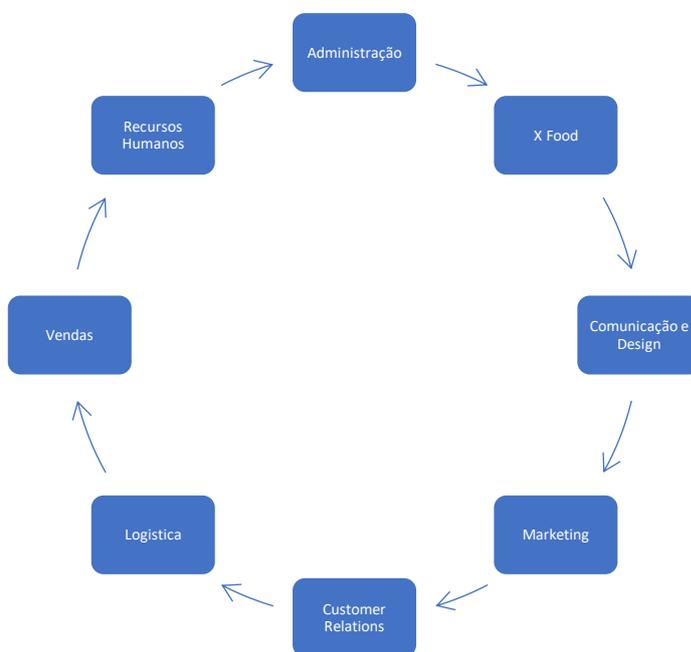


Figura 1-A unidade de Braga

No gráfico abaixo podemos observar a distribuição dos colaboradores por departamento:

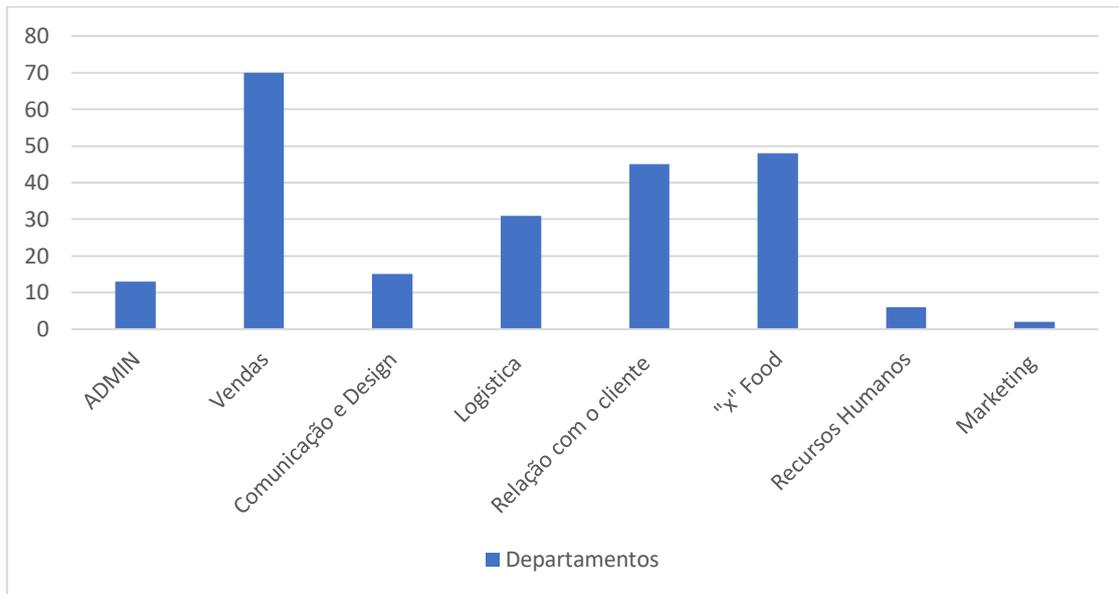


Gráfico 1-Número de colaboradores por departamento

Após uma análise do gráfico acima referido é possível verificar que o departamento com maior número de colaboradores é o departamento de vendas, o que pode ser explicado devido ao facto de ser o departamento com maior número de secções, exigindo assim maior número de colaboradores de modo a responder às necessidades dos clientes.

Seguidamente encontramos o departamento "X Food", que conta com 48 colaboradores, englobando toda a área da restauração, desde o restaurante dos clientes e colaboradores assim como a copa, cozinha, linha e loja. O departamento de Relação com o Cliente (Customer Relations) é constituído por 45 colaboradores que operam na linha de caixa, balcão de apoio ao cliente, entregas e *Smaland* (local onde os pais deixam as crianças enquanto fazem as suas compras). Segue-se o departamento de Logística, com cerca de 31 colaboradores divididos por três secções com as funções de reposição, recolha de artigos que estão no armazém interno e gestão de *stock*. O departamento de Comunicação e *Design* conta com 13 colaboradores, cuja a principal função é o *design* de interiores, gráfica e *visual merchandiser*. O departamento de administração incluiu as funções relacionadas com a contabilidade, a segurança, a manutenção, o *staff planning* e *recovery*. Já o departamento de recursos humanos conta com 6 colaboradores; essencialmente, apresenta-se com duas grandes funções, atrair e desenvolver os

colaboradores, atrair através do recrutamento e seleção e promover, através de planos de desenvolvimento, planos de carreira. Por fim, o departamento de Marketing, que conta com 2 colaboradores responsáveis por toda a promoção da marca na unidade de braga.

#### 1.4. Organigrama da unidade de Braga

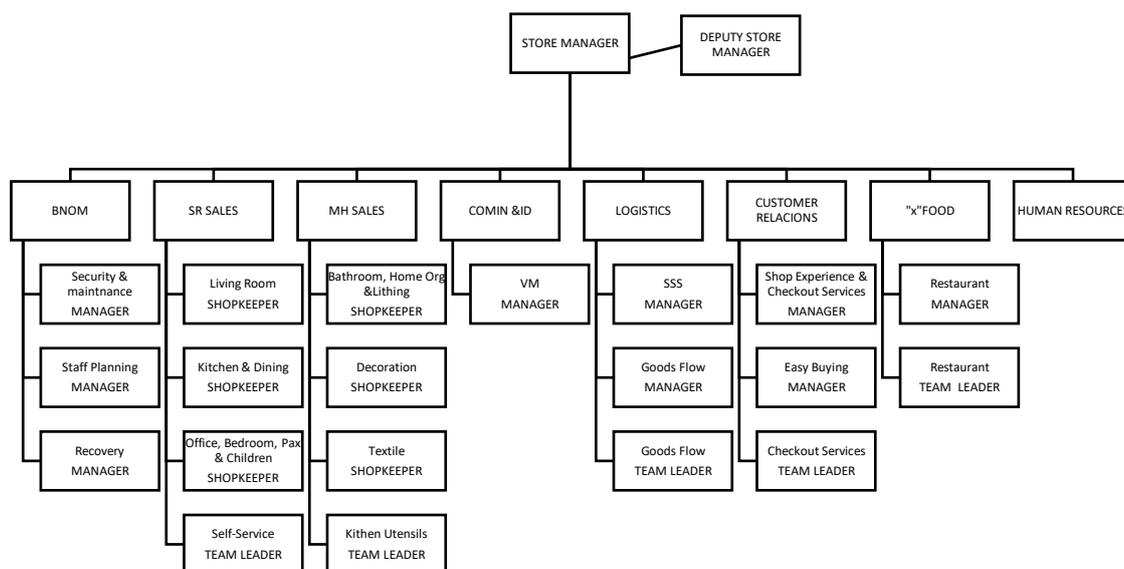


Figura 2- Organigrama da unidade de Braga

#### 1.1.5. Análise SWOT

Para complementar a caracterização da empresa utilizei a técnica SWOT Analysis que, segundo Silveira (2001, p. 209), pode ser definida do seguinte modo:

“A técnica SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É empregada em processos de planeamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Esta técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização.”

Assim, com base no ambiente da organização foi realizada a seguinte análise SWOT (caracterização):

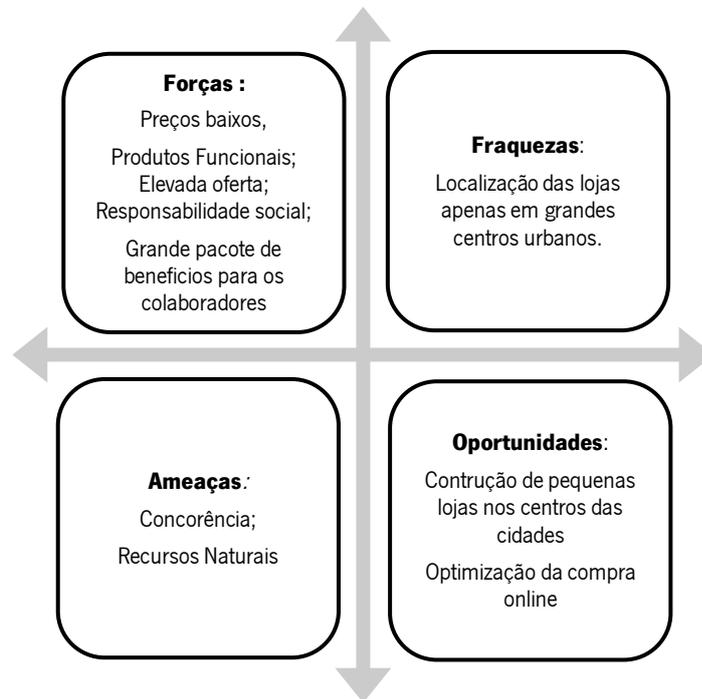


Figura 3-Análise SWOT

Foram identificadas como forças de certa forma os pontos que diferenciam esta organização de outras, os preços baixos, produtos funcionais e uma elevada oferta, ou seja, inclui diferentes gamas de diferentes preços com o intuito a responder às necessidades de todo o tipo de clientes. Além disso, a organização proporciona aos seus colaboradores um vasto pacote de benefícios.

No que diz respeito às fraquezas, identifica-se o facto das lojas estarem situadas apenas em grandes centros urbanos, dificultando assim a acessibilidade.

Quanto às ameaças, a concorrência é a principal. Por outro lado, a utilização dos recursos naturais também pode ser considerada uma forte ameaça apesar da empresa ter um grande cuidado com este tópico em tudo aquilo que fabrica, parte dos artigos vendidos requerem o uso de recursos naturais.

Por fim, as oportunidades são a construção de pequenas lojas nos centros das cidades o que irá proporcionar uma melhor acessibilidade aos clientes que estão distantes dos grandes centros urbanos, a otimização da compra *online* também poderá ser uma oportunidade de aumento de negócio promovendo também o alcance de mais clientes.

## 1.2. Área de intervenção no local de estágio

O departamento de Recursos Humanos foi aquele que integrou o estágio que realizamos e o estudo a que deu origem. Este departamento é responsável por toda a gestão de recursos humanos na unidade, possuindo, em específico, as seguintes funções:



Figura 4- Funções do departamento de Recursos Humanos

A função de *Payroll* engloba toda a gestão contratual, processamento salarial e todas as questões relacionadas com o código de trabalho. Na parte da comunicação interna o gestor de recursos humanos é responsável por partilhar com os colaboradores toda a informação que é necessária, através da televisão e paredes internas. Quanto à avaliação de desempenho a equipa de recursos humanos é responsável por gerir todos os prazos, apoiar o responsável de departamento em todas as questões que possam surgir de modo a que a avaliação de desempenho seja realizada atempadamente e que seja construtiva para o desenvolvimento do colaborador dentro da organização. A gestão da assiduidade é também realizada pelo departamento de recursos humanos em conjunto com o responsável da secção; este processo engloba o controlo das picagens, banco de horas, baixas, faltas e também a planificação de férias.

No recrutamento e seleção, primeiramente é desenhado com o responsável da secção que está a recrutar o perfil necessário do candidato, posteriormente é feita uma triagem curricular, de seguida uma entrevista telefónica e, por fim, uma entrevista presencial, com o Responsável de Recrutamento e com o responsável da secção que está a recrutar. Nesta função também estão incluídas ações de promoção da marca junto de universidades e feiras de emprego.

A organização todos os anos realiza pelo menos uma ação de responsabilidade social, onde inclui os colaboradores na sua realização, o departamento de recursos humanos está responsável por selecionar os colaboradores assim como garantir todos os recursos necessários para que o colaborador possa participar na ação. Dentro da área da Saúde e Segurança no Trabalho, o responsável tem a função de monitorizar as consultas de medicina do trabalho e também as ocorrências de acidentes de trabalho.

Dentro destas áreas aquela que mereceu a minha total atenção foi a área da formação. O departamento de recursos humanos é responsável por implementar o plano de formação a todos os novos colaboradores, acompanhar a realização do plano anual de formação juntamente com os responsáveis de departamento e ainda implementar ações de formação.

Através deste estágio consegui pôr em prática muitos dos conhecimentos construídos no primeiro ano do mestrado, consegui perceber como se gere uma ação de formação numa unidade com 230 colaboradores e todos os desafios que lhe estão associados. No entanto, aprender um pouco mais sobre outras funções no departamento de recursos humanos foi muito positivo para o meu crescimento profissional.

Relativamente à minha integração na equipa posso afirmar que foi muito positiva, fui recebida de uma forma muito acolhedora e familiar, os colaboradores da equipa de Recursos Humanos mostraram-se bastante receptivos à minha presença. O facto de já estar integrada na empresa facilitou este processo.

### **1.3. Processo de Formação na Organização**

Nesta organização o papel da formação inicia quando um novo colaborador é recrutado, há um plano de formação de integração base constituído por várias ações de formação obrigatórias.

As formações de integração têm duração de 16 horas semanais, conforme o posto de trabalho, por exemplo, um colaborador do restaurante não tem as mesmas ações de formação que um colaborador de logística, no entanto as ações de formação de base são iguais para todos os colaboradores.

No quadro abaixo podemos observar esse plano de formação, assim como os conteúdos que são abordados.

Nome	Conteúdo	Duração	Formador
“Welcome to X”	Origem e história da organização; a empresa no mundo; áreas funcionais; acessos para o colaborador; divulgação dos benefícios sociais.	1h	Recursos Humanos
“valores + código de conduta”	Valores da empresa, código de conduta. Exemplos de como funciona na prática o código de conduta.	1h	Recursos Humanos
“Home Furnishing”	Importância do negócio e o impacto da inspiração para a organização. Explicação das tendências e soluções para o cliente.	1h	Comunicação e <i>Design</i>
“Sustainability & cost conscious+ safety alarm”	O top 10 das coisas que a empresa se orgulha quando fala em sustentabilidade	1h	Higiene Saúde e segurança no trabalho
“Risk prevention+ Occupational Health”	Apresentação dos riscos mais comuns e como preveni-los; O que fazer em caso de ocorrência.	1h	Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho

“How to shop - Volta à loja”	Processo de compra, apresentação da loja e suas secções.	1h	Permanência de vendas
“Emergency plan and Security”	Códigos de alarme existentes; Como atuar em caso de emergência; Normas e regras de segurança.	1h	Grupo de Segurança
“Safety, Security & PLI”	Procedimentos em caso de evacuação.	1h	Grupo de segurança
“Transtipos”	Explicação da gestão do stock em loja.	1h	Logística
Staff optimization + it passwords”	Importância das picagens e normas legais dos horários. Aprendizagem de como solicitar uma troca de horário/ausência/pedido de indisponibilidade através da plataforma interna.	1h	<i>Staff Planning/Time Keeping</i>
Meet the Customer	Relação com o cliente, como reagir em diferentes situações.	1h	<i>Customer Relations</i>
“Cashline Security”	Procedimento na linha de caixa; O que fazer em caso de roubo, furto ou fraude;	1h	Grupo de segurança

Tabela 2- Plano de Formação de integração

Relativamente ao plano anual de formação da organização este é concebido a nível nacional, ou seja, possui um carácter centralizado. É concebido um plano anual de formação por departamento, sendo este plano proposto (oferecido) a todas as unidades do país, cabendo a cada loja a responsabilidade de seleccionar por departamento as ações de formação que lhe pareçam mais adequadas às suas necessidades.

A equipa responsável por este plano é uma equipa multidisciplinar, integrada por elementos de todos os departamentos de modo a ser um plano uniforme de acordo com o plano de negócios e com o objetivo de otimizar o nível de competências dos colaboradores:

“O “catálogo” de formação – plano de formação – prioridades de formação é um processo muito importante relativo à agenda “People and Culture” (recursos humanos). Os nossos colaboradores precisam de ter o nível certo de competências de modo a enfrentarem com eficiência os nossos clientes e assegurar a sustentabilidade da relação a longo termo com os mesmos.” (Responsável Nacional da Formação, apêndice IV).

Para além das ações de formação inseridas no plano anual de formação a empresa faculta a todos os colaboradores aulas de inglês gratuitas. Na loja de Braga existem três turmas, sendo que são lecionadas 2 horas por semana.

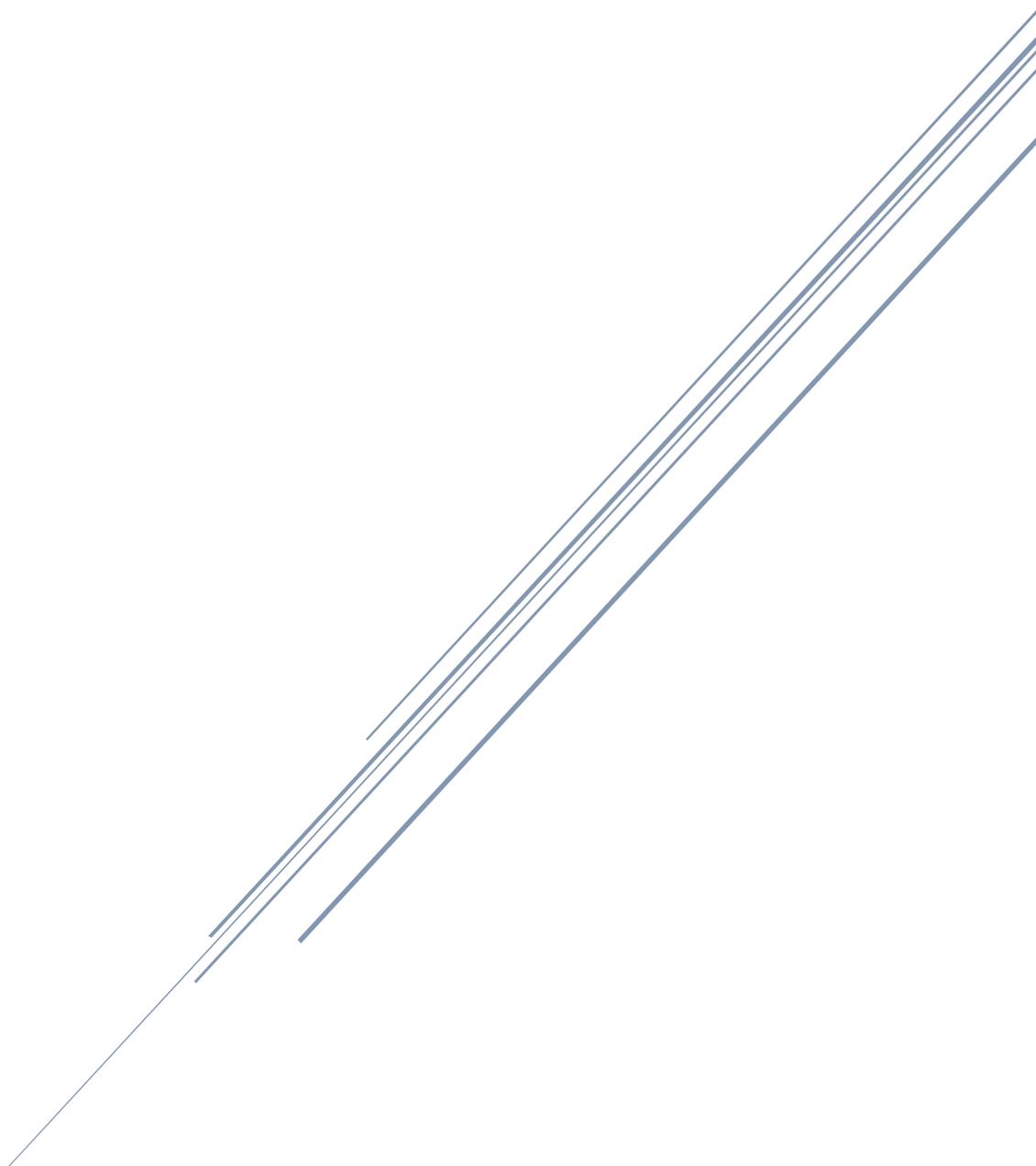
Durante o período de estágio também tive a possibilidade de organizar uma ação de formação em Excel para todos os colaboradores. Esta ação adveio de uma necessidade já identificada, pois é considerada uma ferramenta fundamental no dia-a-dia de alguns colaboradores, sendo essencial providenciar mais conhecimento. O formador foi um colaborador interno especialista nesta vertente de excel:

“(…) reparamos que os colaboradores manifestaram uma vontade imensa em adquirir mais informação sobre esta ferramenta (...) decidimos então avançar com um pequeno curso de excel com três graus para que os nossos colaboradores pudessem aprender mais sobre algo que realmente sentem que precisam” (Responsável dos Recursos Humanos, p. 99, Apêndice V).

