



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

***Análise e medição do processo de gestão do  
conhecimento e formação: O caso da La Redoute***

**Ana Rita Fernandes Clemente**

Leiria, março de 2016





Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

***Análise e medição do processo de gestão do  
conhecimento e formação: O caso da La Redoute***

**Ana Rita Fernandes Clemente**

Relatório de estágio de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Maria Eduarda da Silva Teixeira Fernandes, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2016

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

---

O presente trabalho resulta do estágio curricular desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, realizado no departamento de Recursos Humanos da La Redoute – Vendas à Distância, S.A.

Este relatório contém um descritivo das principais tarefas desenvolvidas na La Redoute onde a principal tarefa consistiu na elaboração de um “book” de Recursos Humanos. Contudo, este relatório também contém uma breve descrição de tarefas administrativas desempenhadas no decorrer do estágio como o controlo de assiduidade dos colaboradores, processamento salarial, gestão e resposta de candidaturas, registo de correio diverso e a elaboração de mapas de horas.

Sendo que um dos temas apresentado no “book” de Recursos Humanos é a questão da formação e uma vez que este foi estudado durante o percurso académico decidiu-se focar a análise no processo de formação da organização.

No decorrer da elaboração do “book” concluiu-se que os departamentos de informática eram aqueles que apresentavam maior número de formações e resolveu-se evidenciar a análise de processos de formação na área das Tecnologias de Informação.

Com o objetivo de analisar e medir o processo de formação dos colaboradores optou-se por utilizar modelos de maturidade, visto que estes são reconhecidos na literatura como um dos métodos mais fortes para avaliar e medir a implementação de um processo de negócio. Este relatório detalha a análise do processo de formação na La Redoute, os níveis de maturidade resultantes da análise e aponta o caminho de melhoria sugerido para atingir níveis de maturidade mais elevados.

*Palavras-chave: Recursos Humanos, Formação, Tecnologias de Informação.*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Abstract

---

This report results from the work developed during an internship at the Human Resources department of La Redoute – Vendas à distância, SA.

This report also details the main tasks undertaken at La Redoute, for example, the development of a Human Resources “book”, provides a brief description of administrative tasks, such as, control of employees attendance, payroll processing, applications management and response, diverse mail cataloging and preparation of employee time sheets.

Since one of the subjects presented in the Human Resources "book" is employee training and since this has already been studied during the academic path of the author of this report it was decided to focus the analysis on the organization's employee training process.

During the preparation of the "book" it was concluded that the Information Technology departments were those with the most training effort and decided to focus the analysis of the training processes in the area of Information Technology.

In order to analyze and measure the employees training process it was opted to use maturity models, as these are one of the most accepted methods in literature to assess and measure process implementation. This report details the analysis of the La Redoute employee training process, the resulting maturity levels and details the improvement path suggested to reach higher maturity levels.

*Keywords: Human Resources, Training, Information Technology.*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de figuras

---

Figura 1. Variação das encomendas por canal entre 2014 e 2015 .....	5
Figura 2. Organograma da La Redoute Portugal e Espanha .....	6
Figura 3. Distribuição dos colaboradores por escalão etário em 2014 .....	7
Figura 4. Distribuição dos colaboradores por nível de habilitações em 2014 .....	8
Figura 5. O ciclo da formação segundo Rego <i>et al.</i> (2012, p. 407). .....	13
Figura 6. Visão geral da autoavaliação anual (Caso 1).....	30
Figura 7. Diagrama BPMN do preenchimento do sistema de autoavaliação por parte do colaborador .....	31
Figura 8. Diagrama BPMN da análise da autoavaliação dos colaboradores por parte do diretor de departamento .....	32
Figura 9. Diagrama BPMN do levantamento das necessidades de formação por parte dos recursos humanos .....	34
Figura 10. Diagrama BPMN da priorização das necessidades de formação por parte do diretor de departamento .....	35
Figura 11. Diagrama BPMN do contacto de empresas de formação por parte dos recursos humanos .....	36
Figura 12. Diagrama BPMN da avaliação das propostas de formação por parte do diretor de departamento .....	37
Figura 13. Diagrama BPMN do agendamento da formação por parte dos recursos humanos.....	38
Figura 14. Diagrama BPMN da frequência da formação por parte do colaborador ..	39
Figura 15. Início de um novo projeto: Visão Geral (Caso 2).....	40
Figura 16. Diagrama BPMN de início de novo projeto por parte do diretor de departamento .....	41
Figura 17. Diagrama BPMN da análise do pedido de formação por parte dos recursos humanos.....	43

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de tabelas

---

Tabela 1. Principais elementos de BPMN utilizados neste documento .....	29
Tabela 2. Detalhes do diagrama BPMN do preenchimento do sistema de autoavaliação por parte do colaborador.....	31
Tabela 3. Detalhes do diagrama BPMN da análise da autoavaliação dos colaboradores por parte do diretor de departamento.....	32
Tabela 4. Detalhes do diagrama BPMN do levantamento das necessidades de formação por parte dos recursos humanos.....	34
Tabela 5. Detalhes do diagrama BPMN da priorização das necessidades de formação por parte do diretor de departamento.....	35
Tabela 6. Detalhes do diagrama BPMN do contacto de empresas de formação por parte dos recursos humanos .....	36
Tabela 7. Detalhes do diagrama BPMN da avaliação das propostas de formação por parte do diretor de departamento .....	37
Tabela 8. Detalhes do diagrama BPMN do agendamento da formação por parte dos recursos humanos .....	38
Tabela 9. Detalhes do diagrama BPMN da frequência da formação por parte do colaborador .....	39
Tabela 10. Detalhes do diagrama BPMN de início de novo projeto por parte do diretor de departamento.....	41
Tabela 11. Detalhes do diagrama BPMN da análise do pedido de formação por parte dos recursos humanos .....	43
Tabela 12. Resultados da avaliação do atributo de processo 1.1 (PA 1.1) .....	48
Tabela 13. Resultados da avaliação do atributo de processo 2.1 (PA 2.1) .....	49
Tabela 14. Resultados da avaliação do atributo de processo 2.2 (PA 2.2) .....	49
Tabela 15. Resultados da avaliação do atributo de processo 3.1 (PA 3.1) .....	50
Tabela 16. Resultados da avaliação do atributo de processo 3.2 (PA 3.2) .....	51

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de siglas

---

RH – Recursos Humanos

RD PT – La Redoute Portugal

RD ES – La Redoute Espanha

VB PT – Verbaudet Portugal

VB ES – Verbaudet Espanha

CEO – *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

COO – *Chief Operating Officer*

SITD – *Shared Information Technology Development*

ITSQD – *Information Technology Support & Quality Development*

POCC – Plano de Oferta Comercial aos Colaboradores

PME – Pequena e Média Empresa

CMMI – *Capability Maturity Model Integration*

COBIT – *Control Objective for Information and Related Technology*

BPMN – *Business Process Model and Notation*

SYRIEL – Plataforma on-line de autoavaliação (termo Francês)

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

---

<b>RESUMO</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>XIII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO</b>	<b>3</b>
2.1. La Redoute	3
2.2. La Redoute Portugal	4
2.2.1. Departamento de Recursos Humanos	5
2.2.2. Caracterização dos Recursos Humanos	6
2.3. Tarefas desenvolvidas durante o estágio	9
<b>3. ANÁLISE E MEDIÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE FORMAÇÃO</b>	<b>12</b>
3.1. O processo de gestão da Formação – revisão da literatura	12
3.2. Formação e desenvolvimento	16
3.3. Capacidades do processo de formação	18
3.4. Práticas do processo de formação	20
3.5. Medição e análise do processo de formação	25
3.6. Verificações do processo de formação	26

<b>4.</b>	<b>O PROCESSO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO NA LA REDOUTE</b>	<b>28</b>
4.1.	Caso 1: Autoavaliação Anual	29
4.2.	Caso 2: Novo Projeto	40
<b>5.</b>	<b>AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO DA LA REDOUTE</b>	<b>45</b>
5.1.	Método de avaliação	46
5.2.	Resultados da avaliação do processo de gestão da formação na La Redoute	47
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>54</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>55</b>
	<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>61</b>

# 1. Introdução

---

O presente trabalho enquadra-se no âmbito do estágio curricular relativo ao 2º ano do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Este estágio decorreu na La Redoute Portugal – Vendas à Distância S.A., localizada na Zona Industrial da Barosa – Leiria. A La Redoute Portugal - Vendas à Distância S.A. é uma empresa líder a nível europeu em vendas à distância (catálogo, telefone e *online*).