Além das ações de formação aqui mencionadas é importante referir que o colaborador renova todos os anos a formação de segurança, assim como a formação de condução de máquinas e prevenção de risco no restaurante.

Na organização todos os anos fiscais é apresentado o foco do ano no que respeita às vendas assim como aos novos artigos que são apresentados. Tendo em conta esta temática é sempre necessário que os colaboradores envolvidos tenham formação sobre ela assim como sobre os novos artigos.

## **Capítulo II - Problemática de estágio e objetivos de intervenção**



## 2.1. Problemática da intervenção

Importa nesta fase definir o que é entendido como formação no seio organizacional. Não existe uma definição que seja única, objetiva e globalmente aceite, ou seja, consensual. Vejamos algumas das diferentes perspetivas que podemos encontrar na literatura especializada.

“La formación en la empresa es una de las más importantes estrategias de desarrollo de recursos humanos que las organizaciones empresariales tienen en sus manos, hasta el punto que, en un entorno cambiante y competitivo como el que nos rodea, a formación se convierte en factor de excelencia y en clave del éxito empresarial. La formación permite la capacitación y el desarrollo de las personas que integran una organización para que ésta alcance sus objetivos, es decir, la formación es una herramienta estratégica para la empresa actual” (Herrero, 2000, p. 120)<sup>5</sup>

Segundo Chiavenato (2014, p. 310), a formação é uma fonte de benefícios, uma vez que permite que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Assim sendo, a formação é uma maneira eficaz de atribuir valor às pessoas, à organização e consequentemente aos clientes.

Já na perspetiva da OCDE, a formação é vista como o processo que “compreende todas as atividades pelas quais o indivíduo desenvolve competências necessárias para a realização de uma determinada função”<sup>6</sup> OCDE (1997, p. 19). Ainda segundo esta organização (OCDE, 1997, p. 20), a formação quando é bem sucedida promove um efeito imediato na aprendizagem e resulta no desenvolvimento de conhecimentos, aptidões e atitudes que proporcionam vantagens tanto para o indivíduo (através da certificação, aumento da empregabilidade assim como a progressão da carreira) como para a organização, por exemplo, no volume de negócios, na produtividade e na qualidade de produção.<sup>7</sup>

Ainda nesta linha de pensamento, Cardim (2012, p. 1) defende que a formação dentro de uma organização deve melhorar competências profissionais assim como atualizar

---

<sup>5</sup> A formação na empresa é uma das mais importantes estratégias de desenvolvimento de recursos humanos que as organizações empresariais têm em suas mãos, a ponto de que, num ambiente de mudança e competitivo como o que nos rodeia, a formação torna-se um fator de excelência e sucesso empresarial. A formação possibilita a capacitação e o desenvolvimento das pessoas que compõem uma organização para que atinja seus objetivos, ou seja, a formação, atualmente é uma ferramenta estratégica para as empresas.

<sup>6</sup> Texto original: comprising all the various activities by which an individual develops the competencies required for proficiency in a given task

<sup>7</sup> Texto original: Successful training produces the immediate effect of learning and, in turn, the formation of competencies or human capital, i.e. the development of certain knowledge, skills or attitudes. Through these competencies, training may produce other effects or outcomes: individuals demonstrate the effects of training on formal certification, employment, job satisfaction, earnings and career progression; organisations demonstrate the effects of training on employee morale, absenteeism, labour turnover, productivity, quality of output, production costs, sales and profit.

conhecimentos e deve responder a problemas e/ou falhas que possam surgir. De um modo geral a formação deve ser orientada para a melhoria de desempenho das funções exercidas ou funções a exercer. O mesmo autor destaca ainda a importância da orientação clara para o desempenho económico e funcional das organizações.

Camara *et al.* (2016) afirmam que através da avaliação de desempenho é possível perceber as necessidades de formação, ou seja, são percebidas as diferenças entre o estado atual da organização e o estado desejado. “O *gap* (diferença) entre o estágio de conhecimento, atitudes e comportamentos disponível e o estágio de conhecimento, atitudes e comportamentos necessário consiste nas necessidades de formação” (Camara *et al.*, 2016, p. 511). O diagnóstico de necessidades é a fonte principal para o planeamento de uma ação de formação, uma vez que através da sua realização devem ser identificadas as necessidades concretas:

“Um diagnóstico inadequado pode comprometer a produção dos resultados pretendidos, uma vez que as competências adquiridas durante a formação podem não ser as mais indicadas à produção dos resultados desejados” (Instituto para a Qualidade na Formação, 2006, p. 203).

O levantamento de necessidades é uma das quatro principais fases de um plano de formação. Chiavenato (2014, p. 315) refere que seguidamente ao levantamento de necessidades de formação existe a elaboração/desenho do projeto ou do programa de formação de modo a responder às necessidades diagnosticadas. Posteriormente, é implementado e conduzido o programa de formação. Por último, são verificados os resultados obtidos e realizada a sua avaliação.

Concluindo, um bom plano de formação pode ser visto como um processo que engloba o diagnóstico de necessidades de formação, a elaboração do plano, a sua implementação e a sua avaliação. Tal como referem Camara *et al.* (2016, p. 533), “um elevado rigor no diagnóstico de necessidades, o recurso às formas e tipo de formação mais adequados e uma exigente avaliação são condições essenciais para manter, ou dinamizar, a atividade de formação da empresa como elemento integrante de uma Gestão de Recursos Humanos de Sucesso.”

## 2.2 Enquadramento legal do objeto de estudo

Importa compreender agora o que está definido no código do trabalho de modo a podermos entender o enquadramento legal da formação profissional contínua em contexto organizacional empresarial.

Os objetivos da formação profissional, segundo o código do trabalho, artigo 130.º, são:

- a) Proporcionar qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação;
- b) Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa;
- c) Promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhador em risco de desemprego;
- d) Promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência, em particular daquele cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho;
- e) Promover a integração socioprofissional de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção” (Código do Trabalho, art.º 130.º, p. 74).

De acordo com o mesmo diploma legal (Código do Trabalho, art.º 131.º, alínea 2), “o trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano” (Código do Trabalho, p. 74) e o empregador deve assegurar formação contínua por ano a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa (Código do Trabalho, art.º 131.º, n.º 5, p. 74).

O empregador tem o direito de “antecipar até dois anos ou, desde que o plano de formação o preveja, diferir por igual período, a efetivação da formação anual” (Código do Trabalho, art.º 131.º, n.º 6, p. 74).

Na eventualidade do número de horas não ser atingido, “(...) transformam-se em crédito de horas em igual número para formação por iniciativa do colaborador” (Código do trabalho, art.º 132.º, n.º1, p. 75), no entanto se o crédito de horas de formação não for utilizado, cessa, passando três anos sobre a sua constituição (Código do trabalho, art.º 132.º, n.º 6, p. 75).

Estas medidas descritas no código do trabalho, nomeadamente a garantia do número mínimo de horas de formação anuais por trabalhador, surgem com o intuito de incentivar o desenvolvimento de competências de todos os colaboradores em Portugal, independentemente do setor onde estão inseridos (Rego *et al.*, 2018, p. 388).

### **2.3. Caracterização do Público Alvo**

O público alvo do presente relatório de estágio são os colaboradores que participaram nas ações de formação que tive a possibilidade de acompanhar e realizar a respetiva avaliação.

Assim sendo, para a realização deste estudo participaram quarenta e seis colaboradores, resultantes do somatório dos inquiridos de duas entrevistas semiestruturadas e de quarenta e quatro inquiridos por questionário. Os colaboradores selecionados são oriundos de vários departamentos, sendo que dos dois entrevistados, um é o Responsável da Formação na unidade de Braga e o outro pela Formação a nível nacional.

### **2.4. Identificação de Interesses para a organização**

Para este estudo, no que se refere à identificação de interesses para a organização, foram delineados os seguintes objetivos que o estágio deveria promover:

- Contribuir para a implementação de um plano de atividades pré-concebido através de um levantamento de necessidades verificadas na análise desse plano.
- Acompanhar a implementação do plano para que seja realizado dentro do esperado.
- Juntamente com a organização, contribuir para a realização de um plano de avaliação.
- Garantir os recursos necessários à realização do plano.
- Verificar a viabilidade do plano de formação.

## **2.5. Objetivos da intervenção**

### **2.5.1. Objetivo geral**

De acordo com Isabel C. Guerra (2002, pp. 163-164 ):

“Os objetivos gerais [subordinados ao que a autora designa por «finalidades», “que indicam a razão de ser de um projeto», ou seja, constituem o conjunto dos princípios e valores (a políticas e as ideologias) que orientam uma organização e as suas práticas] descrevem grandes orientações para as ações e são coerentes com as finalidades (...), descrevendo as grandes linhas de trabalho a seguir e não são, geralmente, expressos em termos operacionais, pelo que não há possibilidade de saber se foram ou não atingidos. (...) São globalizantes e geralmente não são datados nem localizados com precisão, sendo, no entanto, formulados em termos de verbos de ação.”<sup>8</sup>

Posto isto, o objetivo geral que defini foi o seguinte:

- Contribuir para a implementação e desenvolvimento do plano de formação anual da organização.

### **2.5.2. Objetivos específicos**

No que diz respeito aos objetivos específicos e de acordo com a mesma autora (Guerra, 2002, p. 164), “(...) são objetivos que exprimem os resultados que se espera atingir e que detalham os objetivos gerais, funcionando como a sua operacionalização.” São estes objetivos que devem orientar a ação e que devem ser objeto de avaliação e, no nosso, caso, de análise e estudo. A partir desta definição os objetivos específicos desta pesquisa são os seguintes:

- Identificar o modo como foi concebido o plano;
- Perceber a dimensão estratégica do plano de formação;
- Contribuir para a seleção das ações a realizar;
- Colaborar no processo das ações a implementar;

---

<sup>8</sup> A autora em questão apresenta-nos exemplos dos tipos de objetivos de que aqui tratamos. Para uma melhor compreensão da proposta da autora neste domínio e dado que não temos espaço neste trabalho para nos alongarmos em questões que podem ser resolvidas de um modo mais objetivo consultando as fontes primárias ou que se encontram próximas delas, sugerimos a leitura da mesma.

- Acompanhar o plano de formação;
- Contribuir para a avaliação de ações de formação.

## **2.6. Atividades realizadas no Período de Estágio**

Durante o período de estágio foi possível estar presente e desenvolver algumas ações nas diversas áreas de atuação do departamento de Recursos Humanos.

**Formação de operações** - Esta foi a primeira ação de formação a que assisti, com objetivo de perceber o processo de formação dentro da empresa. Esta formação incidiu na área da restauração. Teve a duração de oito horas e tinha como público alvo responsáveis do departamento “X Food”.

**Formação de Excel** - Participei no processo de gestão de uma ação de formação no domínio da informática, mais especificamente centrada no programa Excel. A formação era constituída por três módulos, sendo o primeiro módulo de iniciação, o segundo intermédio e o terceiro nível com questões de Excel mais avançadas. O meu papel foi garantir os recursos necessários assim como fazer a gestão dos inscritos.

**Formação tone of voice** - Esta formação está presente no plano anual de formação, sendo que participei na organização, realização e avaliação da mesma.

**Formação de privacidade de dados** - Sendo uma formação obrigatória, integrar-me na gestão desta ação de formação foi um desafio, uma vez que tínhamos de garantir que todos os colaboradores realizassem a formação, a minha função foi acompanhar todo o processo e garantir que a formação era efetivamente realizada assim como reportar os erros que existiam no sistema.

**W** - É também uma ação de formação integrada no plano anual de formação e obrigatória para todos os colaboradores. Sendo assim, participei na formação “train the trainers” com o objetivo de poder lecionar esta ação de formação e também acompanhar todo o seu desenvolvimento durante o período de estágio.

**Colaboração no desenvolvimento de um novo plano de formação de integração:** o meu papel neste projeto foi participar na análise de ações de formação que fariam ou não sentido adaptar ao plano de integração inicial, como é o caso da formação de *data privacy*. Inicialmente, não estava prevista acontecer no plano de integração e daqui para a frente

será incluída nesse mesmo plano. Sublinho que estar incluída neste projeto foi uma mais valia para o meu desenvolvimento na medida em que me proporcionou uma evolução nas minhas competências, especificamente na formação de integração.

**Participação em ações *employer branding*:** durante o estágio participei em ações de *employer branding* em universidades, onde tive a oportunidade de participar em palestras de divulgação da marca assim como realizar entrevistas rápidas aos alunos que participaram nestas ações.

**Wa** - Após participar na formação de formadores para esta ação de formação tive a possibilidade de ser formadora nesta mesma ação de formação, juntamente com a responsável de formação dos Recursos Humanos.

- Estas ações de formação estão incluídas no plano de integração dos novos colaboradores, sendo que durante o período de estágio tive a oportunidade de lecionar nestas mesmas ações de formação.

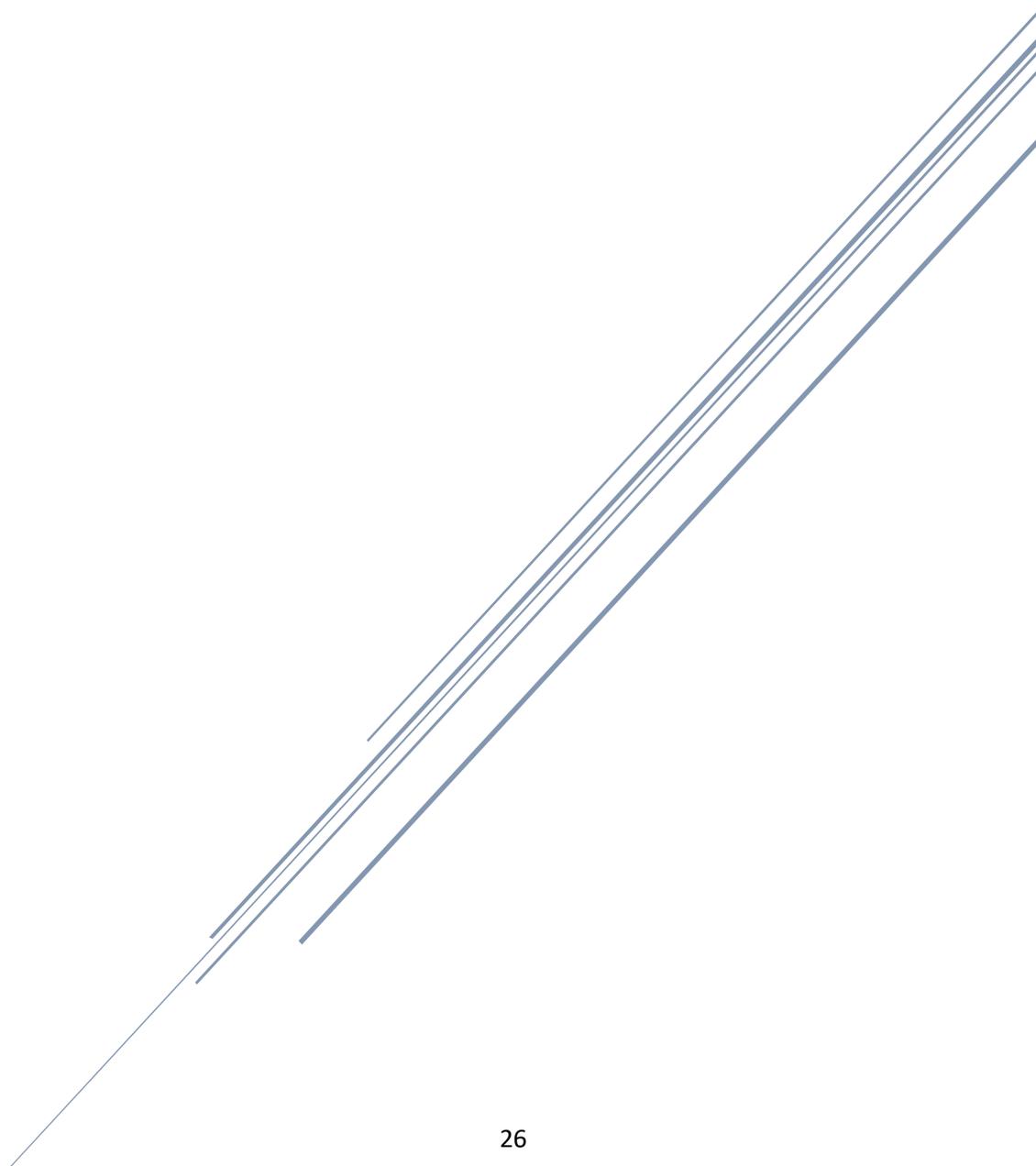
**Planificação do plano de formação de integração dos novos colaboradores -** Realizar a planificação desta ação foi um desafio, uma vez que tive de ter em conta as disponibilidades tanto dos formadores como dos novos colaboradores.

**Acompanhar o plano anual de formação** - Papel ativo na realização/planificação de ações de formação através de reuniões com os responsáveis de departamento.

**Recrutamento e Seleção** - Participação em entrevistas e dinâmicas de grupo em épocas altas de recrutamento.

**Participação no projeto de sustentabilidade** - “Reflorestar Portugal” - Esta iniciativa teve como objetivo a plantação de árvores no pinhal de Leiria.

## Capítulo III - A Teoria



### **3.1. Aprendizagem e Formação ao longo da vida**

A aprendizagem e formação ao longo da vida tem sido objeto de discussões e de desenvolvimentos políticos desde há vários anos.

Segundo Lima (2007) o conceito de formação e de aprendizagem ao longo da vida remetem-nos teoricamente para o ideal de educação permanente. Importa referir que “uma educação ao longo da vida, enquanto *continuum*, compreende a educação de crianças, jovens e adultos”. (Alves 2018, p.474)

Licínio Lima (2007) defende que o apelo à formação e à aprendizagem ao longo da vida tem tendência a “ser predominantemente orientado para a adaptabilidade, a empregabilidade e a produção de vantagens competitivas no mercado global” num quadro de crise do Estado de bem-estar e de esbatimento do seu papel na educação, com o correspondente reforço das responsabilidades individuais pela aquisição de saberes e de “competências para competir”. Na mesma linha, o Conselho Económico e Social (2019) refere a importância da Aprendizagem ao longo da vida, na medida em que é “vital para a manutenção da empregabilidade, da redução do desemprego, do combate à exclusão social e à promoção da igualdade de oportunidades”.

Segundo as análises realizadas por Colin Griffin (1999), citado em Lima (2007), os conceitos de educação, formação e aprendizagem ao longo da vida estão dependentes de distintos modelos de produção de políticas sociais.

Na perspetiva da Comissão Europeia (2000), a aprendizagem tem um papel fundamental no que respeita ao acesso ao mercado de trabalho assim como à progressão nas carreiras. Neste processo está envolvida uma luta contra a desigualdade e a exclusão social, no entanto a aprendizagem ao longo da vida não pode ser apenas resumida a aspetos económicos. No memorando para a aprendizagem ao longo da vida é também mencionado que a melhoria dos níveis de formação contínua, quando está acessível a todos, pode reduzir desigualdades e prevenir a marginalização. Ainda no memorando são identificados objetivos que a aprendizagem ao longo da vida deve perseguir, nomeadamente o que se prende com a cidadania ativa, a inclusão social e a empregabilidade.

Sendo assim é apresentada a seguinte definição de aprendizagem ao longo da vida:

“toda a atividade de aprendizagem em qualquer momento da vida, com o objetivo de melhorar os conhecimentos, as aptidões e competências” (Comissão Europeia, 2000, p. 3).

Na opinião de Siteo (2006, p. 284), “a amplitude desta definição chama a atenção para o leque das categorias básicas de atividades de aprendizagem, nomeadamente a aprendizagem formal, não formal e informal, para além da inclusão de todas as fases da aprendizagem, desde a infância à reforma”.

O livro branco sobre a educação e formação (1995) tem como objetivo “traçar o caminho para essa sociedade nova, identificando as linhas de ação abertas á União Europeia, nos domínios da educação e da formação (...)” (Livro Branco sobre a Educação e Formação 1995 p.7), além disso é destacado o impacto da educação e formação na perspetiva social, na empregabilidade e realização pessoal.

Nesse documento destacam-se o que os autores designam por “três choques-motores” como os principais desafios que a sociedade europeia terá de enfrentar no ramo da educação e formação.

**A sociedade da informação**, sendo marcada por uma evolução da tecnologia e das telecomunicações podendo ser até comparado com uma nova revolução industrial, uma vez que apesar de não estar comprovado, esta transformação nas tecnologias poderá ter consequências na empregabilidade e no trabalho uma vez que, “Actualmente, as tecnologias da informação contribuem para fazer desaparecer alguns dos trabalhos rotineiros e repetitivos que podem ser codificados e programados pelas máquinas automáticas. O trabalho será cada vez mais constituído por tarefas inteligentes que exigem espírito de iniciativa e adaptação.” (Livro Branco sobre a Educação e Formação 1995 p.10).