O estágio decorreu no departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa, teve a duração de 4 meses e incluiu a realização das seguintes atividades:

1. Elaboração de “*Book*” RH (recolha e análise dos principais indicadores de recursos humanos do último ano);
2. Elaboração de mapas de horas;
3. Gestão e Resposta de candidaturas;
4. Gestão de correio;
5. Processamento salarial:
  - 5.1. Lançamento de movimentos diversos;
  - 5.2. Criação de ficheiros para importação automática de férias, baixas e licenças;
  - 5.3. Elaboração e envio de mapas para a contabilidade;
  - 5.4. Emissão de documentos de pagamento da Segurança Social e Fundo de compensação, IRS, etc.

Para além da descrição das atividades desenvolvidas no estágio, o presente relatório pretende também aprofundar um dos tópicos tratados no Mestrado de Gestão, na área dos Recursos Humanos. Sendo a formação um tema bastante importante para os RH e uma componente chave para a retenção de talentos, o tópico escolhido foi a “Análise e medição do processo de gestão do conhecimento e formação: o caso La Redoute”, tendo esta análise focado essencialmente o departamento de informática uma vez que, em 2014, foi o que teve mais horas de formação.

Para atingir os objetivos propostos, o presente relatório foi organizado em seis capítulos, incluindo o atual. Do capítulo 2 consta uma breve apresentação da empresa, tanto do Grupo La Redoute como da La Redoute Portugal e ainda uma apresentação do departamento onde se realizou o estágio. Ainda neste capítulo, no que respeita ao desenvolvimento do estágio, é feita uma descrição dos conteúdos do “*book RH*”, e também

uma breve descrição das restantes tarefas desempenhadas na empresa. O capítulo 3 contém a revisão de literatura sobre o tema a tratar. No capítulo 4 consta a descrição de como é realizado o diagnóstico de formação no departamento de informática da La Redoute. O capítulo 5 contém a avaliação do processo de gestão de formação na La Redoute, sendo apresentadas as conclusões sobre essa análise no último capítulo.

## 2. Desenvolvimento do estágio

---

Neste capítulo é apresentada a empresa onde foi desenvolvido o estágio curricular do Mestrado em Gestão, a La Redoute. Adicionalmente, é detalhado o funcionamento do departamento de recursos humanos, onde foi desenvolvido o estágio, e caracterizados os recursos humanos da empresa.

São ainda referidas as tarefas desenvolvidas durante o período de estágio, essencialmente, a elaboração de um “book” de recursos humanos, que analisa diversos indicadores utilizados pelo departamento de recursos humanos.

### 2.1. La Redoute

---

A La Redoute foi fundada em 1837 por Joseph Pollet em Roubaix (França), capital industrial da lã e foi lá que abriu o seu primeiro moinho para a produção de lã escovada. Mais tarde, em 1873, o filho do fundador fica à frente da empresa e cria uma fiação e uma fábrica à qual dá o nome de “*Filatures de La Redoute*” em alusão ao nome da rua em Roubaix onde a fábrica sita, a Rue de La Redoute.

Ao longo do tempo a La Redoute foi diversificando o seu negócio. Começou com a venda de artigos para o lar e lançou o primeiro catálogo apenas com artigos de lã na década de 20 do século XX. Nos anos 50 do século XX surge a venda de mobiliário e 20 anos depois dá-se início às vendas por telefone.

Em meados da década de 60 do século XX a La Redoute entra para a bolsa de valores, liderando assim o setor de compras para o lar. Esta presença durou até a empresa ser comprada pelo grupo PPR (*Pinault-Printemps-Redoute*). No final da década é lançado um esquema de cartão de crédito denominado de “*Kangourou*”, que foi o primeiro deste género a ser introduzido no setor.

Nos anos 80 do século XX surge a primeira subsidiária na Bélgica e ainda nesta década a empresa inicia, a nível mundial, o serviço de entregas em 48 horas e 10 anos mais tarde esse serviço passa a ser realizado em apenas 24 horas. No final da década de 90 do século XX abre a primeira loja *online* e finalmente, em 2015, há o lançamento internacional da La Redoute Interiores.

Atualmente, a La Redoute está presente em oito países: Bélgica, Reino Unido, Rússia, Suíça, Portugal, Espanha, Suécia e Noruega. Estas subsidiárias têm como alvo os mercados nacionais, tendo em conta requisitos locais específicos e utilizando recursos e estratégias da marca.

A La Redoute surge em Portugal em 1988 e no início dos anos 90 do século XX muda o nome para La Redoute Portugal – Vendas por Catalogo, SA. No final da mesma década abre os seus primeiros três pontos *pick up* (pontos de levantamento de encomendas).

Em 2008 a La Redoute une-se à Verbaudet dando origem à Redcats Portugal.

Em 2012 recebe, pelo segundo ano consecutivo, um prémio (“ACEPI Navegantes XXI Awards”) na categoria “*Best B2C ecommerce site*” que distingue o melhor que é feito em Portugal no *eCommerce* e em anúncios interativos. No ano seguinte, a Verbaudet é vendida e é criada uma nova empresa, a La Redoute Portugal e Espanha, com o mesmo CEO, CFO e COO.

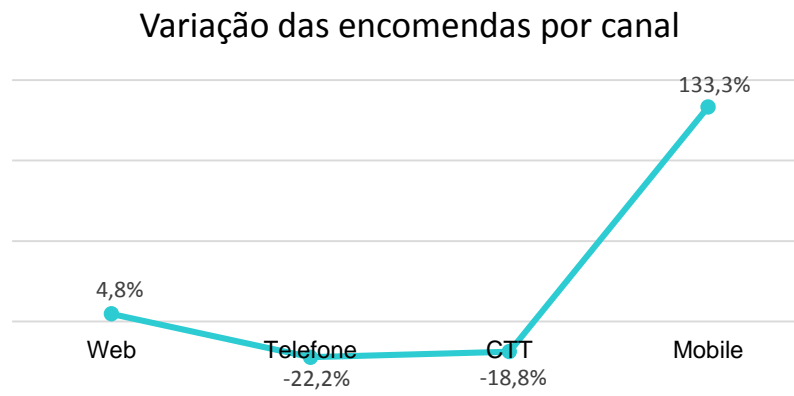
Finalmente, em 2014, dá-se a venda da marca Redoute e a Redcats Portugal passa a La Redoute Portugal. Pelo quinto ano consecutivo a La Redoute Portugal é nomeada uma das 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal, pela revista Exame em parceria com a Accenture (os resultados baseiam-se num questionário realizado aos colaboradores).

## 2.2. La Redoute Portugal

---

A La Redoute Portugal e a La Redoute Espanha apresentam serviços partilhados. Ou seja, à exceção do departamento do Contacto Cliente e do departamento de Marketing todos os outros são geridos pela equipa de Portugal. No que respeita às encomendas estas são realizadas em Espanha, mas são embaladas em Portugal e enviadas para Espanha.

A Figura 11 detalha a variação das encomendas por canal da empresa. É de notar que a plataforma Mobile foi lançada em 2014 e representava 3% das vendas. Esta percentagem em 2015 subiu para 7%, daí o valor de 133,3% encontrado para a variação deste canal. A acompanhar a tendência da indústria, verificou-se também um aumento nas encomendas pela Web que passou de 63% em 2014 para 66% em 2015, tendo os canais tradicionais (Telefone e CTT) sofrido uma acentuada diminuição.



**Figura 1. Variação das encomendas por canal entre 2014 e 2015**

Os principais concorrentes da La Redoute Portugal são o *website* [showroomprive.pt](http://showroomprive.pt), o site de venda de roupa online do *El Corte Inglés* ([modaelcorteingles.pt](http://modaelcorteingles.pt)) e ainda sites de venda online de lojas como *Zara*, *Stradivarius*, entre outras.

## 2.2.1. Departamento de Recursos Humanos

---

Nesta secção é apresentada uma descrição sobre os Recursos Humanos da La Redoute Portugal, uma vez que o estágio decorreu no departamento de RH da empresa. Por este motivo, não irá existir uma apresentação detalhada dos restantes departamentos, no entanto, será apresentada uma breve caracterização sobre estes.

O departamento de Recursos Humanos é constituído por dois elementos, a assistente do Diretor Geral e a responsável dos RH. De entre as mais variadas funções desempenhadas por este departamento as que apresentam maior relevância são o controlo de assiduidade dos colaboradores, o processamento salarial, processos de recrutamento e seleção de candidatos, apoio aos colaboradores e gestão da formação dos mesmos. Todas estas funções, à exceção dos processos de recrutamento e seleção, são realizadas para a La Redoute Portugal (RD PT), La Redoute Espanha (RD ES), Vertbaudet Portugal<sup>1</sup> (VB PT) e Vertbaudet Espanha

---

<sup>1</sup> Tal como referido na apresentação da empresa, a Vertbaudet foi vendida em 2013, no entanto, ficou acordado que a La Redoute Portugal iria continuar a prestar os seus serviços no que respeita aos assuntos relacionados com os Recursos Humanos.

(VB ES). No caso de Espanha, este processo é realizado por uma empresa subcontratada sendo-lhe comunicado as necessidades quer da La Redoute, quer da Vertbaudet, para posteriormente ser feita a seleção dos candidatos e o respetivo recrutamento.

## 2.2.2. Caracterização dos Recursos Humanos

---

A La Redoute Portugal é composta por seis departamentos, conforme é apresentado na Figura 22. O departamento da Direção Geral, onde estão incluídos os Recursos Humanos, o departamento Comercial (Marketing), a Logística, o Contacto Cliente, o departamento Financeiro e o departamento de Informática, este último dividido em SITD (*Shared Information Technology Development*) e ITSQD (*Information Technology Support & Quality Development*). O departamento de informática encontra-se “desligado” do organograma apresentado pois o superior hierárquico não é o CEO da La Redoute Portugal, mas sim o diretor de informática que está na La Redoute França.

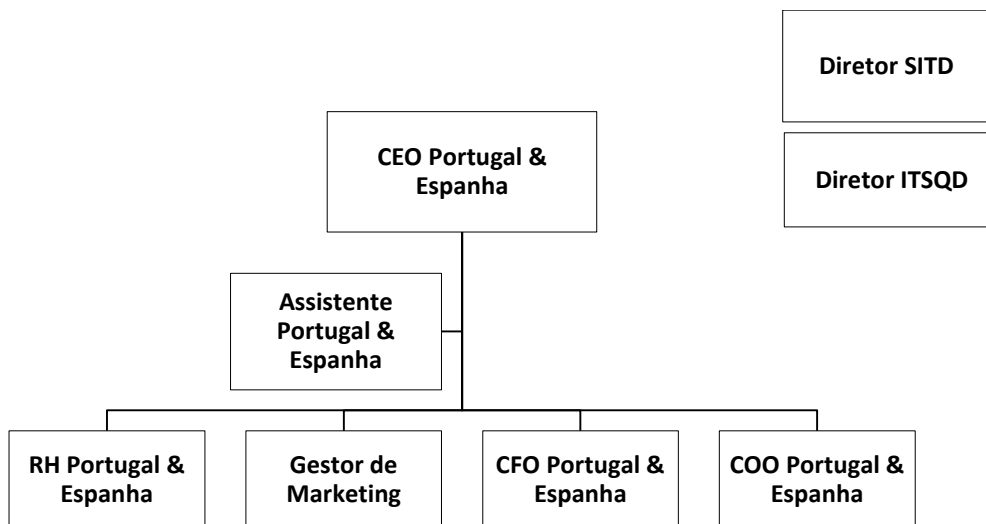
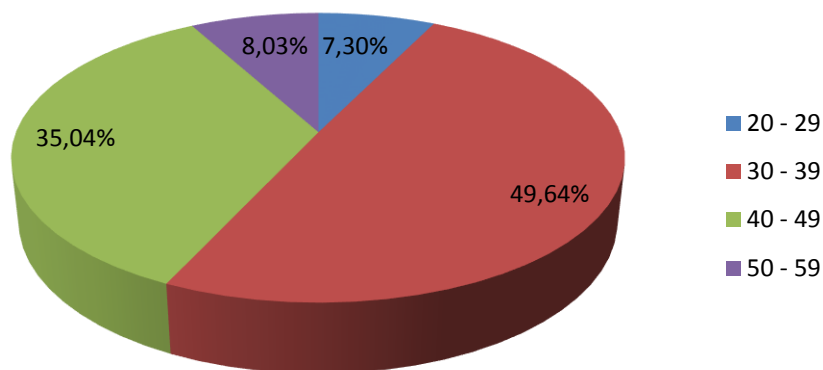


Figura 2. Organograma da La Redoute Portugal e Espanha

No final de 2014, a La Redoute Portugal tinha ao seu serviço 137 colaboradores, excetuando estagiários e trabalhadores temporários. Desses 137 colaboradores 36,5% são do

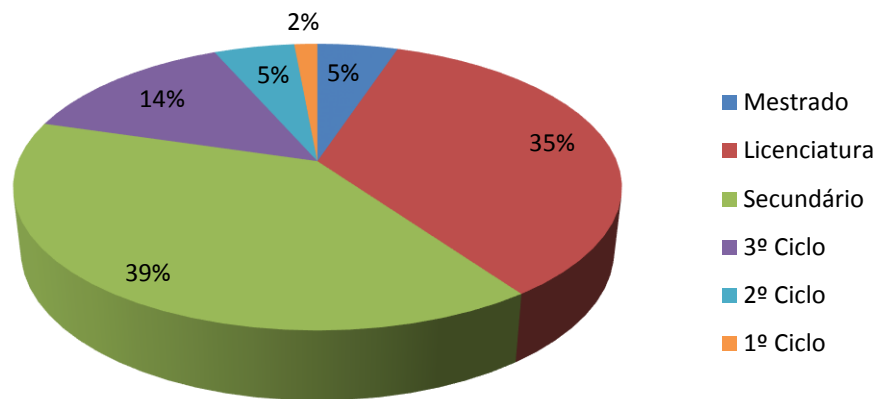
sexo masculino e 63,5% do sexo feminino. Os departamentos com maior número de colaboradores são a logística e a informática, com 32,85% e 29,93%, respetivamente. Os departamentos com menos colaboradores são a direção geral e o departamento comercial, com 2,19% e 8,76%, respetivamente. Conforme mostra a Figura 33 a grande maioria dos colaboradores tem entre 30 e 39 anos. Sendo que o departamento com maior média a direção geral e o departamento com média de idades mais baixa o financeiro.