A **Mundialização** da economia, caracterizado pelo aumento da competitividade a nível mundial e do bem-estar geral tornando mais eficaz a distribuição mundial de recursos, muitas vezes associado ao risco de fratura social, ou seja, “A mundialização não faz mais do que reforçar a pertinência da Europa como nível de intervenção” (Livro Branco sobre a Educação e Formação 1995 p.11).

**A civilização científica e técnica em desenvolvimento** cada vez mais rápido, que vem de certo modo promover o desenvolvimento de uma cultura científica e técnica e de uma postura ética assim como reforçar a necessidade de educação e formação.

Na visão de Siteo (2006 p.287), o conceito de aprendizagem ao longo da vida está relacionado com o facto de, se a pessoa tem vontade de aprender, ela terá condições em fazê-lo, independentemente de quando e onde acontece.

Para que seja possível é necessário que haja correlação entre três fatores:

- **Predisposição de aprendizagem:** a pessoa deve estar disposta a aprender novos saberes e encontrar motivação para tal.

- **Ambientes de aprendizagens:** podem ser considerados como agentes de aprendizagem uma vez que suportam o aprendizado no processo de aprendizagem; podem ser centros, escolas, empresas, entre outros.

- **Ir ao encontro das necessidades do mercado de trabalho:** se quiser fazer face ao desemprego o aprendizado deve aumentar os seus conhecimentos em áreas relevantes para a função que deseje exercer.

Rego *et al.* (2018, p. 385) chamam a atenção para o facto de que a aprendizagem ao longo da vida poder ocorrer em todas as dimensões ou fases da vida das pessoas. Os mesmos autores destacam a importância da aprendizagem ao longo da vida numa perspectiva de empregabilidade “sustentável” dos cidadãos europeus. Seguindo a mesma linha de pensamento, Siteo (2006, p. 284) defende que “As instituições educativas, em geral, e as universidades, em particular, e as empresas são chamadas para praticarem uma cooperação activa porque, enquanto instituições, integram um sistema social que submete a ambas, e todas as outras espécies de unidades sociais a certos imperativos de solidariedade”.

### **3.2. Educação e formação de adultos**

“A educação (formação) consiste, essencialmente, em criar condições para que, através do desenvolvimento global e harmónico de todas as suas capacidades e ao longo de todas as fases da sua existência (infância, juventude, idade adulta), o ser humano cresça até à sua plena realização como pessoa (educação permanente) e, em interação com todos os seus semelhantes, participe na construção e desenvolvimento da(s) comunidade(s) humana(s) de que faz parte (educação comunitária), dentro do contexto mais amplo em que se encontra inserido (educação ambiental ou ecossistémica)” (José Ribeiro Dias, 1984, citado em Silvestre, 2003, p. 31).

A educação e formação de adultos está longe de poder ser considerada como um fenómeno relativamente recente. Na perspetiva de Canário não constitui uma novidade” (Canário 1999, p.11) , uma vez que “a educação como um processo largo e multiforme que se confunde com o processo de vida de cada indivíduo, torna-se evidente que sempre existiu educação de adultos” (Canário 1999, p.11), posto isto, o autor afirma que o conceito de formação de adultos esta inserido no campo da educação permanente.

Na opinião de Finger (2008), citado em Silva (2011). a educação de adultos não se trata de uma disciplina, mas surgiu numa tentativa de tentar resolver os problemas da sociedade moderna. Podemos concluir que a formação de adultos engloba diversos aspetos essenciais:

“formar implica a transmissão de conhecimentos, como a instrução, mas igualmente de valores e de saber ser, como a educação. Por um lado, formar contempla a relação do saber com a prática, com a vida. Formar é, portanto, menos específico que instruir, o que o aproxima de educar. Como a educação, a formação caracteriza-se por um aspeto global: trata-se de agir sobre a totalidade da personalidade. Mas formar é mais ontológico que instruir ou educar: na formação, é o ser que está em jogo, na sua forma. Em síntese, formar parece caracterizar-se por uma tripla orientação: 1) transmitir conhecimentos como a instrução; 2) modelar a personalidade na sua globalidade; 3) integrar o saber com a prática, com a vida” (Fabre, 1995, citado por Silva, 2003, p. 27).

Esta afirmação de tripla orientação proposta por Fabre contribuiu para a análise de diversos conceitos no campo na formação, nomeadamente o de formação profissional, formação contínua ou formação continuada, formação de adultos, formação permanente, educação de adultos, educação permanente, educação recorrente.

O campo da formação de adultos, “é caracterizado por três eixos distintos: a formação como processo de aprendizagem de competências e de conhecimentos técnicos e simbólicos, formação como processo de mudança e formação como construção de si e de sentido.” (Josso 2002, citado em Pires 2005, p.9),

A educação de adultos envolve todos os processos de aprendizagem, formal, informal ou não formal, ou seja, todos os tipos de aprendizagem que desenvolvam conhecimentos e aperfeiçoem aptidões técnicas e profissionais ao longo de toda a sua vida.

No quadro abaixo podemos encontrar algumas características de todos os processos de aprendizagem (Fonte: Silvestre, 2003, p. 53):

<b>Educação formal</b>	<b>Educação não formal</b>	<b>Educação informal</b>
Ensino escolar tradicional	Educação permanente	“Escola da Vida”. Decurso natural da vida
Divisão escolar em disciplinas	Atividades interdisciplinares	Assistemática (sem método, sem critério, sem sistema)
Educação intencional	Educação intencional	Educação não intencional
Ensino mais teórico	Ensino mais prático, com manipulação do cotidiano	Aprendizagens a partir de experiências de vida
Privilegia objetivos do saber	Privilegia objetivos do saber fazer	Privilegia objetivos do estar na vida
Ação dirigida a outro (emissor -> receptor)	Ação dirigida a outro e vice-versa (E<->R)	Ações involuntárias
Presencial	Por correspondência, meios audiovisuais e mista	Ocasional
Igual para todos os participantes	Responde as necessidades dos participantes	Relações de amizade, de rua, de classes sociais, grupos.
Fechada e rígida na progressão	Aberta e flexível na progressão	Progressão permanente e ao longo da vida
Rígida na participação no tempo e no espaço	Flexível na participação no tempo e no espaço	Acontece de forma permanente ao longo da vida e em qualquer espaço de tempo
Imposta e igual em todos os espaços/contextos/grupos	Inserção e adequação aos espaços/contextos/grupos	Espontânea
Não respeita ritmos de aprendizagem	Cada um avança ao seu ritmo	Aprendizagens involuntárias
Grupos homogêneos	Grupos heterogêneos	Qualquer grupo

Formação inicial	Formação permanente continua e complementar (pré-escolar e extraescolar)	Formação permanente continua e complementar (extraescolar)
Estática (alunos imoveis sentados nas cadeiras)	Dinâmica/móvel	Dinâmica/ Móvel
Privilegia a avaliação quantitativa	Privilegia a avaliação qualitativa	Sem avaliação
Certifica saberes	Certifica saberes, competências e práticas	Não certifica

Tabela 3-Modalidades de Aprendizagem

Podemos concluir, através da análise deste quadro, que existem características semelhantes entre a educação formal e a educação não formal assim como entre educação não formal e educação informal. Tal como refere o autor, todos os tipos de educação/formação são relevantes e essenciais para as necessidades de educação e formação, tanto para as necessidades dos indivíduos como para as necessidades das comunidades (Silvestre, 2003, p. 55).

A educação de adultos está também relacionada com a aprendizagem ao longo da vida, no entanto é um processo que exige complementaridade e continuidade, é essencial o desenvolvimento da educação de adultos para a criação de uma sociedade tolerante e informada (Declaração de Hamburgo, 1997, p. 1). Segundo este documento, a educação de adultos tem como objetivos:

- Promover a autonomia assim como aumentar o senso de responsabilidade das pessoas e das comunidades;
- Desenvolver a coexistência, a tolerância e a participação criativa e crítica dos cidadãos nas comunidades.

Finger (2008) defende que a educação de adultos pode contribuir para a solução dos problemas atuais da nossa sociedade e, ao mesmo tempo, evoluir de forma significativa.

Na perspectiva de Barbier *et al.* (1991, pp. 75-108), citados em Silva (2000, p. 82), a formação de adultos em geral tende a ser concebida e perspectivada em torno de sete dimensões específicas:

1. Uma finalização mais forte das formações em relação ao seu contexto;
2. Investimento do regional e do local nas decisões sobre formação;
3. Individualização dos percursos de evolução;
4. Formação e Investigação;
5. O desenvolvimento da formação integrada na situação de trabalho;
6. Introdução de novos produtos e de novas tecnologias educativas;
7. Tomar as estratégias de aprendizagem dos sujeitos como referencial das ações de formação.

Na opinião de Silva (2000, p. 83), segundo este conjunto de tópicos orientadores importa destacar que nos remetem para uma conceção de formação que faz um apelo claro a um novo sujeito da formação. Ou seja, o mesmo autor defende que:

“a formação já não é concebida como um processo prévio à acção dos actores nem como uma forma instrumental de preenchimento de supostas lacunas na biografia profissional, mas como um processo orientado para o desenvolvimento pessoal e profissional dos sujeitos, onde assume particular relevância a sua capacidade de decisão sobre as questões que dizem respeito à prática profissional, aos seus saberes, às estratégias de aprendizagem e às experiências” (Silva, 2000, p. 83).

### **3.3. A Formação nas organizações**

A formação desempenha um papel fundamental no seio de uma organização e, tal como referem Camara *et al.* (2016), a formação quando é bem desenvolvida permite a otimização do potencial individual e grupal, na medida em que é a fonte de energia necessária para a auto-organização dos novos quadros de desempenho.

Pineda (2002, p. 14) menciona que a formação faz parte do dia-a-dia de uma organização por várias razões, destacando duas:

- “La primera porque los procesos de cambio en las empresas, los significativos, los que obligan a replantearse los conocimientos y habilidades de las personas sucedan

ahora con una frecuencia tal que ningún trabajador puede esperar que transcurra su vida laboral sin tener que cambiar su especialidad o modificarla substancialmente, varias veces.

- la segunda, porque la propia naturaleza del trabajo ha cambiado. Hasta bien entrado en siglo XX la mayoría de los trabajadores eran trabajadores manuales, en la mayor parte de los países occidentales. Hoy, en los EE.UU. sólo el veinte por ciento son trabajadores manuales. Y del resto, la mitad, un cuarenta por ciento son trabajadores del conocimiento. Y las proporciones son similares para todos los países desarrollados.”

Na opinião de Lopes (2012), é nas organizações que se desenvolve de maneira mais completa o ideal da aprendizagem ao longo da vida. Para Jacques Delors a educação deve fundar-se nos seguintes pilares essenciais, a saber: aprender a fazer, aprender a ser e aprender a viver em conjunto. Cardim (2012) defende que a formação deve ser orientada para a melhoria de desempenho das funções exercidas ou a exercer pelos trabalhadores ativos.

Rego *et al.* (2018) referem que a formação apresenta um grande impacto tanto no desenvolvimento individual como organizacional. Individual no sentido em que: “aprender não é opção - é uma condição de sobrevivência e desenvolvimento” (Cunha et al., 2018). Os mesmos autores referem alguns fatores que fazem com que a formação profissional se torne obrigatória, como a constante inovação tecnológica, as mudanças de funções e carreiras, o crescimento do trabalho de natureza cognitiva.

Já a nível organizacional os autores defendem que a formação é fundamental para que os colaboradores alcancem bons resultados e para que as empresas se possam ajustar às necessidades envolventes assim como melhorar a prestação de serviços e a relação com o cliente.

Camara *et al.* (2016, p. 511) sugerem cinco objetivos da formação para a organização:

- (1) Desenvolver as capacidades profissionais dos formandos;
- (2) Desenvolver nos formandos comportamentos e atitudes que lhes permitam ter maior eficiência;
- (3) Proporcionar a aquisição de conhecimentos necessários para o desenvolvimento da carreira;

- (4) Possibilitar aos formandos o seu desenvolvimento como pessoas;
- (5) Inibir competências desajustadas para o negócio.

Ainda na mesma linha de pensamento os mesmos autores (Camara et. al, 2016) escrevem quais os objetivos de uma ação de formação dentro da organização, os quais podemos observar na seguinte tabela:

<b>Ação de Formação</b>	<b>Finalidade</b>
Orientada para o cargo	Melhorar o desempenho na atual função através dos <i>Gaps</i> identificados.
Orientada para o Desenvolvimento	Preparar o(s) colaborador(es) para uma função que será desempenhada no futuro, resultante do plano de desenvolvimento.
Orientada para a Estratégia	Desenvolver novas potenciais competências que permitam a organização melhorar a sua estratégia.
Orientada para a Inibição	Inibir competências obsoletas que estão desajustadas ao objetivo de negócio.
Orientada para a motivação	Introduzir energia na dinâmica organizacional explorando o querer-fazer

Tabela 4- objetivos das ações de formação

Os autores defendem, de um modo geral, que “o grande objetivo da formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e, portanto, gerar mais-valias para a organização” (Camara *et al.*, 2016, p. 510).

São várias as vantagens e os benefícios que a formação acrescenta à organização. Chiavenato (2014, p. 311) refere que através do processo de formação são possíveis diversas mudanças, a nível de atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras de modo a promover o espírito de equipa e a criatividade. Rego *et al.* (2018, p. 392) fazem uma síntese dos benefícios da formação, os quais podemos observar no seguinte quadro:

<b>Benefício</b>	<b>Explicação</b>
<b>Desempenho dos Colaboradores</b>	A formação pode otimizar a realização das funções assim como preparar os colaboradores para assumirem outras responsabilidades traduzindo-se assim num melhor desempenho.
<b>Motivação</b>	Normalmente a formação é vista como um sinal de interesse por parte da organização no desenvolvimento do colaborador, a satisfação que advém desse sentimento tendem a gerar motivação no trabalho
<b>Redução do tempo de aprendizagem</b>	O treino e a simulação em situações de aprendizagem permitem a redução dos períodos de aprendizagem e automaticamente aumentar a produtividade dos novos colaboradores.
<b>Mudança de atitudes</b>	Melhorar as atitudes do colaborador, aumentando o envolvimento com a organização e a cooperação interpessoal.
<b>Resolução de problemas operacionais</b>	a formação dos colaboradores pode automaticamente reduzir a rotatividade, absentismo e acidentes de trabalho assim como conflitos
<b>Preenchimento das necessidades de planeamento de RH</b>	No sentido em que se a intenção for o recrutamento interno a organização pode preparar os seus próprios talentos através da formação.
<b>Reforço de outras políticas de RH</b>	A formação pode complementar as avaliações de desempenho, aumentar a eficiência do trabalho de em equipa, e garantir eficazes processos na seleção de líderes.
<b>Fomento de um clima de aprendizagem</b>	A formação pode constituir um dos pilares mais fortes na criação da cultura organizacional que se direcione para a aprendizagem individual e organizacional

<b>Promoção de vantagem competitiva</b>	As competências adquiridas através da formação promovem a manutenção de vantagem competitiva. <sup>9</sup>
---	--

Tabela 5-Benefícios da formação na organização

A formação pode assumir-se como *reativa*, no sentido em que atua a nível das competências do colaborador de modo a otimizar o desempenho da sua função ou *proactiva*, no sentido em que antecipa as dinâmicas do mercado para responder às necessidades futuras da organização (Camara *et al.*, 2016, p. 515).

Quanto à operacionalização da formação pode ser interna quando é ministrada pela própria empresa ou externa quando é realizada através de recursos externos.

Segundo Camara *et al.* (2016, p. 517) existem vários contextos de formação:

✓ **Sala de formação**, quando a formação ocorre dentro de uma sala de formação com base num diagnóstico de necessidades, são definidos objetivos e caminhos que promovem o alcance de resultados.

✓ **No local de trabalho**. Frequentemente denominada de formação “on-the-job”, este tipo de formação exige uma preparação adequada e baseia-se em metodologias de explicação e demonstração.

✓ **No exterior**. Este tipo de formação envolve atividades muitas vezes relacionadas com a promoção de espírito de equipa através da colocação dos participantes em atividades práticas e desafiadoras.

✓ **Online**. Na formação online, como o próprio nome indica, o processo será realizado via internet, sendo denominada como “E-Learning”. Atualmente tem sido utilizada nas grandes empresas com muita frequência.

✓ **Coaching e o Mentoring**. Este modelo de formação caracteriza-se pelo acompanhamento individual dos colaboradores através do *coaching* e o *mentoring*.

O *coaching* apresenta-se com um carácter operacional e regular, o papel de coach muitas vezes é atribuído à chefia e tem o objetivo de atuar no desenvolvimento de competências. Já o *Mentoring*, tem como foco aconselhar e guiar o colaborador no seu dia-a-dia organizacional.

<sup>9</sup> Fonte: Rego *et al.* (2018 p. 392)

Para que a realização deste processo seja positiva importa perceber qual o papel do responsável de recursos humanos dentro da organização no que respeita à vertente da formação e, segundo Cruz (1998, p. 53), a função do Responsável de Recursos Humanos na organização deve ser orientada para dois tópicos: por um lado, deve centrar-se no acompanhamento técnico das diversas fases do ciclo da formação, entre elas, a definição da política de formação, o levantamento de necessidades, o planeamento, a definição de objetivos pedagógicos e avaliação dos programas; por outro lado, deve atender à gestão da formação, incluindo o controlo dos recursos materiais, humanos e financeiros, a orçamentação do plano de formação e a construção e controlo de indicadores de atividade.

### **3.5. Processo de formação**

Meignant (1999) propõe a seguinte definição de Plano de Formação:

“Plano de Formação é a tradução operacional e orçamental da gestão de uma organização sobre os meios que afeta num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual coletiva dos assalariados” Meignant (1999, p. 157).

Na opinião de Oliveira (2006), o plano de formação deve contemplar tópicos tais como os resultados esperados da formação, calculados através da análise de necessidades de formação e seus objetivos; quais as estratégias para alcançar esses resultados através da seleção das ações de formação e como avaliá-los.

Para a programação e realização de um plano de formação é essencial definir o seu objetivo assim como a sua natureza e o público-alvo.

Segundo Cardim (2009, p. 16), no processo de desenvolvimento da formação nas organizações, podem identificar-se cinco fases:

**O estabelecimento da orientação geral: do pré diagnóstico à explicação política de formação:** é a primeira fase e que tem como principal objetivo delinear a orientação geral da ação formativa. Implica a definição de objetivos e de prioridades.

**Levantamento de necessidades de formação:** a segunda fase é o levantamento de necessidades de formação e constitui a sistematização das necessidades de maior

importância. Após a realização do levantamento de necessidades deve-se perceber a identificação de necessidades concretas de formação de modo a permitir a preparação da ação.

**A elaboração da proposta de ação formativa:** esta fase é integrada pela realização de uma proposta de plano de formação tendo em conta a política formativa e a identificação de necessidades concretas que irá permitir a definição das atividades formativas. O relatório de necessidades de formação deve constituir um conjunto de propostas fundamentadas na análise previamente realizada.

**O desenvolvimento da Ação formativa:** seguidamente da elaboração e aprovação do plano ocorre a realização da ação formativa. Nesta fase inclui-se a definição/seleção de programas a serem desenvolvidos.

**Avaliação:** após a realização da ação formativa sucede-se a sua avaliação. Apresenta-se como uma fase de grande importância uma vez que através da avaliação pode resultar o *feedback* da ação, podendo implicar ou não um novo levantamento de necessidades.

Por outro lado, Rego *et al.*(2018, p. 408) defendem que os programas de formação devem ser estabelecidos quando podem contribuir para resolver problemas organizacionais ou para beneficiar de oportunidades.

Os autores dividem em quatro fases o processo de desenvolvimento da formação nas organizações.

A primeira fase é a de **Identificação das necessidades de formação**. Rego *et al.* (2018, p. 406) defendem que há muitos fatores que podem originar uma necessidade de formação, desde alterações na **envolvente da organização**, que podem ser fatores relacionados com inovações tecnológicas, alterações no terreno competitivo da empresa, mudanças sociais, económicas ou políticas, mudanças estratégicas; **Mudança estratégica da organização**, tais como o lançamento de um produto, a expansão para mercados internacionais, a entrada em novos negócios; **Existência de problemas em vários domínios**, como é o caso de acidentes de trabalho, insatisfação dos clientes, elevado nível de defeitos na produção, elevado nível de conflito interpessoal.

Segundo os autores a identificação de necessidades de formação passa por três níveis: **organizacional, operacional e individual**.

A nível organizacional deve ser considerada a necessidade de verificar indicadores organizacionais e de produção que podem assinalar a necessidade de formação, é igualmente

importante considerar aspectos relacionados com decisões estratégicas que podem necessitar de formação.

Já a nível operacional é importante perceber o tipo de trabalho que é necessário desenvolver, assim como as tarefas a concretizar e também as aptidões que os colaboradores devem possuir para realizá-las corretamente.

No que respeita ao nível individual é imprescindível verificar as necessidades de formação de cada colaborador, ou seja, todas as competências que o colaborador a nível individual deve possuir de modo a ultrapassar dificuldades sentidas.