**Figura 3. Distribuição dos colaboradores por escalão etário em 2014**

Relativamente à antiguidade dos trabalhadores na empresa, esta exhibe um valor médio de 12 anos, sendo o departamento da Direção Geral e do Contacto Cliente os que apresentam maior valor, com 17,3 e 16,2 anos, respetivamente.

No que respeita às habilitações, conforme mostra a Figura 44, 39% dos colaboradores têm ensino secundário e 35% a licenciatura. De notar que 5% dos colaboradores têm Mestrado e outros 5% apenas o 2º Ciclo.



**Figura 4. Distribuição dos colaboradores por nível de habilitações em 2014**

## 2.3. Tarefas desenvolvidas durante o estágio

---

O “*book*” realizado na sequência do estágio teve como objetivo analisar indicadores de RH relativos ao ano 2014, comparando os mesmos com 2013. Trata-se de um documento interno e confidencial realizado anualmente pelo departamento de Recursos Humanos, e apenas este departamento e o Diretor Geral o podem consultar. Este “*book*” tem como objetivo fazer uma análise de diversos indicadores de RH comparativamente ao ano anterior e está organizado em 10 capítulos. O primeiro capítulo diz respeito aos colaboradores, onde são analisados indicadores como o género, idades, a antiguidade, habilitações (conforme apresentado no capítulo anterior) e os horários. O segundo capítulo, que respeita às retribuições, analisa a massa salarial dos colaboradores e indicadores como os bónus individuais e coletivos, prémios de produtividade, subsídio de turno e subsídio de prevenção, gastos anuais com viaturas e outros gastos associados e ainda gastos com telemóveis. No terceiro capítulo, respeitante ao tempo de trabalho, constam indicadores como o absentismo pago e absentismo não pago, bolsa de horas e dados relativos aos colaboradores isentos. No quarto capítulo, alusivo ao fluxo de pessoal, analisam-se indicadores como o *turnover*, a polivalência e a mobilidade. O quinto capítulo que respeita a externos e medidas IEFP, analisa indicadores sobre o trabalho temporário, *outsourcing*, estagiários e medidas IEFP. O sexto capítulo respeita à formação e analisa indicadores gerais de formação como o total de horas de formação e a sua carga horária, formação específica, formação cofinanciada e formação interna. O sétimo capítulo, que se refere aos acidentes de trabalho analisa o número de acidentes ocorridos e dias de ausência e faz uma descrição do(s) acidente(s) de trabalho. No oitavo capítulo são analisados indicadores relativos às vantagens sociais, como seguro de saúde, medicina curativa e Plano de Oferta Comercial aos Colaboradores (POCC). O nono capítulo refere-se à responsabilidade social, onde se pode observar quais as instituições que receberam donativos, quais as campanhas de solidariedade a que a empresa se associou e reflete também quais os departamentos que receberam estágios curriculares. Por último, o capítulo do recrutamento analisa indicadores relativos a candidaturas espontâneas e ao processo de recrutamento. Em todos os capítulos, sempre que possível, foram realizadas análises comparativas por departamento e recorreu-se também ao suporte gráfico de modo a simplificar a análise de diversos indicadores.

Para além da elaboração do “book” de RH, no plano de estágio constava ainda a realização de diversas tarefas diárias neste departamento da empresa, como:

- Controlo de assiduidade;
- Processamento salarial;
- Elaboração de mapas de horas;
- Gestão e resposta de candidaturas;
- Organização de correio diverso;
- Elaboração do relatório de estágio.

O controlo de assiduidade dos colaboradores é executado através do *software Time Report*. Este faz a recolha automática da impressão digital, sendo necessário processar essa informação diariamente. Essa tarefa é da responsabilidade dos RH, onde se verifica se os colaboradores realizaram os devidos registos biométricos (marcação de impressão digital), que são por norma quatro (início da manhã, antes e depois da hora de almoço, e no final do dia), sendo por vezes necessário fazer alguns ajustes manualmente.

O processamento salarial da La Redoute e da Verbaudet em Portugal é realizado na íntegra pelo departamento de recursos humanos, através do *software PHC*. Para Espanha apenas se reúne a informação necessária ao processamento. Esta informação é posteriormente enviada para uma empresa espanhola que dá continuidade ao processo. À semelhança do que acontece para Espanha o processamento salarial dos colaboradores temporários é realizado pela empresa de trabalho temporário e os RH apenas reúnem a informação necessária.

O mapa de horas é retirado do *Time Report* no final de cada mês, é enviado para os diretores de cada departamento e simultaneamente colocado na *intranet* para que os colaboradores fiquem com acesso ao histórico mensal. Este mapa apresenta horas a débito e a crédito (caso tenham) e todas as justificações que o colaborador tenha apresentado, como consultas e/ou exames médicos, assistência a filhos, férias, entre outros.

Na gestão e resposta a candidaturas recebidas os RH respondem e estas são arquivadas na pasta correspondente à formação do candidato, sendo que a empresa tem pastas na caixa de entrada com as áreas de maior interesse (gestão, contabilidade e finanças, marketing, informática, RH e Design), outra para recrutamentos e uma outra pasta para outras áreas de formação.

A organização de correio é uma tarefa realizada diariamente e que consiste no registo de cartas endereçadas à RD PT, RD ES, VB PT e VB ES. Cada carta é carimbada com um número, data de registo e o departamento em que deve ser entregue. Num ficheiro Excel é colocado o número de registo de cada carta (que corresponde ao número inserido no carimbo), a data de receção, o remetente, a data de correspondência, o tipo de documento, a referência/quantidade, o departamento onde a carta deve ser entregue e por último o destinatário (RD PT, RD ES, VB PT ou VB ES).

### **3. Análise e medição do processo de gestão de formação**

---

Um dos objetivos deste relatório é medir a implementação do processo de gestão da formação em contexto empresarial. Esta tarefa pode ser realizada recorrendo a um modelo de maturidade, com vista a medir o nível de maturidade do processo de gestão da formação na organização, o que torna estes conceitos bastante importantes para compreender toda a análise realizada. Seguidamente, é apresentada a revisão da literatura em gestão de formação nas mais variadas áreas, contudo com maior ênfase na área das tecnologias da informação, visto que vai ser o departamento de informática da La Redoute o alvo para medição da maturidade do processo de formação dos colaboradores. Esta decisão surge na sequência da realização do “book” de Recursos Humanos, por se ter constatado que o departamento informático é o que mais solicita ações de formação, devido à natureza do trabalho que desenvolve.

Por fim, é detalhado o processo de gestão da formação em vigor nos departamentos de informática da organização a que se segue uma análise e avaliação deste processo através de níveis de maturidade.

#### **3.1. O processo de gestão da Formação – revisão da literatura**

---

Segundo Cabrera (2006, p. 168), citado por Rego *et al.* (2012, p. 381), a formação pode ser definida como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”. A formação é um processo, que pode ser formal ou informal, planeado ou não, onde as pessoas aprendem novas atitudes, conhecimentos e capacidades relevantes para as suas funções.