A segunda fase é a da **Programação das atividades formativas**. Nesta fase é fundamental que através do levantamento de necessidades sejam delineados os objetivos da formação. As programações das atividades formativas exigem um plano rigoroso das ações a realizar. O resultado desta fase deverá ser uma ação de formação pronta a iniciar. Segundo os autores nesta fase deverá prever-se dois aspetos, os relacionados com o contexto da formação a administrar e os relacionados com o conteúdo da formação.

A terceira fase é a **da Execução das atividades**, ou seja, a execução da formação de uma maneira eficaz depende bastante da qualidade das fases anteriores, mas também da fase seguinte, a da avaliação. Durante a implementação desta fase importa salientar alguns fatores essenciais para o seu sucesso: (1) **Adequação dos programas às necessidades da empresa, no sentido em que é importante** perceber se a formação é realmente útil para o desenvolvimento da empresa, caso contrario será apenas um mero custo; (2) **Qualidade do material apresentado**, uma vez que o material deve ser orientado em conformidade com os objetivos da empresa; (3) **Qualidade dos formadores**, sendo que a qualidade da formação depende fortemente das características dos formadores; (4) **Motivação e qualidade dos formandos**, o sucesso da formação passa pela motivação dos formandos, mais do que uma obrigação a formação é um benefício e uma oportunidade.

Por último a fase de **Avaliação**. Os mesmos autores definem esta fase como uma fase de controvérsia e dificuldade, no sentido em que se torna complicado distinguir se os resultados resultam da formação ou se advêm de outros fatores tais como mudanças nos comportamentos de liderança.

Rego *et al.* (2018) apresentam duas vantagens da realização da avaliação: a reflexão sobre as estratégias de formação e sobre a aquisição de conhecimento pelas pessoas.

### **3.6. Avaliação da formação**

“Sem dúvida que não é de hoje as empresas e os profissionais da formação interrogarem-se sobre os meios para avaliar os resultados e os efeitos da formação. Na medida em que os desafios estratégicos e operacionais do êxito das ações de formação sejam entendidos na sua verdadeira dimensão pelos dirigentes das empresas, é legítimo procurar responder ( e ter que responder ) pelos resultados obtidos” (Meignant, 1999, p. 255).

De modo a sustentar a avaliação da formação podemos verificar que existem diversos paradigmas e abordagens que sustentam este conceito.

Tal com já foi visto, a formação é a última fase de um ciclo de formação, e consiste na análise da conformidade do planeado, ou dos objetivos predefinidos, com o realizado (Cardim, 2012). No entanto, Besco, Tiffin e King (1959, citado por Barbier, 1985, p. 51), referem que “o método de avaliação deve ser incorporado no programa de formação desde a sua concepção”, uma vez que é “considerada como o prolongamento natural do processo de planificação, de que constituiria a etapa final” (Barbier, 1985, p. 52).

Na opinião de Silva (2000), avaliar a formação:

“seja qual for a natureza desta última, implica desde logo desocultar as racionalidades e os interesses que se encontram na base da sua concepção, bem como as que orientam a sua execução. Só então é que a análise dos efeitos decorrentes da formação pode fazer sentido, incidam eles no processo formativo propriamente dito, no processo de desenvolvimento pessoal e profissional dos sujeitos envolvidos, ou nas organizações em que exercem as suas actividades profissionais”.

Na perspetiva de Herrero a avaliação da formação nas organizações pode ser definida como:

“el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros (...) la evaluación intenta valorar el coste-beneficio total de la formación y no únicamente el logro de sus objetivos inmediatos” (Kenney-Donnelly, 1971, p. 69, citado por Herrero, 2000, p. 121).

Meignant (1999), defende a importância do processo de avaliação em se colocar a questão da utilidade do processo, ou seja, a quem servirão os resultados e para quê. Quando é

verificada uma ausência de resposta clara a estas questões então será uma das causas essenciais a fraqueza da prática de avaliação. O mesmo autor descreve quatro níveis possíveis de avaliação que serão fulcrais para dar resposta às questões acima referidas:



Figura 5-Níveis de Avaliação segundo Meignant (1999, p.256)

O nível um, referente **à avaliação da satisfação**, consiste em interrogar os formandos sobre a nível de satisfação atingido ao longo da formação. O autor refere que na maior parte dos casos estas questões são colocadas logo após a formação terminar. Esta avaliação pode ser realizada de uma maneira informal, ou seja, através de uma conversa, ou mais formal, quando é por meio de inquérito por questionário.

O autor defende que através desta avaliação as respostas dos participantes podem ter vários destinos, podem ser apenas para uso do formador no sentido de ajudar a melhorar as suas competências para uma formação, pode ser útil para a organização prestadora de formação com o intuito de perceber o impacto para os participantes assim como perceber quais os conteúdos que devem ser otimizados.

Meignant (1999, p. 257) aponta algumas desvantagens para esta prática de avaliação, como é o caso da opinião do formando muitas vezes não traduzir a realidade dos conhecimentos adquiridos, uma vez que pode estar satisfeito e ter concluído com sucesso a ação de formação mas não ter adquirido na prática os conhecimentos propostos. Além disso, outra desvantagem

prende-se com o facto do indicador do clima organizacional, isto é, é possível que uma ação de formação tenha uma avaliação positiva se for realizada num ambiente de simpatia sendo possível que os formandos avaliem em função desse fator.

Meigant (1999, p. 257), conclui que este tipo de avaliação é útil, no entanto não permite avaliar de uma maneira real os resultados da formação.

O nível dois, **Avaliação Pedagógica**, avalia os conhecimentos adquiridos pelos formandos no fim da formação. A questão a ser colocada é “que conhecimentos, saber-fazer ou comportamentos novos adquiriram os formandos no decurso da formação?”

Rego *et al.* (2018) referem que neste nível avalia-se a eficácia da formação em termos de resultados da aprendizagem através de conhecimentos, competências e atitudes. Para se realizar esta avaliação são realizados dois testes, antes e depois da formação, de modo a comparar os conhecimentos adquiridos.

Este tipo de avaliação exclui todas aquelas ações de formação cujas intenções sejam expressas por objetivos imprecisos, como é o caso de ações de sensibilização. As principais limitações deste método, segundo o autor, são no caso das formações comportamentais ou de desenvolvimento pessoal mais especificamente, formações que não têm objetivos pré-estabelecidos em termos de bom comportamento a transmitir.

O nível três, relativo à **avaliação da transferência para situações de trabalho**, Rego *et al.* (2018, p. 421) afirmam que o objetivo deste nível de avaliação é perceber de que forma os conhecimentos e competências adquiridas são transferidos para o local de trabalho e se têm impacto no desempenho.

Meignant (1999, p. 261) refere que uma das limitações do processo de formação reside no facto de os formandos não aplicarem no local de trabalho os conhecimentos adquiridos.

Esta avaliação pode ser feita através de questionários, entrevistas, observações (Rego *et al.*, 2018, p. 421) e a duração poderá ser de algumas semanas a seis meses pós a formação. Importa perceber através desta avaliação se efetivamente houveram mudanças e se tal não se vier a verificar significa que o plano de formação não funcionou adequadamente. (Chiavenato, 2014, p. 328). O mesmo autor refere que quando o colaborador regressa ao ambiente de trabalho após a ação de formação são vários os fatores que apoiam a mudança comportamental, tal como o papel do superior e um clima que incentive e facilite a adoção de um novo comportamento.

Por fim, o nível quatro: **avaliação dos efeitos da formação**. Neste nível são avaliados os impactos financeiros ou operacionais da formação sobre a empresa (Rego *et al.*, 2018, p. 421). Segundo Meignant (1999) neste último nível procura-se perceber se a formação permitiu atingir os objetivos individuais e coletivos fixados. Trata-se de medir o impacto da formação nos resultados do negócio. A formação pode reduzir custos operacionais, aumentar os lucros, pode criar valor e vantagens competitivas para a organização (Chiavenato, 2014, p. 328)

Herrero (2000, p. 122) apresenta-nos cinco modalidades de avaliação que, no essencial, pouco acrescenta ao que até aqui temos vindo a referir. De qualquer modo, aqui ficam, de modo a que os leitores possam aceder a diversas formas de conceber o processo de avaliação. São estes os vários tipos e momentos da avaliação:

Avaliação de diagnóstico, centrada na análise da coerência pedagógica da formação desenhada em função das necessidades de formação detetadas pela organização e pelos participantes;

Avaliação formativa, que analisa o processo de aprendizagem em função dos objetivos propostos;

Avaliação sumativa, centrada nos resultados finais obtidos pelos participantes em termos de competências alcançadas.

Avaliação de transferência, no sentido em que é avaliado de que forma os participantes colocam as lições aprendidas;

Avaliação do impacto, focada no impacto que a formação tem na organização em termos monetários de modo a ser compreendida a rentabilidade da formação para a organização.

### **3.7. Modelos de Formação**

No que respeita aos modelos de formação, podemos identificar vários, no entanto muitos deles vão de certa forma convergir com o “Modo de Trabalho Pedagógico” de Marcel Lesne (1984). O modelo que este autor nos apresenta caracteriza-se por ser um modelo de referência nesta área, é um modelo direcionado para a análise da formação de adultos com raízes sociológicas onde a formação é abordada como um facto social, integrado na realidade das práticas sociais.

Segundo Belchior (1998) os três modos do trabalho pedagógico (MTP) que Lesne defende no seu modelo teórico de análise baseiam-se em funções sociais que ele considera estarem presentes em cada indivíduo no seu processo de socialização ao longo de toda a vida, numa perspetiva de educação permanente, desde a infância até ao final da idade adulta, ou seja, até à morte.

Para a autora, as quatro ideias defendidas por Santiago, Alarcão e Oliveira (1997) resumiriam as ideias chave da proposta de Lesne:

1- A formação de adultos é um processo de socialização voluntária à qual naturalmente estão ligadas determinadas funções sociais;

2- As dicotomias que habitualmente se associam aos processos de formação devem ser rejeitadas uma vez que são uma construção teórica desligada da realidade servindo assim processos implícitos de socialização passiva;

3- A divisão entre métodos e técnicas pedagógicas é também artificial e pode esconder, sob uma capa de neutralidade técnica, o carácter social e sociopsicológico da formação de adultos;

4- As relações de saber e de poder constituem as melhores entradas de análise para caracterizar o modo dominante de trabalho pedagógico com os adultos, dado que ambas dão conta dos mecanismos de domínio e ou dependência no ato de formação e refletem os atos de socialização «involuntária» ou quotidiana.

Posto isto, a proposta de Lesne encontra-se dividida no que o autor designa por três modos pedagógicos diferentes entre si: Modo de trabalho Pedagógico 1 (MTP1), Modo de trabalho Pedagógico 2 (MTP2) e Modo de Trabalho Pedagógico 3 (MTP3) (Lesne, 1977)

Começando por abordar o **Modo de Trabalho Pedagógico 1** (MTP1 - modo transmissivo e de orientação normativa), onde a pessoa em formação é considerada como um objeto de socialização, sendo, portanto, socialmente determinada e constitui um produto social, ou seja, todo o saber está no formador sendo o formando objeto de aprendizagem:

“O MTP 1 implica uma formação ao mesmo tempo tecnológica e cultural dos adultos, necessariamente de carácter heterónimo e autoritário voltada para os métodos didáticos e constringentes. Corresponde a uma aspiração tecnocrática da formação de adultos, na medida em que tem tendência a deduzir os conteúdos dos objetivos gerais e particulares dos organismos que asseguram ou comanditam essa

formação, ou das suas exigências de funcionamento, mais do que das “necessidades” das pessoas em formação” (Lesne, 1997, p. 48).

O **Modo de Trabalho Pedagógico 2** (MTP2 - modo incitativo e de orientação pessoal), sendo que a pessoa em formação é considerada sobretudo sujeito da sua própria socialização, ou seja, há uma motivação e adaptação do indivíduo ao meio onde está inserido.

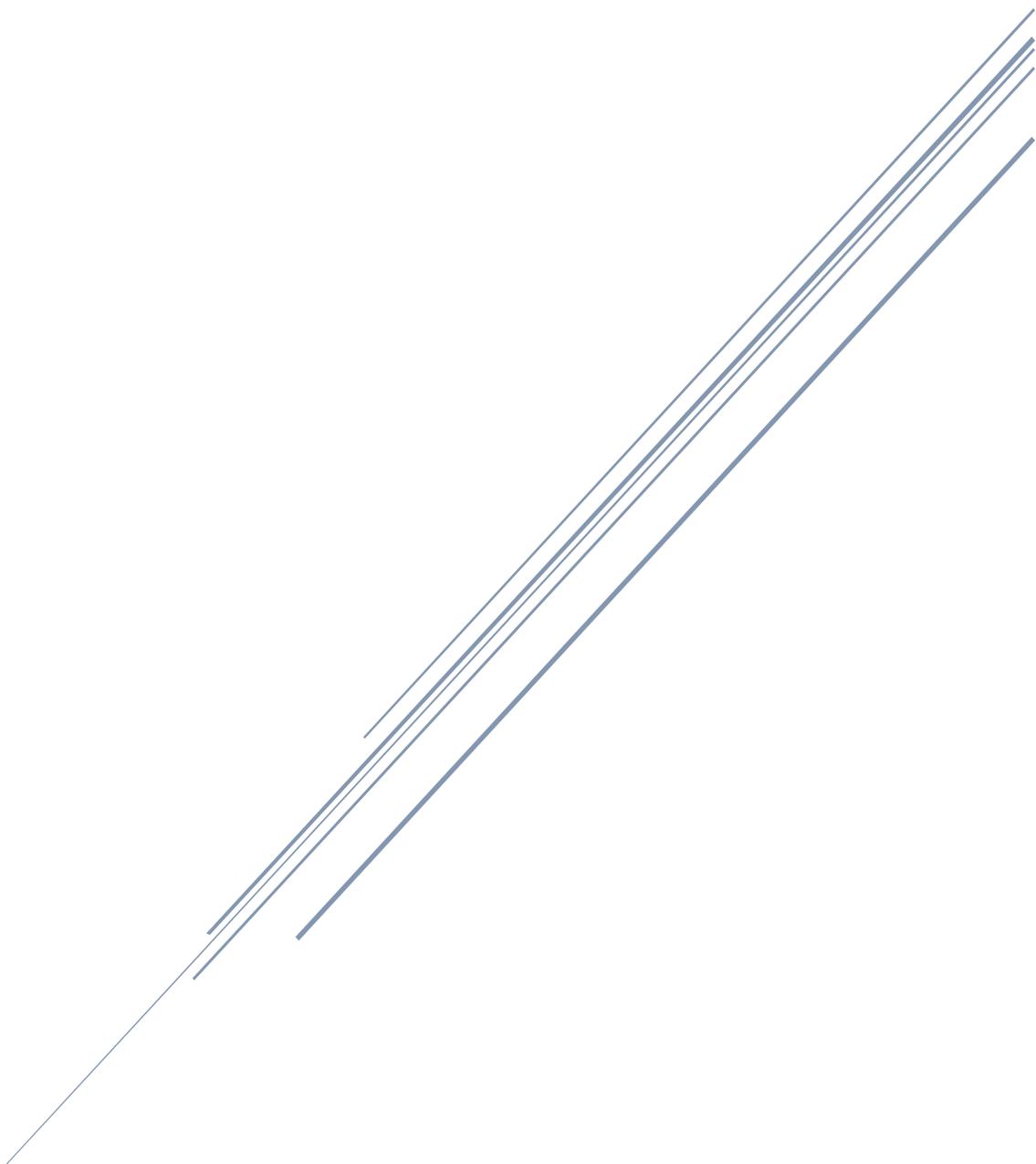
“O MTP 2 corresponde a um processo de adaptação ativa às condições de funcionamento de uma dada sociedade e às modificações provocadas por elementos internos ou externos que intervêm no seu funcionamento, ou sejam, a uma forma de acção pedagógica que, embora mais orientada para a “adaptação social” que para a “reprodução social” (no sentido estrito do termo), nem por isso constitui um meio menos eficaz de socialização” (Lesne, 1997. p. 149).

No **Modo de Trabalho Pedagógico 3** (MTP3 - modo de trabalho pedagógico apropriativo, centrado na inserção social do indivíduo) a pessoa em formação é considerada como agente de socialização - agente determinado, mas também determinante, ou seja, o formando adquire não só o saber, como também constrói o seu saber e o saber-fazer.

“na nossa construção do MPT3, este modo de trabalho pedagógico não tem como monopólio a formação dos agentes sociais: todas as acções de formação realizam, de maneira consciente ou inconsciente, essa função de produção social do homem. Ele reflete, simplesmente, um tipo de acção pedagógica centrado no facto de que uma pessoa em formação é uma pessoa em relação com o mundo das coisas e dos homens e que o desenvolvimento das suas capacidades depende, e muito, da sua inserção social e da sua posição social” ( Lesne, 1977, p. 211).

Apresenta estes modos de trabalho como um modelo de análise, afirmando que traços de todos eles coexistem sempre, com maior ou menor ênfase, em qualquer processo de formação.

## Capítulo IV - Metodología



Segundo Fonseca (2002) a metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica (Gerhard & Silveira, 2009). Na opinião de Bell, “uma investigação é conduzida para resolver problemas e para alargar conhecimentos sendo, portanto, um processo que tem por objetivo enriquecer o conhecimento já existente” (Bell, 1993, p. 14.)

#### **4.1. Investigação e Paradigma de Intervenção**

Relativamente à metodologia escolhida para a realização deste trabalho optamos por uma de natureza qualitativa e que se pode enquadrar no âmbito do que alguns autores classificam como paradigma Interpretativo.

Poupart (1981, p. 46), citado em Léssard-Hébert *et al.* (2005, p. 99), considera que a metodologia qualitativa é “um processo fundamentalmente indutivo”, onde o projeto de investigação está condicionado aos contextos onde será concretizado, ou seja, aos atores (e suas subjetividades) que neles trabalham:

“Neste tipo de investigação, o campo do estudo não é pré-estruturado nem operacionalizado de antemão. O investigador deve-se submeter às condições particulares do terreno e estar atento a dimensões que se possam revelar importantes. Mesmo que ele deva laborar uma problemática de investigação para circunscrever o objeto do seu estudo e deva ser crítico relativamente aos pressupostos teóricos subjacentes a qualquer investigação, o quadro de análise do seu estudo não surge de repente mas vai, isso sim, sendo progressivamente elaborado através de um incessante questionamento dos dados. O esquema de análise efetua-se, por conseguinte, no decurso e no final da investigação (Poupart, 1981, p. 46, citado por Léssard-Hébert *et al.*, 2005, p. 99).

Seguindo o posicionamento destas autoras, uma outra refere que a investigação qualitativa “Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (Godoy 1995, p. 58).

Ainda na perspectiva de Godoy (1995) a pesquisa qualitativa, ao contrário da pesquisa quantitativa, não procura enumerar ou medir os eventos estudados. Este tipo de investigação

surge através de questões ou focos de interesses amplos, “que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve” (Godoy 1995, p. 58). Ou seja, a investigação qualitativa preocupa-se com a recolha de informação fiável e sistemática sobre aspetos específicos da realidade social, usando procedimentos empíricos com o intuito de gerar e interrelacionar conceitos que permitam interpretar essa realidade (Afonso, 2005, p.18).

Flick (2009, p. 23), aponta como vantagem em utilizar esta metodologia o facto dos entrevistados terem mais liberdade para se expressar e expor o que realmente é importante. Quanto à desvantagem verificada pelo autor é que as análises, com frequência, requerem muito tempo.

Posto isto, é de referir que a investigação quantitativa serviu de apoio para o desenvolvimento da investigação através dos inquéritos por questionário realizados. Importa perceber o intuito desta investigação. Na opinião de Minayo e Shanches (1993, p. 247), a investigação quantitativa:

“Tem como campo de práticas e objetivos trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. Deve ser utilizada para abarcar, do ponto de vista social, grandes aglomerados de dados, de conjuntos demográficos, por exemplo, classificando-os e tornando-os inteligíveis através de variáveis”

Para Godoy (1995), num estudo quantitativo o pesquisador “conduz o seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados” (Godoy, 1995, p. 58).

Importa perceber que as duas formas de investigação são tidas constantemente como distintas, no entanto elas podem complementar-se entre si. São vários os autores que defendem as vantagens desta complementaridade entre os dois tipos de investigação, como é o caso de Tashakkori e Teddlie (1998), citado em Morais e Neves (2007), que consideram que a análise quantitativa permite identificar sujeitos para um estudo qualitativo, identificando como é que entrevistas qualitativas podem fornecer elementos adicionais a processos identificados através de análise quantitativa, ou como é que a análise qualitativa pode gerar hipóteses para estudos quantitativos e como é que se podem recolher simultaneamente dados quantitativos e qualitativos.