Segundo Rego *et al.* (2012), o processo de formação é composto por diversas fases, tal como mostra a Figura 5, tendo o seu início com a identificação das necessidades de formação, seguindo-se a sua programação, depois a sua execução e todo este processo termina com a avaliação da formação.

Na fase inicial, denominada de “Fase preparatória” a organização pode optar por contratar uma empresa externa para a realização da formação, ou pode optar por realizar a formação internamente. O envolvimento dos gestores nesta fase é decisivo para o sucesso da formação, uma vez que estes servem de ligação entre a estratégia da empresa e a aplicação dos princípios de gestão de pessoas, dos quais a formação faz parte.



Figura 5. O ciclo da formação segundo Rego *et al.* (2012, p. 407).

Na fase 1, identificação das necessidades de formação, os programas apenas devem ser instituídos quando contribuírem para a resolução de problemas organizacionais ou para aproveitar uma oportunidade. Este processo tem início com uma análise da organização, como pessoas, funções, entre outras, e termina com a decisão sobre onde, quando e como realizar a formação. Segundo McGhee e Thayer (1961), citado por Rego *et al.* (2012, p. 409), a identificação das necessidades de formação deve ainda ser analisada ao nível, organizacional, operacional e individual. Ao nível organizacional devem ser verificados indicadores organizacionais e de produção, como a baixa produtividade, custos elevados, ou ainda, elevada rotatividade. Ao nível operacional é importante analisar o tipo de trabalho que é necessário executar, as tarefas a realizar e os requisitos que os colaboradores devem cumprir para as executar corretamente. Por fim, ao nível individual, devem identificar-se as necessidades de formação de cada indivíduo em concreto, isto é, analisar e definir o que cada colaborador deve aprender para ultrapassar as suas lacunas atuais e/ ou futuras.

As necessidades de formação devem indicar um conjunto de objetivos claros sobre os conteúdos que os formandos devem dominar no final da formação. Isto é conseguido através

de uma boa programação da formação, na fase 2. Segundo Merrill (1983), citado por Rego *et al.* (2012, p. 412), aquando da programação da formação o gestor deve colocar-se algumas questões, tais como, a quem se deve dirigir a formação, quais os seus conteúdos e métodos, entre outras. A programação da formação deve ser planeada exaustiva e rigorosamente e deve também ter em conta aspetos relacionados com o contexto da formação a ministrar e aspetos relacionados com o conteúdo da formação.

A execução da formação, fase 3, é a parte visível de todo este processo. Durante esta fase existem diversos fatores a considerar para garantir o seu sucesso, como a adequação dos programas às necessidades da empresa, a qualidade do material apresentado, a qualidade dos formadores e ainda, a motivação dos formandos.

Por último, surge a fase 4, a da avaliação. Esta fase gera alguma discussão uma vez que é, segundo Lynas (2001), citado por Rego *et al.* (2012, p. 420), difícil distinguir os resultados que advêm da formação dos provenientes de outras causas. Apesar de frequentemente não se conseguir identificar uma clara relação custo/benefício acerca do investimento em formação, existe o consenso de que é necessário efetuar algum tipo de avaliação.

O processo de gestão da formação é descrito e analisado por diversas áreas de conhecimento como a gestão e economia, educação, psicologia e as tecnologias de informação. Na área de gestão e economia existem estudos sobre os principais efeitos e principais interações em diversos programas de formação formal e informal em PMEs, segundo Kotey and Folker (2007). Os resultados apontam para a prevalência de formação informal para todas as PMEs, independentemente do tamanho, e um aumento na adoção de formação formal, estruturada e orientada para o desenvolvimento com o aumento do tamanho da empresa. O estudo de Vuta e Farcas (2015) destaca a importância da educação de adultos através de programas de formação, considerando o papel que as organizações desempenham no que respeita à formação contínua dos colaboradores, em especial em termos do seu desenvolvimento pessoal, garantindo a satisfação no trabalho e competitividade no mercado de trabalho. Finalmente, ainda na área de gestão foram desenvolvidos modelos sobre a gestão de conhecimentos em projetos, segundo Gasik (2011). Este tipo de gestão de conhecimentos compreende processos que visam criar, utilizar e distribuir o micro conhecimento necessário para a execução de projetos e processos que são executados ao nível do macro conhecimento dos indivíduos, em todos os níveis organizacionais. Estes processos visam também aumentar as capacidades de participação

direta ou indireta de indivíduos na execução eficaz de projetos e ainda aumentar as possibilidades de influenciar a execução do projeto.

Na área da educação foram realizados estudos com o objetivo de investigar a aprendizagem informal no local de trabalho. Eraut (2004) foca-se essencialmente em *frameworks* teóricas para atingir o objetivo a que se propõe ficando de lado a parte prática desta investigação. A conclusão que este estudo apresenta é a importância da confiança tanto em colaboradores com pouca experiência como profissionais experientes. Isto deve-se ao facto de que muita da aprendizagem no local de trabalho ocorre sendo-se pró-ativo na busca de oportunidades de aprendizagem, o que requer confiança. Notou-se também que a confiança surgiu a partir do momento em que o colaborador atingia com sucesso os seus objetivos. Desta forma, pode afirmar-se que existe uma relação triangular entre a confiança, o apoio e o desafio.

Na área da psicologia, foram analisados os benefícios que a formação e o desenvolvimento pessoal têm nos indivíduos, equipas, organizações e sociedade. Nomeadamente, Aguinis e Kraiger (2009), concluíram que os programas de formação mais eficazes foram aqueles que incluíram competências cognitivas e interpessoais, seguidos daqueles que incluíram competências ou tarefas psicomotoras.

Deste modo pode-se concluir que os principais objetivos da gestão da formação devem ser os seguintes:

- 1) Os indivíduos recebem formação adequada e que é necessária para a execução das tarefas de acordo com o plano de formação do departamento;
- 2) Os indivíduos são capazes de realizar as suas tarefas e vão em busca de oportunidades que suportam os seus objetivos de desenvolvimento;
- 3) As práticas de formação e desenvolvimento estão institucionalizadas para garantir que estas são executadas como processos.

## 3.2. Formação e desenvolvimento

---

O principal objetivo da Formação e Desenvolvimento é saber qual a melhor forma de acabar com a lacuna entre o conhecimento atual e as competências críticas de cada indivíduo e as necessárias para desempenhar as suas tarefas, de acordo com Amit e Belcourt (1999). A partir do momento em que os indivíduos têm o conhecimento e as competências para executar os projetos em mãos, podem centrar as suas atividades de desenvolvimento em outros projetos.

De acordo com Kirkpatrick (1994), cada departamento identifica as competências críticas necessárias para que cada indivíduo realize as suas tarefas com êxito. As competências críticas são aquelas que não sendo realizadas eficazmente podem colocar em risco o bom desempenho das tarefas em questão. Exemplos de competências críticas são:

- 1) Execução de procedimentos específicos;
- 2) Execução de tarefas dentro de prazos específicos;
- 3) Uso de equipamento de modo seguro e eficaz;
- 4) Seguimento de instruções;
- 5) Interpretação de informações;
- 6) Organização de ações, material ou pessoas;
- 7) Execução de tarefas com precisão adequada.

Ainda segundo Kirkpatrick (1994), as necessidades de formação relacionadas com as competências críticas são identificadas para cada indivíduo e podem corrigir lacunas no seu conhecimento ou nas suas competências. De seguida, cada departamento cria um plano de formação consoante as necessidades identificadas em cada indivíduo do departamento. Após a eliminação das lacunas entre o conhecimento e as competências críticas necessárias para o desempenho das funções de cada um, o indivíduo pode ir em busca de novos projetos/desafios. São realizadas de modo regular reuniões sobre desenvolvimento para garantir que cada indivíduo reconhece o interesse da organização no seu desenvolvimento profissional. Estas reuniões têm como objetivo o debate sobre as necessidades de formação, bem como o debate de projetos futuros, opções de carreira e outros interesses de desenvolvimento. A formação e as oportunidades de desenvolvimento são identificadas para cada indivíduo tendo em conta os seus objetivos de desenvolvimento individuais.

De acordo com Fitz-enz (2000), visto que os recursos e as oportunidades são limitados em diversas circunstâncias, devem ser criadas prioridades nas atividades de formação e desenvolvimento de cada indivíduo. A formação nas competências críticas necessárias para o desempenho do indivíduo no seu trabalho deve ter precedência sobre a formação que suporta os seus interesses de desenvolvimento. Quando um indivíduo tem as suas necessidades focadas para as competências críticas, o seu tempo e recursos disponíveis podem ser utilizados para formação ou outras atividades de desenvolvimento que asseguram preparação para projetos futuros, opções de carreira ou outros interesses de desenvolvimento.

Para atingir os objetivos da gestão da formação anteriormente referidos uma organização deve institucionalizar compromissos. De acordo com Bramley (1996), os compromissos descrevem as decisões que a organização deve tomar para assegurar que as atividades que constituem o processo de gestão da formação são instituídas. Um compromisso normalmente envolve a implementação de políticas organizacionais, como o garantir do apoio da gestão executiva de modo a auxiliar a implementação das práticas utilizadas para desenvolver a capacidade dos colaboradores. Os compromissos a institucionalizar devem ser:

**Compromisso 1:** A empresa estabelece e mantém uma política documentada para a realização de atividades de formação e desenvolvimento, segundo Goldstein (1993).

Para alcançar esta política devem ser tomados em consideração os seguintes aspetos:

- 1) As atividades de formação e desenvolvimento têm como função servir os objetivos de negócio e os valores da empresa;
- 2) Os requisitos de formação para as competências críticas necessárias à realização das funções atribuídas são identificados;
- 3) A formação para o apoio do desempenho das responsabilidades atribuídas é adequada;
- 4) O tempo de formação é alocado a cada indivíduo;
- 5) A formação e as oportunidades de desenvolvimento são facultadas para suportar as necessidades de desenvolvimento de cada indivíduo;
- 6) As práticas e atividades de formação e desenvolvimento cumprem as leis relevantes, regulamentações e políticas organizacionais.

**Compromisso 2:** Segundo Goldstein (1993), a um indivíduo com uma função organizacional é atribuída a responsabilidade de ajudar e aconselhar os diversos departamentos para a formação, atividades e procedimentos de desenvolvimento.

Exemplos de indivíduos que possam ajudar e aconselhar os departamentos a cumprir esta política incluem:

- 1) Membros das funções de formação e desenvolvimento;
- 2) *Designers* educativos, cujo objetivo é criar experiências educativas que tornam a aquisição de conhecimentos e competências mais eficaz, eficiente e apelativa;
- 3) Membros dos RH ou outros profissionais competentes;
- 4) Gestores ou outros profissionais adequados.

### 3.3. Capacidades do processo de formação

---

As capacidades descrevem os pré-requisitos que devem existir num departamento ou em toda a organização para implementar as práticas com eficácia e eficiência. Estas capacidades envolvem recursos e estruturas organizacionais para executar as práticas do processo de gestão da formação.

Para que uma organização atinja um maior nível de maturidade em gestão da formação esta deve possuir quatro capacidades principais:

**Capacidade 1:** De acordo com Becker e Gerhart (1996), em cada departamento existe um elemento cuja responsabilidade é assegurar que as atividades de formação e desenvolvimento são realizadas.

Exemplos de indivíduos a quem pode ser atribuída a responsabilidade de diversas atividades de desenvolvimento e formação:

- 1) O gerente do departamento ou o seu assistente;
- 2) Um líder de projeto ou de grupo;
- 3) Membros dos RH ou outros profissionais competentes.

**Capacidade 2:** Existem recursos adequados para a realização de atividades de desenvolvimento e formação.

De acordo com Becker e Huselid (1998), quando existe um indivíduo que tem experiência em métodos de formação e desenvolvimento deve ser convidado para a realização destas atividades. Exemplos de tarefas que podem ser realizadas por indivíduos com competências especiais nas áreas de formação e desenvolvimento:

- 1) Prestar auxílio na análise de competências críticas;
- 2) Proporcionar o conhecimento das fontes de formação ou de oportunidades de desenvolvimento relevantes;
- 3) Aplicação de princípios de *design* educativo;
- 4) Realização de formação nas instalações da empresa;
- 5) Avaliação do domínio de aprendizagem, transferência de competências aprendidas no local de trabalho e o retorno do investimento em formação.

**Capacidade 3:** De acordo com Becker e Gerhart (1996), o tempo de formação disponibilizado para cada indivíduo está de acordo com as políticas de formação da empresa.

Exemplos de métodos utilizados para determinar o tempo de formação disponível para cada indivíduo:

- 1) Nível de competências atual;
- 2) Tempo necessário para o desenvolvimento de determinada competência;
- 3) Tempo necessário para atingir determinado nível de proficiência em condições de trabalho reais;
- 4) Número *standard* de dias de formação que cada indivíduo deve receber durante determinado período de tempo, habitualmente por ano;
- 5) Tempo necessário para aprendizagem de nova competência crítica necessária para a tarefa a desempenhar;
- 6) Tempo necessário de preparação para potenciais tarefas futuras.

**Capacidade 4:** De acordo com Becker e Gerhart (1996), os indivíduos que exerçam atividades de formação e desenvolvimento recebem preparação necessária para exercer as suas responsabilidades.

Indivíduos responsáveis por identificar as necessidades de formação e desenvolvimento recebem formação para desempenhar essas funções e os indivíduos que

desenvolvem ou dão formação têm a formação ou experiência necessária para realizar as suas responsabilidades.

### 3.4. Práticas do processo de formação

---

As práticas designam as políticas, procedimentos e atividades essenciais para o processo de gestão da formação. Segundo Goldstein (1993), para que uma organização atinja um maior nível de maturidade em gestão da formação esta deve possuir oito práticas principais:

**Prática 1:** Em cada departamento as competências críticas necessárias para o desempenho de uma tarefa são identificadas.

O trabalho deve ser analisado de modo a identificar as tarefas que possam colocar em causa o sucesso do seu desempenho caso estas não sejam executadas de acordo com os seus critérios. Exemplos de critérios relacionados com estas tarefas:

- 1) Precisão;
- 2) Velocidade;
- 3) Sincronização com outras tarefas.

As competências de comunicação e competências críticas necessárias para o desempenho das tarefas a executar são identificadas. Alguns exemplos de competências de comunicação são:

- 1) Competências de negociação;
- 2) Competências de escrita;
- 3) Capacidade de utilizar os meios de comunicação;
- 4) Competências de apresentação oral;
- 5) Conhecimentos de jargão local ou termos técnicos;
- 6) Conhecimentos de uma ou mais línguas utilizadas na empresa.

As competências críticas necessárias ao indivíduo são atualizadas sempre que existe uma mudança significativa nas suas tarefas.