Para a realização deste estudo foi utilizado o **paradigma interpretativo** que, na perspetiva de Bogdan e Biklen (1994 p.54), é definido do seguinte modo:

“um paradigma consiste num conjunto de asserções, conceitos ou proposições logicamente relacionados e que orientam o pensamento e a investigação. (...) Seja ou não explícita, toda a investigação se baseia numa orientação teórica. Os bons investigadores estão conscientes dos seus fundamentos teóricos, servindo-se deles para recolher e analisar os dados”

Na perspetiva de Léssard-Hébert *et al.* (2005, p. 175), no paradigma interpretativo:

“o objetivo geral da investigação é o «mundo humano» enquanto criador de sentido; deste modo a investigação qualitativa interpretativa tem como objetivo a compreensão do significado ou da interpretação dada pelos próprios sujeitos inquiridos, com frequência implicitamente, aos acontecimentos que lhes dizem respeito e aos comportamentos» que manifestam (que são definidos em termos de ações)”

No paradigma interpretativo, o objeto de análise é formulado em termos de ação, uma ação que abrange: “o comportamento físico e ainda os significados que lhe atribuem o actor e aqueles que interagem com ele. O objeto da investigação social interpretativa é a acção e não o comportamento” (Erickson, 1986 p. 127 citado em Léssard-Hébert *et al.*, 2005, p.39). Ou seja, “comportamentos idênticos do ponto de vista físico podem corresponder a significados diferentes e mutantes numa perspetiva social” (Léssard-Hébert *et al.*, 2005, p. 39).

Andrade e Tanaka (2001) sustentam que o paradigma interpretativo “orienta-se pela tentativa de compreender o mundo tal como ele é percebido e vivido. (...) Procura explicações no terreno da consciência individual e da subjetividade, na perspetiva dos participantes e não na dos observadores da ação” (Andrade e Tanaka, 2001, p. 60). Os mesmos autores salientam que os investigadores situados neste paradigma procuram “as profundezas da consciência e da subjetividade humana à procura destes significados fundamentais” (Andrade e Tanaka, 2001, p. 60).

#### **4.2. Técnicas de Recolha de Informação**

Para uma investigação qualitativa é fundamental recorrer a diferentes fontes e técnicas de recolha de dados para que todas as informações decorrentes da investigação sejam captadas.

A recolha de dados é um procedimento tendente a selecionar técnicas adequadas para garantir a qualidade e o êxito da investigação. Devem ser elaborados e utilizados instrumentos de modo a captar, da forma mais completa possível, todas as informações inerentes aos fenómenos em estudo.

As técnicas utilizadas no processo de recolha de dados para esta investigação foram a entrevista, o inquérito por questionário e documentos existentes na organização. Já para a análise desses documentos e das entrevistas utilizámos análise de conteúdo. Os inquéritos por questionário foram submetidos a uma análise estatística descritiva simples.

#### **4.2.1. Entrevista**

Com base em Morin (1998, p. 116): “Uma entrevista é uma comunicação pessoal suscitada com um fim informativo”. Segundo Amado (2014), é um dos meios mais eficazes para obter informações nos mais diversos campos, ou seja, segundo o mesmo autor a entrevista pode ser considerada como:

“Um meio potencial de transferência de uma pessoa (o informante), para outra (o entrevistador) de pura informação; é pois, um método, por excelência, de recolha de informação; uma transação que possui inevitáveis pressupostos que devem ser reconhecidos e controlados a partir de um bom plano de investigação” (Amado, 2014, p. 207).

Na opinião de Quivy e Campenhoudt, a entrevista é o método adequado para

“a análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências, etc.” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 193).

Os mesmos autores argumentam como principais vantagens deste método o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos. A flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os seus próprios quadros de referência (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 193).

Powney e Watts (1987), citado por Léssard-Hébert *et al.* (2005, p. 162) sugerem que existem várias formas de descrever e classificar os diferentes tipos de entrevistas:

**Entrevista orientada para a resposta:** o entrevistador mantém o controlo de toda a entrevista, que normalmente é estruturada ou semiestruturada sendo utilizado um quadro de referência pré-estabelecido.

**Entrevista orientada para a informação:** este tipo de entrevista é normalmente não estruturada uma vez que não é estruturada na perspetiva do entrevistador, sendo frequentemente o entrevistado que impõe o grau de estruturação. Muitos investigadores têm optado por este tipo de entrevista pois permite ao entrevistado exprimir os seus sentimentos e os seus interesses sem sentir que está a ser manipulado pelo entrevistador.

Vários autores salientam a importância da preparação para aplicar a técnica da entrevista. Van der Maren (1987, p. 32), citado em (Léssard-Hébert *et al.*, 2005, p. 164), defende que quatro pontos devem ser tidos em conta na fase de preparação de entrevista:

1. O investigador deve procurar adquirir formação em técnicas de entrevista ou ser supervisionado por um entrevistador experiente de modo a familiarizar-se com esta técnica.
2. O investigador deve estabelecer um contacto com o entrevistado antes de aplicar a técnica de modo a perceber se o entrevistado é efetivamente um informante-chave e também perceber se o entrevistado está disponível para responder às questões que o investigador possa colocar.
3. No momento antes da entrevista e depois do primeiro contacto, o investigador deve fornecer ao entrevistado um documento explicativo que resuma os objetivos da investigação e qual o tipo de questões com que o entrevistado poderá contar, garantido sempre a confidencialidade do entrevistado.
4. Por fim, o investigador deve estabelecer novamente contacto com o entrevistado de modo a acertar o agendamento do encontro.

Os mesmos autores referem que o investigador deve adaptar diferentes comportamentos consoante os entrevistados, se for uma entrevista individual o investigador deve optar por uma escuta ativa e encorajar o entrevistado: “na entrevista individual faz-se crer ao entrevistado que

está perante nós que o que ele relata é importante. Assim, escutamo-lo encorajamo-lo por meio de «sim, sim», etc.” (Van der Maren, 1987, p. 34, citado em Léssard-Hébert *et al.*, 2005, p. 166).

Já na entrevista de grupo o investigador não deve apenas centrar a sua atenção no que fala mais sim na reação dos restantes: “numa entrevista de grupo não podemos olhar para o que ele fala (...) (senão) não captamos a reação dos outros (...) não interessa que o indivíduo nos fale. O que interessa é que ele fale aos outros pois é um controlo por parte dos outros que queremos” (Van der Maren, 1987, p. 34, citado em Léssard-Hébert *et al.*, 2005, p. 166).

Para a realização deste estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada. Neste tipo de entrevista, “As questões derivam de um plano prévio, um *guião* onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado” (Amado, 2014, p. 208). Vários autores citados em Amado (2016, p. 208) referem que a entrevista semiestruturada é um dos instrumentos de pesquisa mais importantes na pesquisa qualitativa, principalmente por não haver uma restrição nas questões apresentadas, permitindo assim que o entrevistado fale abertamente sobre o tema, o que irá proporcionar maior facilidade em captar as informações mais relevantes para a pesquisa.

Importa referir que para uma análise eficaz dos dados provenientes da entrevista, esta deve ser gravada com consentimento do entrevistado e posteriormente transcrita; de seguida irá submeter-se os discursos a uma análise de conteúdo partindo dos tópicos do guião e tendo em conta os objetivos da pesquisa (Gatti, 2005; Rubin e Rubin, 2005 citados em Amado, 2014 p. 231).

#### **4.2.2. Inquérito por Questionário**

Quivy & Campenhoudt (1998, p. 188) defendem que o inquérito por questionário consiste em colocar perguntas a um determinado grupo que normalmente é um grupo representativo da população de modo a perceber a sua situação profissional, social ou familiar ou qualquer outra temática que seja do interesse dos investigadores. Numa perspetiva sociológica o inquérito distingue-se da simples sondagem uma vez que há uma verificação de hipóteses teóricas e a sua análise. A distribuição dos inquéritos pode ser feita de forma direta ou

indireta. Direta, quando o inquérito for entregue em mãos e o inquirido preencher por si só o questionário. De forma indireta quando o questionário é enviado por correio eletrónico ou por telefone e/ou se for o investigador a preencher (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 188).

Quivy & Campenhoudt, (1998, p. 189) referem que as principais vantagens do inquérito por questionário são:

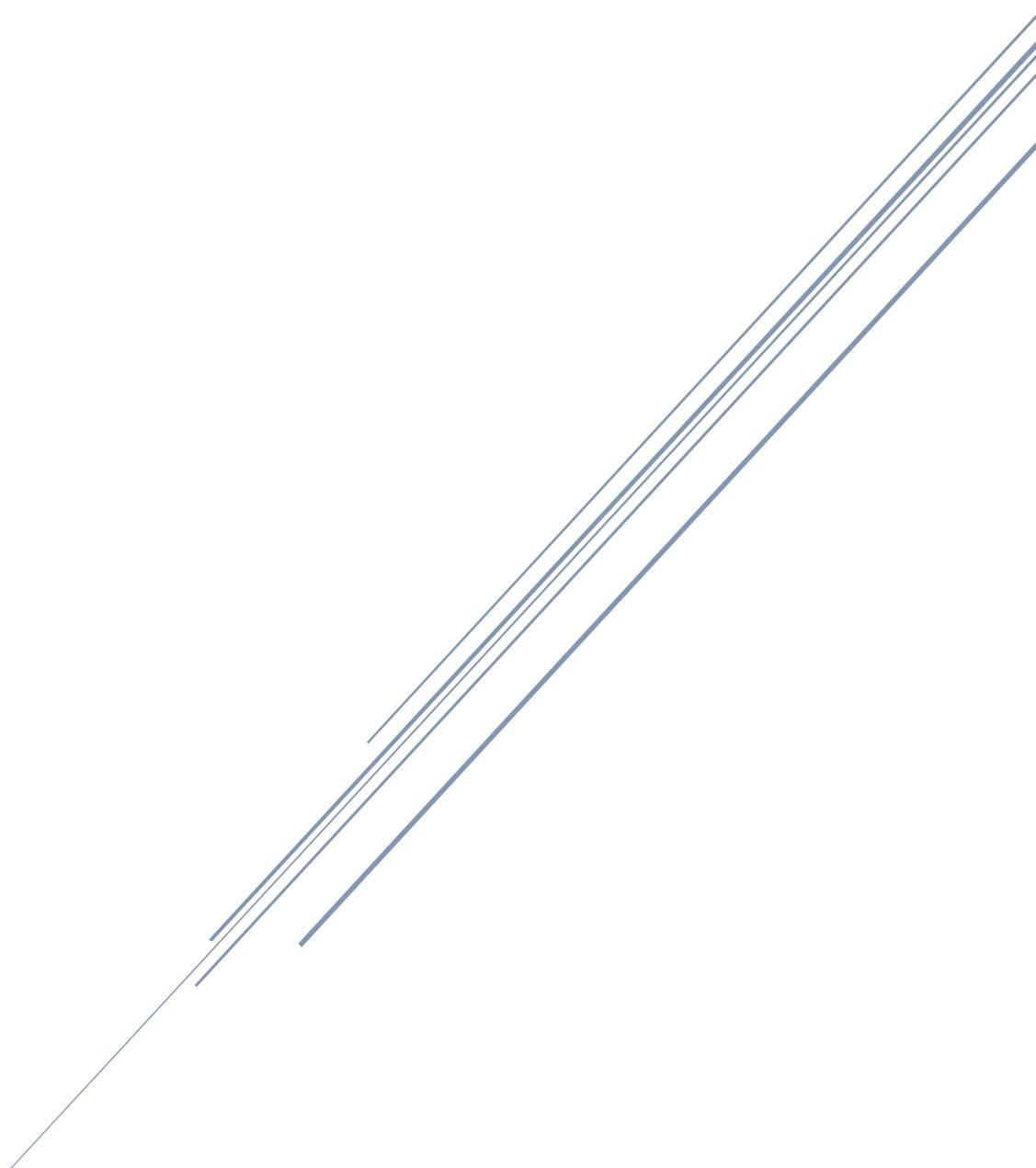
- “- A possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação;
- O facto de a exigência, por vezes essencial, de representatividade do conjunto dos entrevistados pode ser satisfeita através deste método.”

Na perspetiva de Almeida e Pinto (1995, p.400) uma das vantagens desta técnica é o facto de ser “adequada ao estudo extensivo de grandes conjuntos de indivíduos”.

Afonso (2005, p. 101), reforçando o que acabamos de referir, defende que na aplicação do inquérito por questionário há a possibilidade de “converter a informação obtida dos inquiridos em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos e a contextos diferenciado”

Quivy & Campenhoudt (1998, p.189) apontam como limitações do inquérito o “O peso e o custo geralmente elevado do dispositivo, a superficialidade das respostas, a individualização dos entrevistados e o carácter frágil da credibilidade do dispositivo”.

## **Capítulo V -Análise de conteúdo de documentos e de entrevistas**



## 5.1. Análise estatística

De seguida serão apresentados os gráficos que traduzem a avaliação das ações de formação que tive oportunidade de realizar e emergem do inquérito por questionário de avaliação das ações de formação administrado pela organização no fim de cada uma (Apêndice VI). Neste inquérito são avaliados três grandes tópicos: o conteúdo da formação (embora integre outras dimensões), avaliação do formador e a avaliação das condições do local onde foi realizada a formação e dos recursos disponibilizados.

As ações de formação que foram objeto de avaliação designam-se como “*Tone of Voice*”, “*selling Services*” e a formação de Excel.

### 5.1.1. Avaliação da Ação de Formação *Tone of Voice*

Esta ação de formação decorreu no mês de fevereiro nas instalações da unidade de Braga. O objetivo desta ação de formação era transmitir o “tom de Voz” da marca, ou seja, perceber como é que a marca se exprime e comunica, explicar aos colaboradores a importância da comunicação no contacto com o cliente.

A formação teve aproximadamente a duração de três horas. No gráfico abaixo é possível analisar a percentagem de colaboradores por departamento que participaram na ação de formação.



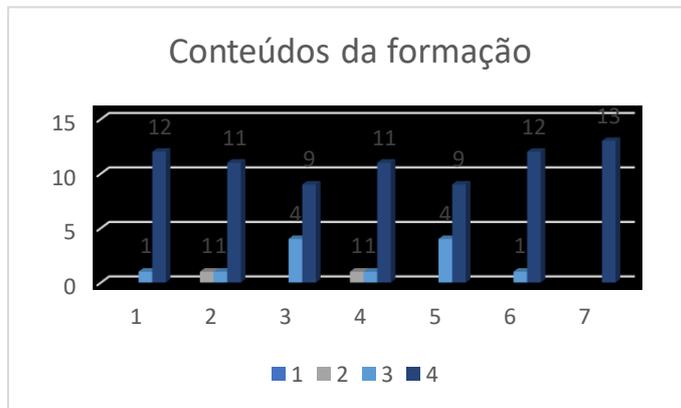
Gráfico 2-Percentagem de Colaboradores por departamento que participaram na ação de formação

Após a leitura deste gráfico podemos concluir que o departamento com maior índice de participação é o *departamento de vendas* juntamente com o *departamento de relação com o cliente* uma vez que são os departamentos que têm maior contacto com o cliente.

No fim da ação de formação foi entregue aos participantes o inquérito por questionário de avaliação da ação (acima descrito e já usado pela empresa na avaliação de ações formação). Vamos então analisar os dados recolhidos através do inquérito por questionário referido.

### Avaliação dos conteúdos da Ação de Formação

Quando questionados sobre os conteúdos da formação, os dados recolhidos de acordo com a legenda abaixo foram os seguintes:



- 1- Os conteúdos estão diretamente relacionados com os objetivos.
- 2- Os conteúdos são explícitos e vão de encontro às expectativas.
- 3- O material de suporte é diversificado e adequado.
- 4- A documentação inclui tudo o que é necessário para servir de consulta
- 5- A duração da formação é adequada.
- 6- O curso contribui para o meu desenvolvimento profissional.
- 7- Os conteúdos aplicam-se diretamente à minha função.

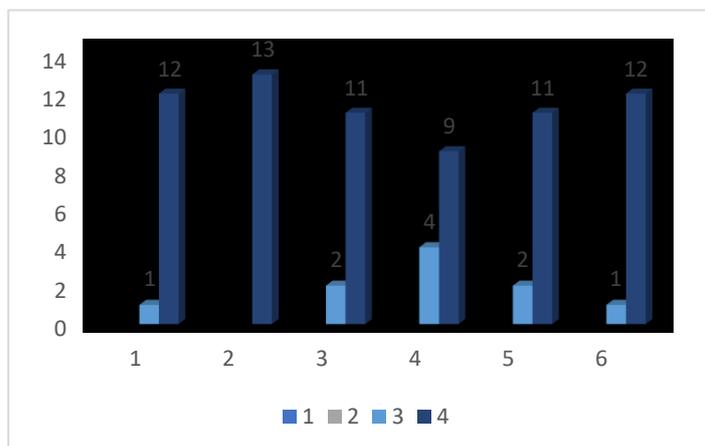
Gráfico 3-Avaliação dos Conteúdos da Formação- Ação de Formação

Tone of Voice

De um modo geral os dados recolhidos são positivos, uma vez que não verificamos a existência de nenhum nível "1". No entanto importa salientar que os dados atribuídos na questão 3 demonstram alguma oscilação por parte dos colaboradores no que respeita ao material de suporte e a sua diversidade. O mesmo se pode afirmar em relação à questão 5. Nas questões de conteúdo essenciais verificamos que foram todas bem cotadas, o que permite concluir que a ação terá sido bem estruturada, correspondeu às expectativas dos participantes, contribuiu para o seu desenvolvimento profissional e os conteúdos são aplicáveis no contexto profissional.

## Avaliação dos formadores

No que respeita à avaliação dos formadores, os inquiridos responderam o seguinte:



- 1- O formador apresentou os objetivos e agenda do curso
- 2- O formador apresentou exercícios práticos que esclarecem os conteúdos
- 3- Foi encontrado um bom equilíbrio entre teoria e prática
- 4- O ritmo dado à formação foi adequado
- 5- O formador esclareceu todas as minhas questões
- 6- O formador envolveu o grupo.

Gráfico 4-Avaliação dos Formadores – Ação de Formação Tone of Voice

Independentemente da natureza das questões que integram o inquérito (que nos merecem muitas reservas devido à sua falsa objetividade), aquilo que nos surge como mais relevante nas respostas obtidas é que o formador terá desempenhado o seu trabalho de um modo muito satisfatório. Relativamente à questão número dois, onde se questiona se os formadores apresentaram exercícios práticos que esclarecem os conteúdos, o resultado é uniforme: todos os colaboradores responderam positivamente a esta pergunta.

Apenas a questão 4 nos surge com menor pontuação e tem que ver com o *ritmo* que foi dado a formação. Isto dever-se-á, provavelmente, ao fator tempo destinado à realização das tarefas. Chegamos a esta hipótese explicativa após uma observação informal e contacto com os colaboradores. De qualquer modo, a maioria significativa dos participantes nem sequer colocou problemas a este conteúdo.

## Avaliação das condições

Quanto as condições da sala de formação os resultados foram os seguintes:

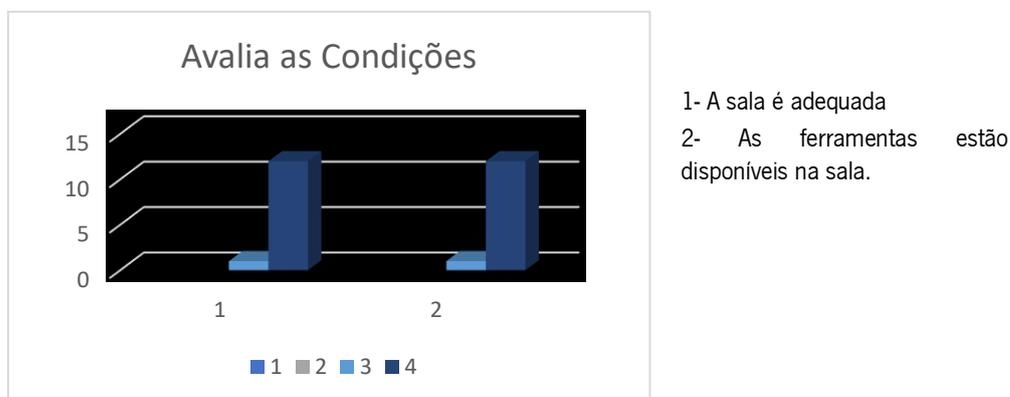


Gráfico 5- Avaliação das Condições – Ação de Formação Tone of Voice

Nas duas questões apenas um colaborador em cada pergunta respondeu com “3”, tendo os restantes colaboradores atribuído a pontuação máxima.

No questionário há um espaço onde o inquirido pode fazer comentários de uma forma aberta. Nesta ação de formação os comentários que foram realizados foram os seguintes:

Comentário 1- *“Mais tempo para mais exercícios”*

Comentário 2- *“Exemplos mais concretos, mais casos para aplicar o que aprendemos”*

Comentário 3- *“Nunca tive nenhuma formação deste género, penso que a MJ e a I conseguiram transmitir da melhor maneira os conteúdos lecionados”*

Chamo a atenção aos dois primeiros comentários, pois podemos verificar um descontentamento pela parte prática da formação. No entanto, quando questionados sobre se “O formador apresentou exercícios práticos que esclarecem os conteúdos” a totalidade das respostas polarizou-se no ponto mais elevado da escala. Apesar disso, este episódio pode ser justificado do seguinte modo: efetivamente houve exercícios práticos, no entanto não terão sido considerados como suficientes por alguns (poucos) formandos.

Podemos verificar que de um modo geral a formação “Tone of Voice” respondeu às expectativas dos formandos. Sendo esta uma ação de formação direcionada mais para a vertente comportamental concluímos que é algo bastante positivo para a organização alcançar os seus objetivos, sendo que “a forma que eles comunicam seja com os outros colaboradores seja com

os clientes é uma parte também que ambicionamos desenvolver” (Responsável de Recursos Humanos - Apêndice V).

### 5.1.2.

A ação de formação “Selling Services”, relacionada com a venda de serviços, é uma ação de formação que está a ser lecionada a todos os colaboradores dos departamentos de Vendas e de Relação com o cliente e tem como objetivo dar a conhecer aos colaboradores todos os serviços que a organização disponibiliza.

Até ao momento realizaram a ação de formação 25 colaboradores que foram inquiridos via e-mail; a percentagem obtida foi de 68%, ou seja, 17 respostas.

#### **Avaliação do conteúdo da Ação de Formação**

No gráfico abaixo podemos analisar a avaliação do conteúdo da formação por parte dos inquiridos:

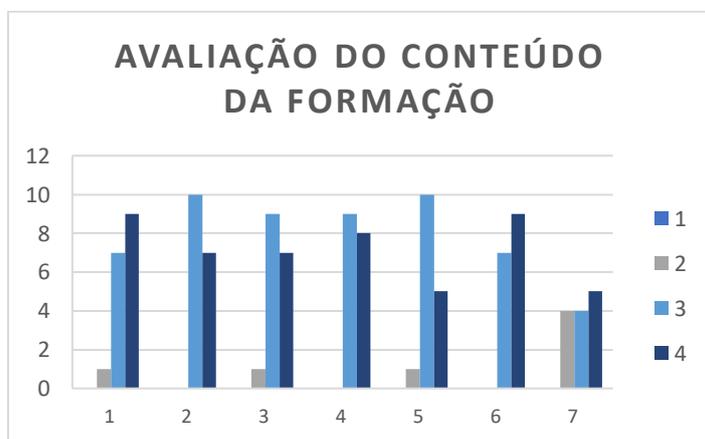


Gráfico 6- Avaliação do conteúdo da ação de formação Selling Services

- 1- Os conteúdos estão diretamente relacionados com os objetivos.
- 2- Os conteúdos são explícitos e vão de encontro às expectativas.
- 3- O material de suporte é diversificado e adequado.
- 4- A documentação inclui tudo o que é necessário para servir de consulta
- 5- A duração da formação é adequada.
- 6- O curso contribui para o meu desenvolvimento profissional.
- 7- Os conteúdos aplicam-se diretamente à minha função.

Quando questionados acerca da avaliação do conteúdo da formação, realço o facto dos participantes não responderem a todas as questões tornando problemática a tarefa da avaliação. Sublinho a questão número sete: quando questionados sobre se os conteúdos se aplicam diretamente às funções que exercem, verificamos uma discrepância relativamente às outras

questões: apenas 13 dos 17 inquiridos responderam e só sete responderam positivamente, o que permite à organização refletir sobre o que terá ocorrido e modificar as ações subsequentes.

### Avaliação dos formadores da Ação de Formação

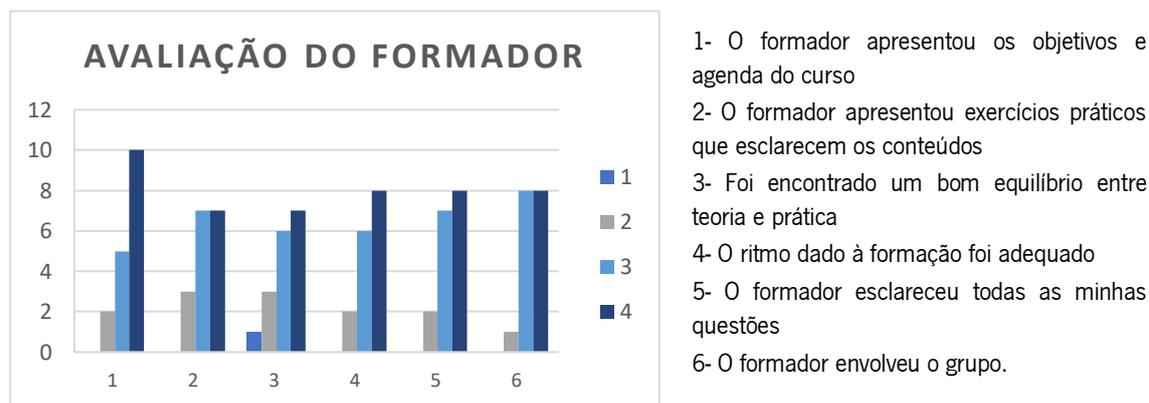


Gráfico 7-Avaliação do Formador na Ação de Formação Selling Services

Na primeira questão relativa aos objetivos propostos pelo formador para a formação é de salientar que 10 dos formandos responderam positivamente, com a pontuação de “4”, sendo a questão que obteve a maior índice de resposta positiva.

Saliento também que a questão número três obteve a única pontuação de “1” por apenas um dos formandos, no entanto este resultado pode ser justificado por ser uma ação de formação de carácter eminentemente teórico.

## Avaliação das condições da Ação de Formação

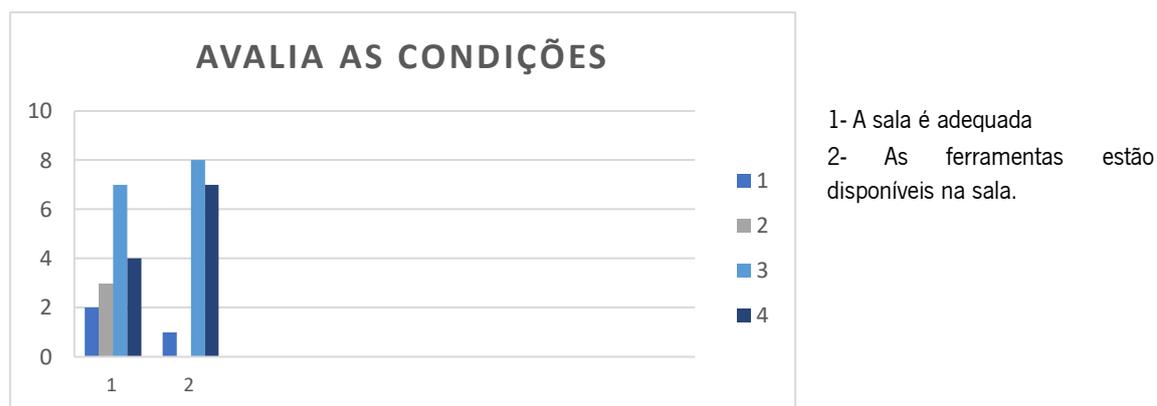


Gráfico 8— Avaliação das condições da ação de formação Selling Services

Em relação à avaliação das condições da sala de formação os formandos responderam positivamente a esta questão. Na primeira questão apenas dois dos formandos responderam com “1”. Relativamente às ferramentas verifica-se um elevado consenso positivo: 15 respondentes dão uma resposta positiva e muito positiva, tendo apenas 1 respondido de um modo completamente negativo.

Em suma, podemos afirmar que a ação de formação de *Selling Services* teve um impacto bastante positivo dentro da organização. O facto dos colaboradores aprofundarem conhecimentos numa área que é fundamental no desenvolvimento do negócio é imprescindível tanto para a organização como para o próprio indivíduo, uma vez que:

“se os colaboradores sentirem que têm as ferramentas todas, também se vão sentir mais motivados a nível pessoal, mais felizes, mais realizados, vão sentir que estão a fazer parte da empresa, que fazem parte da equipa” (Responsável de Recursos Humanos - Apêndice V).

### 5.1.3. Avaliação da Ação de Formação de *Excel*

Esta formação foi constituída por três níveis sendo que no primeiro módulo foram abordados conceitos básicos de edição e formatação e células, no segundo lecionaram-se conteúdos relacionados com fórmulas e funções e no terceiro módulo gráficos e macros.

Todos os colaboradores interessados tiveram oportunidade de se inscreverem para a frequência do curso. No total inscreveram-se 29 colaboradores, sendo que as vagas existentes

se situavam num máximo de 15/20 pessoas de modo a ser possível garantir o máximo de qualidade possível.

O processo de seleção utilizou como critério a ordem de chegada das inscrições, salvaguardando que haveria novamente esta formação com o objetivo de chegar ao máximo de pessoas interessadas, sendo que ficaram em lista de espera para o próximo curso os colaboradores que se inscreveram, mas que não tiveram possibilidade de frequentar a formação.

Com o intuito de ser realizada uma avaliação da formação como um todo apenas foi aplicado o questionário de avaliação no último dia de formação. No entanto aponto como desvantagem o facto de não obter uma opinião de todos os participantes, mas sim apenas daqueles que realizaram os três módulos do curso. Alguns dos participantes não tiveram a possibilidade de participar por diversos motivos como, por exemplo, o facto de não haver substituição do formando nas suas funções na hora da formação ou por questões pessoais.

Posto isto, no primeiro módulo participaram 18 colaboradores, no segundo 15, e no terceiro 10 colaboradores. Os módulos da formação tiveram a duração de uma hora e trinta minutos, aproximadamente.

### **Avaliação do conteúdo da Ação de Formação**

No gráfico 9, abaixo apresentado, podemos ver a dispersão das respostas pelos diversos itens, a saber:

- 1- Os conteúdos estão diretamente relacionados com os objetivos.
- 2- Os conteúdos são explícitos e vão de encontro às expectativas.
- 3- O material de suporte é diversificado e adequado.
- 4- A documentação inclui tudo o que é necessário para servir de consulta
- 5- A duração da formação é adequada.
- 6- O curso contribui para o meu desenvolvimento profissional.
- 7- Os conteúdos aplicam-se diretamente à minha função.

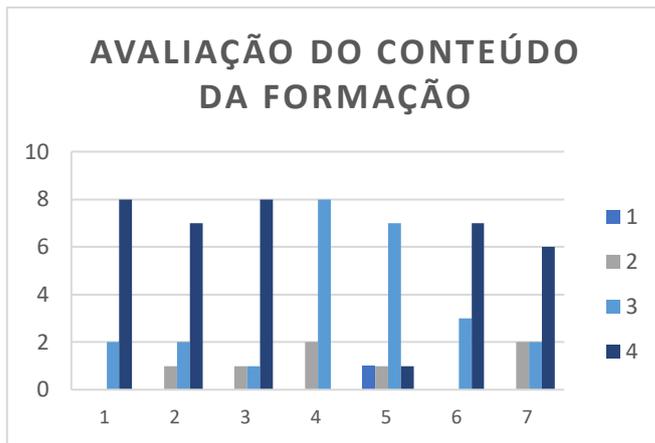


Gráfico 9-Avaliação do conteúdo da ação de formação de Excel

Quanto à avaliação do conteúdo da formação em Excel, entendida como um todo, o resultado é positivo, a maioria dos formandos responderam positivamente a esta questão. Realço as questões 5 e 7 por me parecer relevante para futuros processos de formação. A questão da duração pode ser mais facilmente resolvida, mas a da transferência para os contextos de prática já coloca outro tipo de problemas.

### **Avaliação do Formador**

No gráfico 10, abaixo apresentado, podemos ver a dispersão das respostas pelos diversos itens, a saber:

- 1- O formador apresentou os objetivos e agenda do curso
- 2- O formador apresentou exercícios práticos que esclarecem os conteúdos
- 3- Foi encontrado um bom equilíbrio entre teoria e pratica
- 4- O ritmo dado à formação foi adequado
- 5- O formador esclareceu todas as minhas questões
- 6- O formador envolveu o grupo.



Gráfico 10- Avaliação do Formador na formação de Excel

Quanto à avaliação do formador na ação de formação em *excel* são de realçar as respostas às questões 3 e 5, que obtiveram um número mais elevado de sinalizações positivas: ambas as questões obtiveram 90% de respostas com pontuação de “4” o que pode traduzir que foi encontrado um equilíbrio entre a teoria e prática, sendo este um ponto referido na maioria das formações como um ponto de melhoria e também que os formandos conseguiriam que as dúvidas que surgiram ficassem esclarecidas. Pela negativa importa ter em atenção a elevada dispersão das respostas à questão 1 (apresentação, pelo formador, dos objetivos e agenda do curso) e à questão 4, que se prende com a dinâmica da ação. Estes dois aspetos devem ser objeto de reflexão pelos responsáveis da formação, pois constituem dimensões do trabalho formativo a ter em consideração, sobretudo o último.

### **Avaliação das condições em que ocorreu a ação de formação em *Excel***

No gráfico 11, abaixo apresentado, podemos ver a dispersão das respostas pelos diversos itens, a saber:



Gráfico 11- - Avaliação das condições da formação de excel

Quanto às condições em que decorreu a ação de formação a maioria das respostas foram positivas, mas parecem existir problemas que não são detetados através deste instrumento de recolha de informação. Pelo contacto que mantive com os participantes apercebi-me de que terá ocorrido um problema técnico no início da sessão, o que permite explicar, de algum modo, a dispersão das respostas acima constatadas.

De um modo geral esta ação de formação parece ter tido um grande impacto nos colaboradores: muitos dos participantes é que manifestaram interesse em ter uma ação de formação neste domínio, tendo a sua realização respondido à suas expectativas. Para além disso, com este curso os colaboradores tiveram a possibilidade de se desenvolver numa ferramenta que é por vezes usada dentro da organização, podendo assim desenvolver-se enquanto profissionais promovendo de certa forma a sua autonomia. Tal como refere a responsável da formação na unidade de Braga:

“O *feedback* foi espetacular. Era algo que eles queriam muito e sentiram que respondemos a algo dentro das necessidades deles próprios e não só dar-lhes uma ferramenta/formação que nós achamos importante, mas sim algo que foram mesmo eles a pedir e que queriam. Notamos que estão mais autónomos e já não precisam de recorrer tanto aos colegas e é uma formação que tencionamos repetir porque sentimos que teve muito sucesso.” (Responsável de Formação - apêndice V).

## 5.2. Análise de conteúdo

Neste tópico será apresentada a análise de conteúdo efetuada às duas entrevistas que administramos. Relembrando, a análise de conteúdo tem como finalidade “efetuar inferências,

com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas” (Vala, 1986, p. 104, citado em Amado, 2016, p. 304).

Os entrevistados foram a responsável da formação na unidade Braga (E1) e o responsável da formação a nível nacional (E2).

O texto que apresentamos corresponde à análise que efetuamos de acordo com as seguintes categorias:

- ✓ A importância da formação na organização;
- ✓ O papel da formação no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores;
- ✓ Processo de implementação do plano de formação;
- ✓ Participantes na conceção do plano de formação;
- ✓ Objetivos do plano de anual de formação;
- ✓ Desafios do plano de formação;
- ✓ Contributos da equipa de recursos humanos para a implementação do plano.

#### **Categoria: A importância da formação na organização**

##### **Unidade de contexto:**

**E1:** - “Um colaborador que esteja bem formado é um colaborador com conhecimento, logo se tem este conhecimento também vai passar para os clientes esta informação, se o cliente repara que o colaborador não tem o conhecimento também não vai confiar, ou seja, se o colaborador está bem formado também estará bem informado.”

**E2:** “Os nossos colaboradores precisam de ter o nível certo de competências de modo a enfrentarem com eficiência os nossos clientes e assegurar a sustentabilidade da relação a longo termo com os mesmos.”<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Texto original: “Our co-workers need to have the right level of competence in order to face properly to our customers and ensure a long sustainable long term relationship with them.”

É visível desde o primeiro contacto com a organização que a formação assume uma enorme importância no seu modo de funcionamento. A Formação na organização baseia-se, de certa forma, em três orientações (Camara *et al.*, p. 490): **orientação técnica**, uma vez que estamos em constante mudança no que respeita ao digital, sendo necessário que os colaboradores acompanhem este avanço digital; **orientação de gestão**, que permite colocar em ação os métodos de gestão participativa por objetivos e **orientação comportamental**, na medida em que a organização fornece ferramentas de modo a desenvolver competências comportamentais com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais. Para tal, a organização demonstra uma grande preocupação em satisfazer as necessidades do cliente, e para isso acredita que o colaborador bem formado irá proporcionar uma melhor experiência ao cliente.

**Categoria: O papel da formação no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores**

**Unidades de contexto:**

sim, nós temos aqui uma espetacular política que é que nós acreditamos sobretudo nas pessoas e não propriamente na sua parte técnica, porque a parte técnica nós iremos ensiná-la. Se os colaboradores sentirem que têm as ferramentas todas, também se vão sentir mais motivados a nível pessoal, mais felizes, mais realizados, vão sentir que estão a fazer parte da empresa, que fazem parte da equipa.”

E2: “Pretendemos desenvolver novos facilitadores e *buddys*<sup>11</sup> instruídos e envolvidos, proporcionando-lhes melhores ferramentas para transferir esse conhecimento e inspirar os colaboradores.”<sup>12</sup>

Além do interesse em satisfazer o cliente, a organização também se preocupa com o desenvolvimento do profissional, do colaborador, proporcionando as ferramentas necessárias

---

<sup>11</sup> “Buddy”- Colaborador responsável por acompanhar/integrar os novos colaboradores nos primeiros meses de trabalho.

<sup>12</sup> Texto original: “Develop knowledgeable and passionate new facilitators and buddies, and provide them better tools to transfer knowledge and inspire our co-workers.”

para aquele se sentir confiante e motivado nas suas funções de modo a alcançar os seus objetivos dentro da empresa.

A organização preocupa-se com o desenvolvimento do colaborador logo no momento da sua entrada, formando “buddys” que possam acompanhar o novo colaborador na secção onde for colocado logo nos primeiros meses de trabalho. Por exemplo, o curso de inglês. Normalmente, em cargos de liderança, o inglês é uma ferramenta essencial para o colaborador, sendo assim a empresa proporciona aulas de inglês a todos os interessados, independentemente do cargo que ocupem.

<b>Categoria: Processo de implementação do plano de formação</b>
--

<b>Unidade de contexto:</b>
-----------------------------

<p><b>E1</b> Em cada loja e em cada secção é definido qual é o plano indicado naquele momento dentro das necessidades observadas. O <i>service office</i> envia o plano anual e os departamentos daí escolhem as formações que acham indicadas para as secções; aí também escolhemos as que são para cada colaborador, algumas são para toda a equipa, outras são a nível individual mediante a necessidade e o plano de desenvolvimento que esse colaborador tem, porque os planos de desenvolvimento diferem de colaborador para colaborador, daí por vezes terem formações diferentes.</p>
---

O plano anual de formação é construído a nível central (sede da empresa) e posteriormente adaptado a nível nacional por uma equipa multidisciplinar. Seguidamente, o plano anual de formação é transferido para as unidades e os responsáveis de cada departamento seleccionam as ações de formação que, em sua opinião, permitem satisfazer as necessidades de cada secção.

<b>Categoria: Participantes na conceção do plano de formação</b>
--

<b>Unidade de contexto:</b>
-----------------------------

**E2:** Participaram todos os pares relevantes nas seguintes funções: Recursos humanos, Vendas, Comunicação e design, logística, *Customer Relations*, “X” Food, BNO, Segurança, comunicação e sustentabilidade, *marketing*, *staff planning* (de modo a ser uniforme com o planeamento do negócio).<sup>13</sup>

Uma vez que o plano anual oferece ações de formação para todos os departamentos, para a sua execução participaram colaboradores dos diferentes departamentos com o intuito de contribuir para a construção de um plano uniforme e com o foco no negócio.

### **Categoria: Objetivos do plano de anual de formação**

#### **Unidades de contexto:**

E1: Essencialmente os objetivos do plano de formação são: manter os nossos colaboradores cada vez mais informados, torná-los especialistas na função que exercem, para poderem aumentar o seu crescimento profissional e pessoal dentro da empresa, aumentando assim o crescimento do negócio e da organização.

E2: “Manter um olho atento sobre os movimentos globais; ambicionamos o aumento da cooperação entre as funções a nível interno; conectar os colaboradores à marca; aprender novos métodos de trabalho (...) Iremos desenvolver uma aprendizagem mais acessível com soluções digitais, com o “*My learning*” em foco (melhor fluxo de comunicação, melhor rastreio).”<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Texto original: All the relevant peers in this functions: HR, Sales, Com In, Logistics, CX, IFS, BNO, Risk & Compliance, Communication & Sustainability, Marketing, Staff planning, (in order to connect with business planning).

<sup>14</sup> Texto Original: “Keep an eye about the Global movements; We are aiming to increase the cooperation between the Functions internally; Training Catalogue prioritizing and focused in our business needs and connecting our people with the Brand. We will stimulate the Learning communities and co-creation. We will develop a more accessible learning and digital solutions, with My Learning in focus (better communication flow, better keeping track).”