**Prática 2:** A necessidade de formação em competências críticas é identificada para cada indivíduo.

Exemplos de métodos para avaliar as necessidades de formação são (Human Capital Panel, 2006):

- 1) Autoavaliação do indivíduo;
- 2) Experiência anterior do indivíduo;
- 3) Testes;
- 4) Registos de formação;
- 5) Sessões de feedback sobre o desempenho e comentários.

Antes de iniciar uma nova tarefa, são avaliados o conhecimento e as competências dos indivíduos de acordo com as competências críticas necessárias para a nova tarefa e são ainda determinadas as necessidades de formação.

Segundo Davenport (1999), a necessidade de competências críticas de cada indivíduo num departamento é identificada como sendo a lacuna entre o conhecimento/competências possuídas pelo indivíduo e as competências críticas necessárias para o desempenho da tarefa que lhe é atribuída.

Segundo Delaney and Huselid (1996), se a identificação do conhecimento e/ou competências necessárias é feita de modo independente por um terceiro, esta deve ser discutida e/ou modificada, no seguimento de sessões formais ou informais de feedback de desempenho/desenvolvimento com cada indivíduo.

**Prática 3:** Cada departamento desenvolve e mantém um plano de necessidades de formação.

As necessidades de formação de um departamento são constituídas pelo conjunto das necessidades de formação dos indivíduos e grupos de trabalho do departamento. O plano de formação de cada departamento consiste na identificação das atividades de formação para cada indivíduo ou grupo de trabalho.

O plano de formação deve especificar os seguintes aspetos:

- 1) A formação necessária para cada indivíduo ou grupo de trabalho realizar as suas tarefas;

- 2) Fornecer aos colaboradores formação que auxilie os seus interesses de desenvolvimento;
- 3) Os horários previstos para a formação;
- 4) A forma como a formação deve ser realizada.

Exemplos de métodos para a execução da formação podem ser os seguintes:

- 1) Formação em sala de aula;
- 2) Rotação de postos de trabalho;
- 3) Formação *on-the-job* (no local de trabalho);
- 4) Posições *cross-training* (aprendizagem de novas competências, especialmente aquelas que estão relacionadas com a posição atual do colaborador);
- 5) Seminários e tutoriais;
- 6) Conferências e *workshops*;
- 7) Ensino com o auxílio de computador;
- 8) Utilização de conteúdo audiovisual;
- 9) Cursos autodidáticos.

Deve estar especificado de que forma será realizada a coordenação com outros grupos envolvidos na formação. Outros grupos podem ser um grupo de formação empresarial, prestadores de formação externos ou universidades locais.

**Prática 4:** Os indivíduos ou grupos recebem a formação necessária, em tempo útil, para o bom desempenho das suas funções.

Segundo Fitz-enz (1995), são avaliadas as alternativas de formação para determinar quais fornecem o mecanismo mais eficaz para desenvolver o conhecimento e as competências necessárias.

Exemplos de alternativas de formação:

- 1) Formação em sala de aula;
- 2) Ensino à distância;
- 3) Tutoria;
- 4) Cursos de ensino com ritmo individual.

As alternativas de formação podem estar disponíveis a partir de diversas fontes. Estas fontes, para além das já referidas na prática anterior, podem ser ainda o departamento onde pertence o indivíduo ou departamentos de formação interna.

O conteúdo da formação é avaliado para garantir que cobre todas as necessidades de conhecimento e de competências, para que o indivíduo ou grupo possa executar as suas funções.

**Prática 5:** Existe uma verificação periódica do plano inicial de formação e da formação fornecida aos colaboradores.

As atividades de formação de cada departamento são frequentemente revistas relativamente ao plano inicial. Quando as atividades de formação realizadas se afastam significativamente do plano inicial são tomadas ações corretivas de imediato.

A conclusão das atividades de formação é documentada para cada indivíduo.

**Prática 6:** É realizada periodicamente uma discussão de desenvolvimento pessoal com cada indivíduo.

As necessidades e interesses de desenvolvimento devem ser discutidos com os indivíduos de forma contínua, no entanto, de acordo com Gates (2002), deve-lhes ser dada a oportunidade, de ter um debate formal de desenvolvimento pelo menos uma vez durante cada período coberto pelo registo dos resultados de desempenho. A informação acerca da necessidade de desenvolvimento do conhecimento e competências pode surgir de:

- 1) Resultados da análise do atual desempenho;
- 2) Mudanças nos requisitos da função atual;
- 3) Antecipação de funções futuras;
- 4) Desejo individual de saber mais numa área relevante para a empresa.

Os objetivos individuais de desenvolvimento, segundo Fitz-enz (2000), representam uma combinação de necessidades de forma a melhorar o conhecimento e as competências do indivíduo e ainda o prepararam para novas tarefas futuras e potenciais opções de carreira.

De acordo com Gates (2008), os objetivos individuais de desenvolvimento são primeiramente organizados em torno dos interesses de carreira do indivíduo, uma vez que a empresa pode não ser capaz de oferecer orientação de carreiras ou descrições de

competências. Para proceder à definição dos objetivos individuais de desenvolvimento é necessário analisar:

- 1) Opções de carreira;
- 2) Mudanças no trabalho ou responsabilidades;
- 3) Necessidades de desenvolvimento de competências críticas;
- 4) Antecipação de funções futuras;
- 5) Outros interesses de desenvolvimento.

**Prática 7:** São disponibilizadas oportunidades de desenvolvimento para dar apoio aos indivíduos na realização dos seus objetivos individuais de desenvolvimento.

Se um indivíduo apresenta as competências críticas necessárias às suas funções, então o seu tempo de formação pode ser alocado para o desenvolvimento de objetivos relacionados com potenciais projetos futuros ou outros objetivos de desenvolvimento. Consequentemente, a oportunidade de aprendizagem através de experiências relevantes pode ser grande e as escolhas devem estar de acordo com as competências e experiência do indivíduo. Podem ser disponibilizadas oportunidades de desenvolvimento apropriadas na sequência de uma conversa sobre o desenvolvimento. Oportunidades de desenvolvimento podem ser:

- 1) Cursos;
- 2) Programas de certificação;
- 3) Cursos que atribuem um grau académico;
- 4) Tarefas temporárias especiais.

De acordo com Hansen e Wernerfelt (1989), indivíduos com competências apropriadas podem ajudar outros a identificar oportunidades de desenvolvimento que possam vir a apoiar os seus objetivos individuais de desenvolvimento.

**Prática 8:** Os indivíduos procuram atividades de desenvolvimento que vão de encontro aos seus objetivos individuais de desenvolvimento. O tempo para a procura de oportunidades de desenvolvimento é coordenado com o planeamento dos indivíduos referente a projetos em que estejam envolvidos.

A execução das oportunidades de desenvolvimento, segundo Bassi e Cheney (1997), é monitorizada de modo a assegurar que estas são oportunas no que respeita aos objetivos de desenvolvimento de um indivíduo.

O impacto e os resultados das atividades de desenvolvimento, dados como concluídos, são analisados para determinar a necessidade de ajustes nos objetivos individuais de desenvolvimento. Os resultados destas atividades são documentados e utilizados como fonte de informação para a gestão de desenvolvimento, recursos humanos, promoções, remunerações e outras atividades apropriadas.

### 3.5. Medição e análise do processo de formação

---

Medição e análise geralmente incluem exemplos de medidas que poderiam ser tomadas para determinar o estado e medir a eficácia com que as práticas realizadas foram implementadas.