Os objetivos do plano anual de formação estão relacionados com o crescimento pessoal e profissional do colaborador e também com o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Além disso, há uma ambição em aumentar o conhecimento do colaborador noutras funções, não só a que exerce.

Tal como referem Rego *et al.* (2018, p. 390) a formação é importante não só para o indivíduo, mas também para a organização. A nível individual no sentido em que o colaborador adquire conhecimento sobre regulamentos, código de conduta, clima e cultura da organização, conhecimentos técnicos, operacionais. A nível organizacional, uma vez que promove o aumento do desempenho dos colaboradores tem um impacto na motivação dos seus recursos humanos e há uma promoção da vantagem competitiva.

É também visível a importância da otimização da plataforma “*My Learning*”, de modo a que o colaborador possa desenvolver-se de uma forma autónoma.

<b>Categoria: Desafios do plano de formação</b>
---

<b>Unidades de contexto:</b>
------------------------------

Acima de tudo, o tempo. Temos colaboradores que passam aqui 40h semanais, temos colaboradores que passam 20h, 16h, 12h e grande parte do tempo eles são necessários na função em que estão.”
--

A realidade nas lojas é muito desafiante e dinâmica, e o centro de retalho está sempre sobre grande transformação. Conectar o serviço de escritório ao terreno e ter um apoio de serviço real é sempre o nosso objetivo” <sup>15</sup>
--

Os principais desafios para quem está no terreno, ou seja, nas unidades, a questão dos horários e a carga horária de trabalho assume-se como um grande desafio para colocar o plano anual de formação em prática, uma vez que há várias modalidades de carga horária sendo um pouco complexo fazer esta gestão dos horários de modo a garantir sempre a cobertura de secção.

---

<sup>15</sup> Texto Original: “Very good question: The reality in the Stores is very challenging and dynamic, and the retail sector is under a big transformation. To connect Service Office and the units and become real service support is always our aim.”

Para os escritórios centrais, onde é desenhado o esboço do plano anual de formação, aplicado à realidade nacional, os principais desafios são sobretudo perceber a dinâmica e adaptar as necessidades de cada loja ao plano anual de formação.

**Categoria: contributos da equipa de recursos humanos para a implementação do plano**

**Unidade de contexto:**

**E1-** O papel da equipa de recursos humanos inicia-se quando recebemos o plano anual, uma lista extensa das formações proposta pelo *service office*. A partir daí, agendamos uma reunião com os responsáveis de cada departamento e em conjunto vamos seleccionar as formações que fazem ou não sentido serem implementadas. Passa pela equipa de recursos humanos agendar e acompanhar as formações.

**E2-** O papel dos recursos humanos em loja e no terreno é crítico, uma vez que estes podem detetar em tempo real as necessidades, melhorias e oportunidades. Se o fluxo de comunicação entre o terreno e os serviços centrais for bom e cada um assumir as suas devidas responsabilidades (formação é um assunto relacionado a todos os colaboradores), tudo correrá da melhor forma possível e os princípios diários de aprendizagem serão uma realidade constante para todos.<sup>16</sup>

Uma vez que o plano anual de formação é realizado nos escritórios centrais, importa perceber de que forma é que a equipa de recursos humanos das unidades intervém neste processo.

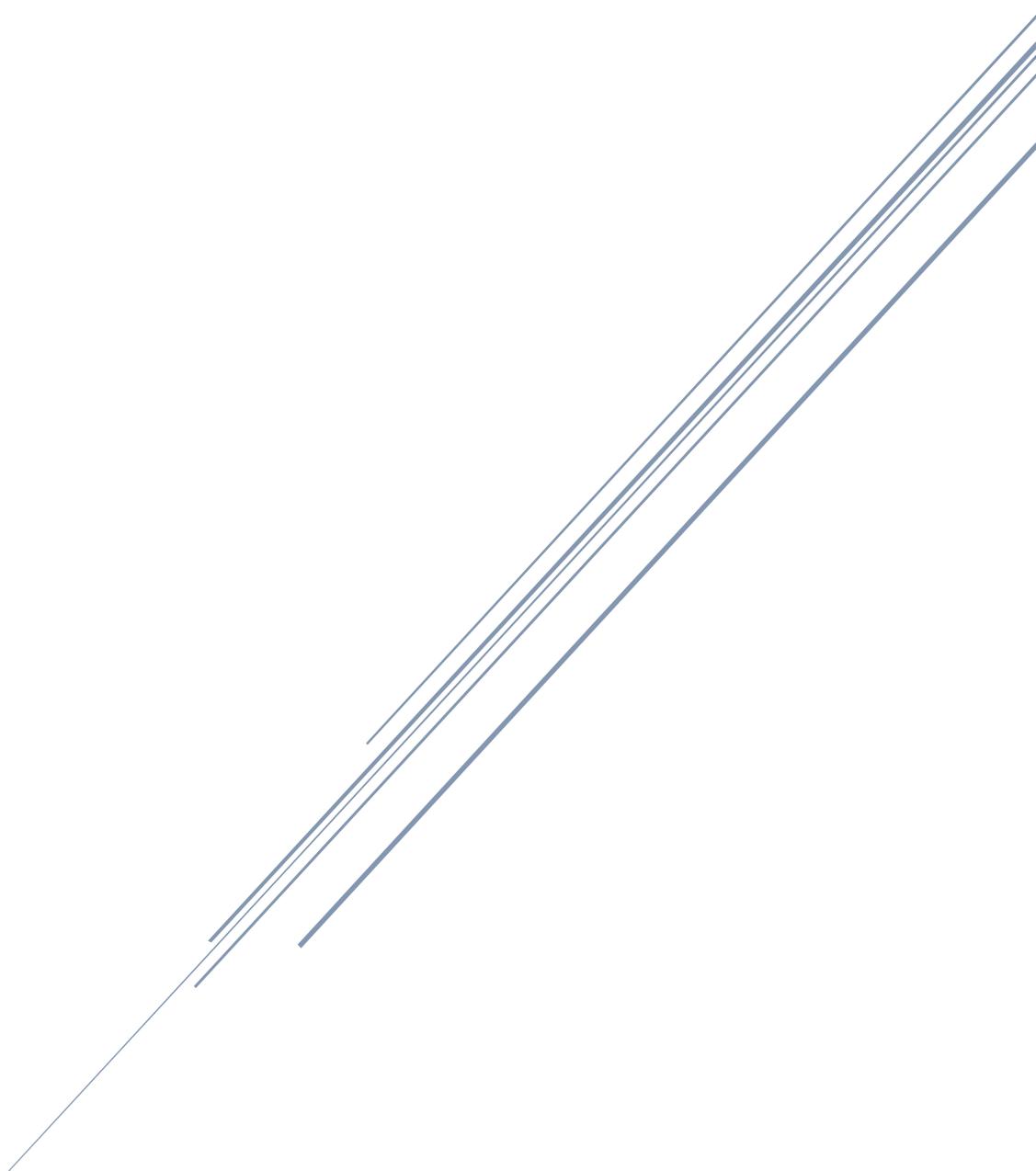
Posto isto, podemos verificar que o papel do técnico de recursos humanos passa por seleccionar as ações de formação mais indicadas para cada departamento, juntamente com os

---

<sup>16</sup> Texto original: The role of Store HR people in the units is critical once they can better detect real needs, improvements and opportunities. If the communication flow among the units and Service Office is good and everyone assume their responsibilities (training is a matter of every X coworker), everything will go in a very good way and the everyday learning principle will be a living reality for everyone."

responsáveis. Na perspetiva do responsável da formação a nível nacional haver uma ligação entre a equipa de recursos humanos e os escritórios centrais é crucial, na medida em que o técnico de recursos humanos percebe mais depressa quais são as necessidades reais no terreno.

## Considerações Finais



Para terminar o presente relatório seguem-se as considerações finais com uma análise geral de toda esta enriquecedora experiência.

Começo por reconhecer os valores que a organização defende salientando dois dos quais que me identifiquei e mais valorizei durante o período de estágio, ou seja, o valor da simplicidade e o valor da união. Simplicidade no sentido em que trabalhamos de uma forma informal sem burocracias proporcionando assim um ambiente mais próximo e familiar sempre com o sentimento de respeito mútuo, e o valor da união na medida em que nos ajudamos todos mutuamente independentemente da nossa função, enquanto estagiária também verifiquei a existência de uma atenção especial por parte da minha orientadora e dos meus colegas em certificarem-se que o estágio estava a ir de encontro às minhas expectativas, mostrando-se sempre disponíveis para me ajudar e esclarecer todas as dúvidas que me surgissem. Valorizei desde logo o voto de confiança que me foi dado durante esta experiência, desde o primeiro momento que me foi dada bastante autonomia.

Define-se formação como o “Conjunto de aprendizagens planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” Cabrera (2006 p.168) Citado por Rego *et al* (2018, p379).

Tal como esta afirmação nos sugere a formação cada vez mais tem um impacto dentro de uma organização nos vários níveis. Rego *et. al* (2018 p. 281) especificam quatro áreas de intervenção, a transmissão de informações tendo como principal objetivo assegurar a transmissão de conhecimento sobre a organização, clientes ou produtos; Mudar atitudes face ao trabalho, uma vez que permite ajustar os comportamentos dos colaboradores face ao objetivo de negócio, melhorando assim as suas competências interpessoais; Desenvolver capacidades de trabalho, permite melhorar competências numa vertente mais técnica; desenvolver conceitos, mais direcionado para cargos de chefia/gestão permite o desenvolvimento de domínios mais abstratos tais como o pensamento estratégico global.

Posto isto, “torna-se necessário um esforço mais amplo e compreensivo de mudança e melhoria organizacional. E porquê? Simplesmente porque esta é uma era de instabilidade e mudanças que requerem pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras. Os novos tempos exigem novas organizações e uma nova postura das pessoas”. Chiavenato (2014 p. 335).

Ao longo deste estudo conseguimos perceber a dimensão do impacto que a formação tem na prática dentro de uma organização e que todos estes objetivos acima descritos são tidos em consideração no momento da seleção das formações a serem implementadas.

Voltando para o início, sendo os objetivos deste trabalho os seguintes: Identificar o modo como foi concebido o plano; perceber a dimensão estratégica do plano de formação; contribuir para a seleção das ações a realizar; colaborar no processo das ações a implementar; Acompanhar o plano de formação; Contribuir para a avaliação de ações de formação. Podemos verificar que os objetivos foram cumpridos, e realistas no sentido em que a sua seleção foi exequível. Destaco especial atenção ao facto da importância dos questionários de avaliação terem sido realizados uma vez que não é algo que acontece com frequência na organização, sendo um ponto de melhoria transmitido para o futuro. Por outro lado, evidencio um ponto bastante positivo para mim enquanto futura profissional da área o facto de poder colaborar no processo de ações a serem realizadas.

De um modo geral, e com base nos objetivos selecionados foi possível compreender na prática os desafios de implementar um plano de formação numa organização multinacional, perceber quais os seus objetivos e através de uma avaliação perceber se o plano é viável e útil para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Foi imprescindível compreender o papel do departamento de Recursos Humanos para a concretização e implementação do plano de formação uma vez que surge como um desencadeador e impulsionador para a sua realização, através de um acompanhamento com os responsáveis de cada departamento, o técnico de recursos humanos faz uma análise cuidada da seleção das formações, além de se focar na dimensão estratégica da organização foca também no desenvolvimento pessoal do colaborador. Ainda nesta linha de pensamento, menciono o facto das necessidades do próprio colaborador serem ouvidas por parte do departamento de Recursos Humanos, que irá analisar a viabilidade dessas formações e posteriormente serão implementadas, se assim fizer sentido, como foi o caso formação de Excel.

A possibilidade de ter participado em diversas ações relacionadas com a área de recursos humanos foi, sem dúvida, um dos fatores de maior importância na realização deste estágio, pois, consegui perceber quais as áreas que me identifico e que posso investir no meu futuro profissional.

De um modo geral avalio este contacto com o mundo profissional como muito positivo em todas as vertentes, tanto pessoal como profissional, com certeza que me acrescentou muito valor para o futuro enquanto profissional da área.

## Referências Bibliográficas

- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: um guia prático e crítico*. Porto: Edições ASA.
- Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1995). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Alves, J(2018). *Educação e formação ao longo a vida das provocativas de organismos internacionais à luz da experiência*. Dissertação (Mestrado em educação). Pouso Alegre: Universidade do Vale do Sapucaí.
- Barbier, J. M. (1985). *A avaliação em formação*. Porto: Edições Afrontamento.
- Bell, J. (1993). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva
- Bodgan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues J. B. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. Alfragide: Dom Quixote.
- Canário, R. (2008). *Educação de adultos. Um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.
- Comissão Europeia (1995). *Ensinar e Aprender – Rumo à sociedade Cognitiva*. Livro Branco da Comissão Europeia. Luxemburgo: Comissão das Comunidades Europeias.
- Comissão Europeia (2000). *Memorando sobre aprendizagem ao longo da vida*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Conselho Económico e Social (2019). *Aprendizagem ao longo da vida - estratégias e experiências*. Coimbra: Edições Almedina.
- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas organizações*. Lisboa: Lidel.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Dias, J. R. (1984). *Da lição de síntese sobre a evolução actual do Conceito de Educação*. Braga: UM.
- Finger, M. (2008). *A educação de adultos e o futuro da sociedade*. In R. Canário e B. Brito (orgs). *Educação e formação de adultos. Mutações e convergências*. Lisboa: Educa.

- Flick, U. (2009). *Introdução à Metodologia de Pesquisa – Um Guia para Iniciantes*. São Paulo: Penso Editora.
- Godoy, A (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35,2, 57-63.
- Guerra, M. (2002). *Entre bastidores: o lado oculto da organização escolar*. Porto: Edições Asa.
- Guerra, I. C. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia da acção: o planeamento em Ciências Sociais*. Cascais : Príncipia.
- Herrero, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. Universitat Autònoma de Barcelona. *Educar*, 27, 119-133.
- Instituto para a Qualidade na Formação (2006). *Guia para a avaliação da formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I. P.
- Lesne, M. (1984). *Trabalho pedagógico e formação de adultos: elementos de análise*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Silabo.
- Marcos, M. (2013). *Avaliação de necessidades de formação: caso dos trabalhadores da Cork Supply Portugal, S.A.* Relatório de Estágio (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos). Porto: Universidade do Porto.
- Meignant, A. (1999). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Minayo, M. C. S., & Sanches, O. (1993). Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity? *Cadernos de Saúde Pública*, 9 (3): 239-262.
- Moraes, R. (1999). Análise de Conteúdo. *Revista Educação*. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32.
- Morais, A., & Neves, I (2007). Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. *Revista Portuguesa de Educação*, 20, 2, 75-104.
- OECD – Organization for Economic Cooperation & Development (1997). *Manual for better training statistics: Conceptual, Measurement and survey issues*. Paris: OECD.
- Oliveira, F. (2006). *Plano de formação - etapas e metodologias da elaboração*. Loures: Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Phillipsis, B.S. (1974). *Pesquisa social: estratégias e táticas*. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora.

Pineda, P. (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.

Rego, A., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rocha, J. A. Oliveira (1999). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Santiago, R., Alarcão, I., Oliveira, L. (1997). Percursos na formação de adultos. A propósito do modelo de Lesne. In Sá-Chaves, I. (Org.), *Percursos de formação e desenvolvimento profissional*. Porto: Porto Editora.

Silva, M. A. (2000). Do poder mágico da formação às práticas de formação com projecto e à avaliação reflexiva. *Revista Portuguesa de Educação*, v.13, n.º1, pp. 77-110.

Silva, A. (2003). *Formação, percursos e identidades*. Coimbra: Quarteto Editora.

Silva, M. (2013). *Implicações da educação e formação na adultez tardia: estudo qualitativo*. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Supervisão Pedagógica). Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Silvestre, C.A. S(2003). *Educação/formação de adultos como dimensão dinamizadora do sistema educativo/formativo*. Lisboa: Instituto Piaget

Sitoe, R. (2006). Aprendizagem ao longo da vida: Um conceito utópico? *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 12, nº 2, pp. 283 -290.

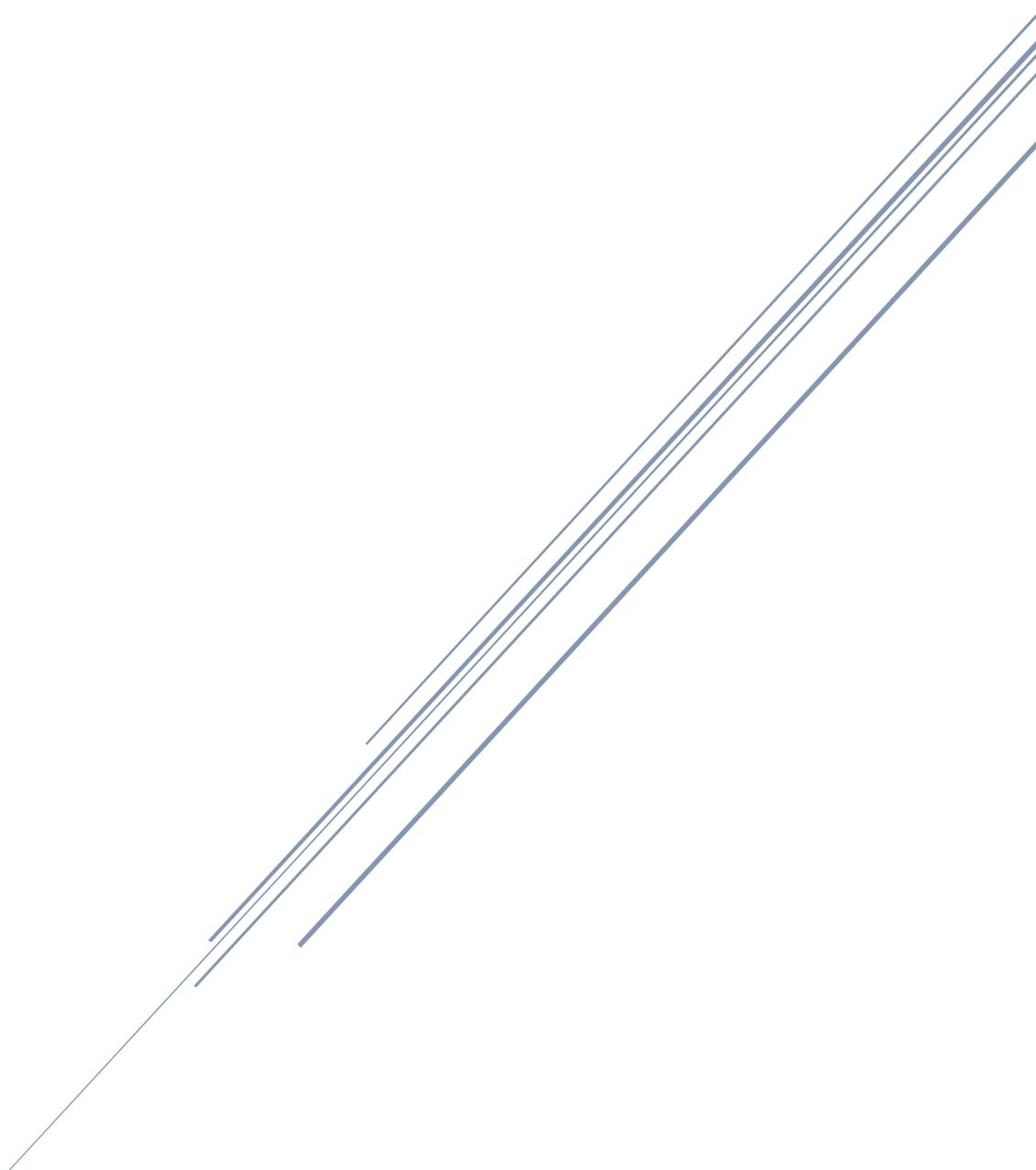
Quivy R. & Campenhout, J. V. (2008). *Manual de investigação em ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

#### **Legislação Referenciada:**

Lei n.º 93/2019 (19.ª versão), de 4 de setembro (Código do Trabalho).



## Apêndices



## **Apêndice I - Enquadramento das Entrevistas**

### **Enquadramento:**

De modo a completar este estudo procedeu-se à realização de entrevistas de modo a ser possível responder à questão central deste estudo e que se baseia em perceber como é concebido e executado o plano de formação numa empresa multinacional.

### **Objetivos:**

Os principais objetivos das entrevistas realizadas focam-se no aumento do conhecimento de como é elaborado e executado o plano de formação da organização. Para isso foi fundamental entrevistar o responsável nacional da formação assim como a responsável local pela formação.

### **Amostra:**

- Responsável Nacional da Formação
- Responsável Local da Formação

## **Apêndice II - Guião de entrevista ao Responsável Nacional da Formação**

### **Guião de entrevista**

1. Com que base foi contruído/desenvolvido o plano de formação?

Conceção do plano de formação

2. Quem participou na elaboração deste plano de formação?

3. Quais são os objetivos principais?

4. De que modo acha que o plano de formação vai contribuir para os objetivos de negócio?

5. Na sua opinião, quais são os principais desafios para as lojas no que toca à realização dos planos de formação?

6. Quais são os contributos que a equipa dos recursos humanos dentro das lojas pode ter para melhorar este plano?

## **Apêndice III Guião de entrevista - Responsável da Formação da unidade**

### **Guião de entrevista**

1. Qual é a tua função nos recursos humanos?
2. Na tua opinião qual é o lugar ou a importância da formação para o funcionamento da empresa?
3. Quais são os principais objetivos do plano anual de formação, ou seja, o que queremos alcançar com este plano?
4. Consideras que a formação contribui não só para o desenvolvimento profissional mas também pessoal?
5. Como é que é desenvolvido o plano de formação da empresa, concebido e sobretudo praticado?
6. Em termos de formação que foram os colaboradores que manifestaram interesse? Temos algum exemplo?
7. Qual foi o *feedback* por parte dos colaboradores?
8. Havia alguma pré-seleção ou critério ou eram os colaboradores que se inscreviam?
9. Também verifiquei que temos aqui aulas de inglês semanalmente. Como surgiu esta ideia?
10. As aulas estão disponíveis para todos os colaboradores independentemente de serem ou não líderes?
11. Muito bem, voltando aqui ao plano anual de formação: na tua opinião parece-te adequado às necessidades da loja de Braga?
12. Se tivesses que identificar os principais desafios do plano anual, seriam quais?

## **Apêndice IV - Entrevista ao Responsável Nacional da Formação**

### **1. With which base was the training plan built/developed?**

The training catalogue – training plan – training priorities is a very important process our People & Culture agenda. Our coworkers need to have the right level of competence in order to face properly to our customers and ensure a long sustainable long-term relationship with them.

### **2. Who participated in the elaboration of this training plan?**

All the relevant peers in this functions: HR, Sales, Com In, Logistics, CX, IFS, BNO, Risk & Compliance, Communication & Sustainability, Marketing, Staff planning, (in order to connect with business planning) ...

### **3. What are the main goals?**

Keep an eye about the Global movements. We are aiming to increase the cooperation between the functions internally. Training Catalogue **prioritizing** and focused in our **business needs and connecting our people with the Brand**:

- a) We would invest in assessment to identify our **Competence levels**.
- b) Trying to understand the impact of the digitalization in our jobs/ new behaviours.
- c) We want to be **Home furnishing experts** having the customer in focus.
- d) With focus in **co-worker empowerment and ownership**.
- e) Develop knowledgeable and passionate **new facilitators and buddies** and provide them better tools to transfer knowledge and inspire our co-workers.
- f) We will develop a more accessible learning and digital solutions, with **My Learning** in focus (better communication flow, better keeping track).
- g) We will stimulate the **Learning communities** and co-creation.

### **4. In what way do you think that this training plan will contribute for the business goals?**

The X learning principles are:

- ensure the quality of learning experiences;

- by making learning more sustainable
- resulting in better performance
- thus creating a **bigger positive impact for business and people**

Furthermore, the X learning design principles:

- support other competence development processes;
- give a common language for talking about learning.

### **5. In your opinion, what are the main challenges for the store to accomplish this training plan?**

Very good question: The reality in the Stores is very challenging and dynamic, and the retail sector is under a big transformation. To connect Service Office and the units and become real service support is always our aim. Also, is important that we use the training catalogue in order to provide more support to the units in the share ambition to create an even stronger ONE “X” country in terms of people and business development.

### **6. What are the contributions that the HR Team in stores can have to improve this plan?**

Another good question: In my opinion the answer is in different levels. Every manager need to lead the competence development of their teams, the coworker need to contribute being curious and developing their knowledge and skills in order to be more ready to attend the customers properly. Also “X” (in this case Service Office and global) need to do another part driving the energies in the right way and ensuring the long term by providing good sustainable solutions to cover our needs. The role of Store HR people in the units is critical once they can better detect real needs, improvements and opportunities. If the communication flow among the units and Service Office is good and everyone assume their responsibilities (training is a matter of every “X” coworker), everything will go in a very good way and the everyday learning principle will be a living reality for everyone.

## **Tradução**

### **1. Com que base foi contruído/desenvolvido o plano de formação?**

O “catálogo” de formação – plano de formação – prioridades de formação é um processo muito importante relativo à agenda “Pessoas e Cultura”. Os nossos colaboradores precisam de ter o nível certo de competências de modo a enfrentarem com eficiência os nossos clientes e assegurar a sustentabilidade da relação a longo termo com os mesmos.

## **2. Quem participou na elaboração deste plano de formação?**

Todos os pares relevantes nas seguintes funções: Recursos humanos, vendas, Comunicação e Design , logística, relação com o cliente , “X” Food, administração , Risco e Manutenção , comunicação e sustentabilidade, marketing, staff planning, (de modo a ser uniforme com o planeamento do negócio).

## **3. Quais são os objetivos principais?**

Manter um olho atento sobre os movimentos globais.

Almejamos o aumento da cooperação entre as funções a nível interno.

O “catálogo de formações” foca nas nossas necessidades de negócio e nas necessidades de conectar os nossos colaboradores à marca.

- a) Investiríamos numa estimativa para identificar os nossos níveis de competências.
- b) Tentar entender o impacto da “digitalização” (tornar digital) nos nossos empregos/novos comportamentos. (trabalhar novos comportamentos).
- c) Queremos ser experts em mobilar casas tendo o cliente em foco;
- d) Com o foco no empowerment e na propriedade intelectual do colaborador.
- e) Desenvolver novos facilitadores e Buddys instruídos e envolvidos providenciando aos mesmos melhores ferramentas para transferir esse conhecimento e inspirar os colaboradores.
- f) Iremos desenvolver umas aprendizagem mais acessível com soluções digitais, com o “**My learning**” em foco (melhor fluxo de comunicação, melhor rastreio).
- g) Iremos estimular o **Learning communities** (comunidades de aprendizagem) e co-criação.

#### **4. De que modo acha que o plano de formação vai contribuir para os objetivos de negócio?**

Os princípios de aprendizagem da X são:

- garantir a qualidade das experiências de aprendizagem.
- tornando a aprendizagem mais sustentável
- resultando num melhor desempenho
- criar um maior impacto positivo para o negócio e para as pessoas

Além disso, a estrutura/design dos princípios da X:

- apoiar outras competências do processo de desenvolvimento
- atribuir uma linguagem comum quando se trata de aprendizagem

#### **5. Na sua opinião, quais são os principais desafios para as lojas no que toca à realização dos planos de formação?**

Uma ótima questão: A realidade nas lojas é muito desafiante e dinâmica, e o centro de retalho está sempre sobre grande transformação. Conectar o serviço de escritório ao terreno e ter um apoio de serviço real é sempre o nosso objetivo. Para além disso, é importante que usemos o catálogo de formação de modo a providenciar mais apoio a estas unidades com a mesma ambição de criar um “país” “X” ainda mais forte em termos de pessoas e desenvolvimento de negócios.

#### **6. Quais são os contributos que a equipa dos recursos humanos dentro das lojas pode ter para melhorar este plano?**

Outra ótima questão: Na minha opinião a resposta deverá ser dada em diferentes níveis. Todos os gestores têm de liderar o desenvolvimento de competências da sua própria equipa, o colaborador precisa de contribuir sendo curioso e desenvolvendo conhecimento e aptidões de modo a estar mais preparado para atender aos clientes eficientemente. Também a “X” (neste caso os serviços de escritório e “Global”) têm outra tarefa que é conduzir as energias no sentido certo e assegurar que o longo termo, providenciando soluções sustentáveis de forma a cobrir as necessidades.

O papel dos recursos humanos em loja e no terreno é crítico, uma vez que estes podem detetar em tempo real necessidades, melhorias e oportunidades. Se o fluxo de comunicação entre o terreno e o serviço no escritório for bom e cada um assumir as suas devidas responsabilidades (formação é um assunto relacionado a todos os colaboradores da X), tudo correrá da melhor forma possível e os princípios diários de aprendizagem serão uma realidade constante para todos

## **Apêndice V - Entrevista ao Responsável da Formação na unidade**

### **Qual é a tua função nos recursos humanos?**

A minha função é Hr Generalist, estou responsável pelas funções de recrutamento, integração, onboarding, formação, também gestão de talento, avaliação de desempenho, e mais uma serie de coisa que vão acontecendo aqui na área dos recursos humanos.

### **Na tua opinião qual é o lugar ou a importância da formação para o funcionamento da empresa?**

Um colaborador que esteja bem formado é uma colaborador com conhecimento logo se tem este conhecimento também ira transmitir para os clientes esta informação. Se o cliente repara que o colaborador não tem o conhecimento adequado também não vai confiar nele, ou seja, se o colaborador esta bem formado também estará bem informado logo isto também vai passar para as funções que ele tem de fazer no dia-a-dia, seja a parte mais técnica desde a formação das ferramentas que tem que utilizar seja os programas que tem de utilizar seja a nível de vendas seja logística, ou seja, todas as secções tem programas diferentes sendo portanto importante que tenham formação nestes programas mas também formação no atendimento ao cliente, formação a nível da range, a nível do que vai acontecendo ao longo do ano. As vezes temos formação simplesmente em diversidade e inclusão, workshops, temos muita coisa, coisa que acontece ao logo da parte técnica mas também da parte comportamental que também é fundamental para o seu desenvolvimento. Temos uma que por exemplo é a *tone of voice*, que

envolve a forma que eles comunicam seja com os outros colaboradores seja com os clientes é uma parte também que ambicionamos desenvolver.

**Quais são os principais objetivos do plano anual de formação, ou seja, o que queremos alcançar com este plano?**

Essencialmente os objetivos do plano de formação são manter os nossos colaboradores cada vez mais informados, torná-los especialistas na função que exercem para poderem aumentar o seu crescimento profissional e pessoal dentro da empresa aumentando também o crescimento do negócio e da organização.

**Consideras que a formação contribui não só para o desenvolvimento profissional, mas também pessoal?**

Sim, nos temos aqui uma espetacular política que é, nós acreditamos sobretudo nas pessoas e não propriamente na sua parte técnica porque a parte técnica nos iremos ensiná-la. Se os colaboradores sentirem que tem as ferramentas todas também se vão sentir mais motivados a nível pessoal, mais felizes mais realizados, vão sentir que estão a fazer parte da empresa, que fazem parte da equipa.

**Como é que é desenvolvido o plano de formação da empresa, concebido e sobretudo praticado?**

O plano anual de formação que nos temos vai de setembro até agosto e há um plano que é enviado pelo nosso service office, vem de Lisboa adaptado a nível global, temos um plano que em que há formações iguais em todo o mundo há outras que só acontecem em Portugal e outras que só acontecem localmente e outras só com alguns colaboradores da loja. Em cada loja e em cada secção é definido qual é o plano indicado naquele momento dentro das necessidades observadas.

O service office envia o plano anual e os departamentos daí escolhem as formações que acham indicadas para as secções, aí também escolhemos a que são para toda a equipa outras são a nível individual, mediante a necessidade e o plano de desenvolvimento que esse colaborador tem, porque os planos de desenvolvimento diferem de colaborador para colaborador, daí por vezes terem formações diferentes.

Outra coisa que também é muito importante, nos damos muita autonomia ao colaborador aqui, eles tem muito a parte do *leading myself*, são líderes deles próprios e também o que acontece muitas vezes é que os colaboradores são embaixadores, vem pessoas de fora dar, algumas internas outras externas e vem ca dar outras são os colaboradores embaixadores, eles vão a Lisboa ou a outras lojas ter as formações ou workshops e depois já são estes colaboradores embaixadores que vão planificar depois aqui com os colegas da loja, é positivo porque os colaboradores sentem-se envolvidos, que fazem parte, e acabam muitas vezes por serem eles a dar essa formação em loja. Depois vemos sempre a planificação com a equipa de *Staff Planing* dentro dos horários se forem formações obrigatórias eles são sempre escalados dentro do horário de trabalho e já vem no Kronos (programa de horários) o dia e a hora da formação, se for uma formação facultativa nos enviamos comunicação a loja com banners com e-mails e depois eles decidem se querem participar ou não.

### **Qual é o papel da equipa de RH neste processo de implementação do plano anual?**

O papel da equipa de recursos humanos inicia-se quando recebemos o plano anual, uma lista extensa das formações proposta pelo *service office*, a partir daí, agendamos uma reunião com os responsáveis de cada departamento e em conjunto vamos seleccionar as formações que fazem ou não sentido serem implementadas, passa pela equipa de recursos humanos agendar e acompanhar as formações juntamente com o *service office*. É importante estabelecermos sempre um contacto com o *service office*, muitas vezes há formações que vão acontecer para determinada unidade e ao termos conhecimento que vai acontecer podemos inclui os nossos colaboradores nessa formação, rentabilizando assim os recursos da organização.

### **Em termos de formação que foram os colaboradores que manifestaram interesse, temos algum exemplo?**

Sim uma das formações que manifestaram interesse foi a do *excel*, que é uma ferramenta que é muito utilizada, por vezes assumimos que as pessoas já tem conhecimentos nas ferramentas de p.e *word, power point, excel*, porque achamos que são coisas básicas grande parte dos colaboradores tem um conhecimento básico, mas precisam de um conhecimento mais aprofundado para fazer algumas tarefas e uma das formações que manifestaram interesse foi a

de *excel*. Manifestaram uma vontade imensa de adquirir mais conhecimento sobre esta ferramenta e uma vez que era algo necessário para as funções e que as vezes até pediam ajuda a outros colegas doutros departamentos que já estavam mais a vontade e acabavam por não estar tão autônomos a fazer isso então decidimos avançar com um pequeno curso de *excel* com três graus, enviamos testes para fazerem e perceberem em que nível estavam e acabaram por fazer os três níveis e puderam assim aprender mais sobre algo que eles precisavam que era uma necessidade que manifestavam fosse a nível pessoal e profissional que não estava inserida no plano anual de formações mas que adaptamos em loja.

### **Qual foi o feedback por parte dos colaboradores?**

Então o feedback foi espetacular era algo que eles queriam muito e sentiram que respondemos a algo dentro das necessidades deles próprios, não só dar-lhe uma ferramenta/formação que nos achamos importante mas sim algo que foram mesmo eles a pedir e que queriam e notamos que estão mais autônomos e já não precisam de recorrer tanto aos colegas e é uma formação que tencionamos repetir porque sentimos que teve muito sucesso.

### **Havia alguma pré-seleção ou critério ou eram os colaboradores que se inscreviam?**

Neste caso, sendo uma formação facultativa, que foi dada como extra, digamos assim, todos os colaboradores se podiam inscrever nesta formação, tivemos pessoas de diferentes departamentos com diferentes horários e funções.

### **Também verifiquei que temos aqui aulas de inglês semanalmente, como surgiu esta ideia?**

A aula de inglês já vem de algum tempo atrás, desde que a loja abriu e sabemos que já existiu noutras lojas, uma das skills que é normalmente pedido em vagas de por exemplo liderança é o inglês, no entanto sabemos que nem todos os colaboradores tem esse conhecimento, isto faz parte do pacote de benefícios que damos aos colaboradores.

### **As aulas estão disponíveis para todos os colaboradores independentemente de serem ou não líderes?**

Sim, muito pelo contrário, é importante mais para colaboradores que ainda não estejam em cargos de liderança e que até ambicionem, porque normalmente quem já está em cargos de liderança já tem um bom nível de inglês, no entanto também temos diferentes níveis de inglês, temos 3 níveis e geralmente os cargos de liderança estão num nível mais avançado.

Foi feito um teste, a escola de línguas veio cá, fez o teste, percebeu em que nível estava cada um. Independente de ser líder ou não toda a gente se pode inscrever independentemente das suas funções, temos pessoas neste momento que nem tem contacto com o cliente, por exemplo logística temos também colaboradores do nosso restaurante e mesmo outras pessoas que estão em cargos de liderança mas não dominam tanto como gostavam, não é algo que apresentamos como obrigatório mas quem quiser... queremos que a pessoa acima de tudo se sinta igual e justa em relação aos colegas e quando apareça uma vaga não sejam impedidos e faltar alguma coisa que nos podemos dar.

### **A formação de inglês é interna ou externa?**

Sim é uma empresa externa que vem cá lecionar essas aulas, duas horas por semana, por nível, ou seja, seis horas por semana, e também tem testes, se forem bem avaliados no ano a seguir passam de nível. E sim, reparamos que os nossos colaboradores apreciam o facto de termos esta formação e lá esta não é necessário que queiram ser líderes é algo que se fizesse lá fora teriam de pagar um extra e aqui gratuitamente tem este benefício

### **E relativamente ao programa allen, poderias me explicar mais detalhadamente uma vez que está diretamente relacionado com formação**

O programa allen é um programa de liderança, para preparar/formar novos potenciais líderes, abre uma vaga antes do início do ano fiscal toda a gente se pode candidatar mas aqui já estão incluídos alguns critérios, e esta formação já é para os colaboradores que não tem qualquer cargo de liderança porque a ideia é prepara-los para se futuramente quiserem e se tiverem oportunidade, serem líderes.

Os critérios envolvem a avaliação de desempenho (2-3-4) por norma os colaboradores tem de alcançar uma pontuação de no mínimo 3 na avaliação de desempenho, também é requerido um nível de inglês intermedio porque é realizado um teste de inglês, não é um factor

eliminatório, esta relacionado com as formações que são dadas por vezes podem ser lecionadas em inglês, nos tentamos ser para a maioria mas algumas coisas acabamos por não conseguir.

### **Qual é a duração do programa?**

O programa dura quase todo o ano fiscal, portanto as candidaturas abrem em setembro/outubro e agora em maio estão a finalizar, porque sabemos que em junho julho já é um período de algumas férias e durante este ano tiveram algumas formações a nível de liderança com pessoas vem de outras lojas e de outros países foram fazer visitas por exemplo a X industry. Contribui para aumentar o espírito de equipa, uma vez que nos programas estão colaboradores de todas as lojas, permite também o desenvolvimento de competências não só a nível técnico, mas também a nível comportamental porque, lá está, muitas das formações que eles têm estão muito relacionados com este tipo de desenvolvimento. Já tivemos alguns exemplos de sucesso, este ano por exemplo, tivemos cá na loja 3 colaboradores que se tornaram líderes e acreditamos que o programa *allen* teve bastante impacto neles, porque depois todas as pessoas do país acabam por conhecer estas pessoas, que é uma coisa que se torna importante, a visibilidade que o programa proporciona.

### **Muito bem, voltando aqui ao plano anual de formações, na tua opinião parece-te adequado as necessidades da loja de Braga?**

Sim, na minha opinião poderíamos fazer muito mais ainda, mas com todo o calendário anual não conseguimos, aliás o que acontece é que temos um plano e surgem outras prioridades e alteramos, este ano por exemplo, aconteceu isso. Mas agora estamos com situações um pouco diferentes, começamos o ano com um plano de formações, os colaboradores tiveram as formações, a meio do ano surgiu a necessidade de fazermos outras formações, com prioridades diferentes.

### **Se tivesses que identificar os principais desafios do plano anual, quais seriam?**

Acima de tudo o tempo, temos colaboradores que passam aqui 40h semanais temos colaboradores que passam 20h , 16h, 12h e grande parte do tempo eles são necessários na função em que estão, claro que dentro da função esta incluída a formação mas para estarem

em formação tem de estar alguém na cobertura de secção nesse momento e as vezes fazer essa rodagem a nível de *staff planning* (que são os colegas que fazem os horários) achamos que é a maior dificuldade uma vez que gostaríamos de ter muitas mais formações do que as que temos , mas temos de ser muito assertivos nas formações que escolhemos e sermos direcionados para o impacto que vai ter, independentemente de querermos ter todas temos de escolher em que fase queremos ter qual e quais as prioritárias e ter de abdicar de outras que sabemos que são importantes acaba por ser um desafio.

## Apêndice VI- Questionário de Avaliação da Formação da Organização

### Avaliação da Formação

Curso:

Data:

Horário:

Formador/es:

Local:

Assinala com uma X o quadrado com que mais te identifica:

1	2	3	4
---	---	---	---

#### Avalia o conteúdo da formação

1	Os conteúdos estão directamente relacionados com os objectivos				
2	Os conteúdos são explícitos e vão ao encontro das expectativas				
3	O material de suporte é diversificado e adequado				
4	A documentação inclui tudo o que é necessário para servir de consulta				
5	A duração da formação é adequada				
6	O curso contribui para o meu desenvolvimento profissional				
7	Os conteúdos aplicam-se directamente à minha função				

#### Avalia o formador

1	O formador apresentou os objectivos e a agenda do curso				
2	O formador apresentou exercícios práticos que esclarecem os conteúdos				
3	Foi encontrado um bom equilíbrio entre teoria e prática				
4	O ritmo dado à formação foi adequado				
5	O formador esclareceu todas as minhas questões				
6	O formador envolveu o grupo				

#### Avalia as condições

1	A sala é adequada				
2	As ferramentas necessárias estão disponíveis na sala				

Sugestões...

Comentários...

\*Entrega os formulários preenchidos pelos participantes aos RH

BUSINESS  
& PEOPLE  
GROWING  
TOGETHER

Logótipo da  
organização