Para que uma organização atinja um maior nível de maturidade em gestão da formação esta deve instituir duas medidas principais:

**Medida 1:** Segundo Bramley (1996), existem medições disponíveis para determinar o estado e o desempenho das atividades de formação e desenvolvimento. De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001), alguns exemplos destas medições são:

- 1) Custos de formação (Cascio, 2000);
- 2) Tempo médio de realização da formação após ser detetada a sua necessidade;
- 3) Melhorias nas competências estudadas;
- 4) Quantidade de formação fornecida;
- 5) Retenção das competências ensinadas;
- 6) Frequência de discussões sobre desenvolvimento;
- 7) Aplicação das competências e comportamentos estudados no desempenho de funções na organização.

**Medida 2:** São recolhidas e guardadas as unidades de medida que incidem nas atividades de formação e desenvolvimento, e os departamentos procedem à recolha de informação à medida que esta ocorre.

Segundo Kirkpatrick (1967), as medidas que foram utilizadas são preservadas de modo a serem utilizadas na análise do estado e desempenho das atividades de formação e

desenvolvimento. Existem diversas razões para se preservarem as medidas utilizadas na análise dos processos da formação e desenvolvimento, tais como:

- 1) Análise periódica para determinar as tendências de cada departamento;
- 2) Análise para determinar as tendências organizacionais e sua avaliação;
- 3) Desenvolver uma agregação de informação ao nível organizacional utilizada para o desenvolvimento de novas medidas organizacionais.

### 3.6. Verificações do processo de formação

---

As verificações descrevem os passos utilizados para assegurar que as atividades são realizadas em conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos, de acordo com Kirkpatrick (1994). A verificação engloba avaliações e auditorias objetivas por parte da gestão executiva e outros indivíduos responsáveis por estas tarefas, como por exemplo, auditores.

Segundo o CMMI Product Team (2009), para que uma organização atinja um maior nível de maturidade em gestão da formação, esta deve instituir duas verificações principais:

**Verificação 1:** Segundo Goldstein (1993), o responsável verifica se as atividades de formação e desenvolvimento são realizadas de acordo com as políticas, práticas, planos e procedimentos da empresa. Este responsável tem ainda como função analisar, reportar e corrigir a não conformidade com estas políticas, práticas, planos e procedimentos.

Estas verificações, de acordo com Goldstein (1993), avaliam se as atividades de formação e desenvolvimento:

- 1) Estão em conformidade com as políticas e com os valores da empresa;
- 2) Cumprem as leis e regulamentações pertinentes;
- 3) São realizadas de acordo com as práticas e procedimentos documentados da empresa;
- 4) São desempenhadas de acordo com o plano de cada departamento e de acordo com os métodos selecionados.

Estas verificações podem utilizar medidas que se focam no estado e desempenho das atividades de formação e desenvolvimento, assim como unidades de medida para assegurar que existe uma verificação abrangente destas atividades. Estas medidas oferecem

indicadores sobre o estado e desempenho das atividades de formação e desenvolvimento em todos os departamentos.

**Verificação 2:** A gestão executiva revê periodicamente as atividades de formação e desenvolvimento, o seu estado e os resultados e caso surjam problemas também os resolve. De acordo com Easterby-Smith (1986) e Hamblin (1974), estas revisões focam-se:

- 1) Na quantidade e eficácia da formação fornecida;
- 2) No estado da realização de atividades de formação e desenvolvimento planeadas;
- 3) Nos resultados de avaliações das atividades de formação e desenvolvimento;
- 4) No estado da resolução de problemas de não conformidades;
- 5) Nas tendências relacionadas com as necessidades de formação e desenvolvimento;
- 6) Na eficácia das atividades de formação e desenvolvimento, quando a realização da formação for previamente planeada.

## 4. O processo de gestão da formação na La Redoute

---



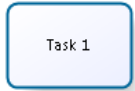


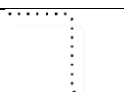
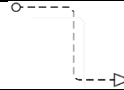

Neste capítulo será descrito o trabalho realizado com o intuito de avaliar o processo de gestão de formação da La Redoute Portugal. A partir da realização de entrevistas aos diretores dos departamentos de informática e ao responsável do departamento de RH, foram criados diagramas representativos desse processo, que foram alvo de validação por parte destes responsáveis.

Para representar o processo de formação neste relatório foi utilizada a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN) (Object Management Group, 2011).

O BPMN é uma especificação criada pelo *Business Process Modelling Initiative* (BPMI), lançado pela primeira vez ao público com a versão 1.0 em Maio de 2004. A especificação desde então tem sido adotada pelo *Object Management Group*, e está atualmente na sua versão 2.5. A motivação para o uso de BPMN por parte do autor deste relatório é fornecer uma notação a partir da qual todos os utilizadores possam entender. O BPMN cria uma ponte entre o desenho de processos de negócios e a implementação do processo. O BPMN define um *business process diagram* (BPD) para a criação de modelos gráficos de operações de processos de negócios. O BPD tem três fluxos de objetos: eventos, atividades e *gateways*. Os objetos de fluxo estão ligados entre si num diagrama para criar uma estrutura esqueleto básica de um processo de negócio, que são o Fluxo de sequência, o Fluxo de mensagens e o de Associação. Quando é necessário um maior nível de precisão para sistemas de gestão de processos de negócio, elementos extras podem ser adicionados aos elementos essenciais que são representados utilizando símbolos gráficos. O BPMN é projetado para ser flexível de modo a permitir extensões para a notação mas o BPD atualmente apenas pré-define três artefactos de extensão. Existem dois tipos básicos de modelos que podem ser gerados por um BPD: colaborativo (Business-2-business) e processos de negócios internos (privados).

Na Tabela 1 estão detalhados os principais elementos de BPMN utilizados neste relatório, para os fins descritos. A tabela mostra o nome, ícone e descrição do elemento.

**Tabela 1. Principais elementos de BPMN utilizados neste documento**

Nome	Ícone	Descrição
Evento de Início		Um evento que indica onde um determinado processo é iniciado.
Fluxo de Sequência		Um objeto de conexão que mostra a ordem em que as atividades são realizadas num processo e é representado com uma linha sólida.
Atividade		Uma atividade que está incluída num processo.
Ponto de Decisão		Executa decisões exclusivas (Exemplo: Sim ou Não).
Evento de fim		Um evento que indica onde um caminho no processo vai acabar. Em termos da sequência de fluxos, o evento final termina o fluxo do processo.
Associação		Uma associação é usada para associar informações e artefactos com os objetos no fluxo.
Fluxo de Mensagem		Um fluxo de mensagem é usado para mostrar o fluxo de mensagens entre duas entidades que estão preparadas para as enviar e receber.
Objeto de Dados		Os objetos de dados fornecem informação sobre como documentos, dados e outros objetos são usados e atualizados durante o processo.

Nas secções que se seguem, são detalhados os dois casos que podem dar início a um processo de formação na La Redoute. O primeiro caso refere-se ao preenchimento do inquérito de autoavaliação dos colaboradores. O segundo caso que pode despoletar um processo de formação é o início de um novo projeto nos departamentos de informática. Estes casos são detalhados de modo a coletar evidências que serão depois usadas para medir o nível de maturidade do processo de formação.

## 4.1. Caso 1: Autoavaliação Anual

Anualmente todos os colaboradores da La Redoute têm de preencher um inquérito de autoavaliação através de uma plataforma *online*, designada por Syriel. Este é o primeiro de dois casos que poderão dar início a um processo de formação. Este processo é mostrado através da Figura 6. Neste caso, estão envolvidos os colaboradores, o diretor de departamento e o responsável de RH. Seguidamente, os detalhes deste processo são apresentados recorrendo a imagens com excertos deste processo e tabelas que mostram os detalhes de cada passo.

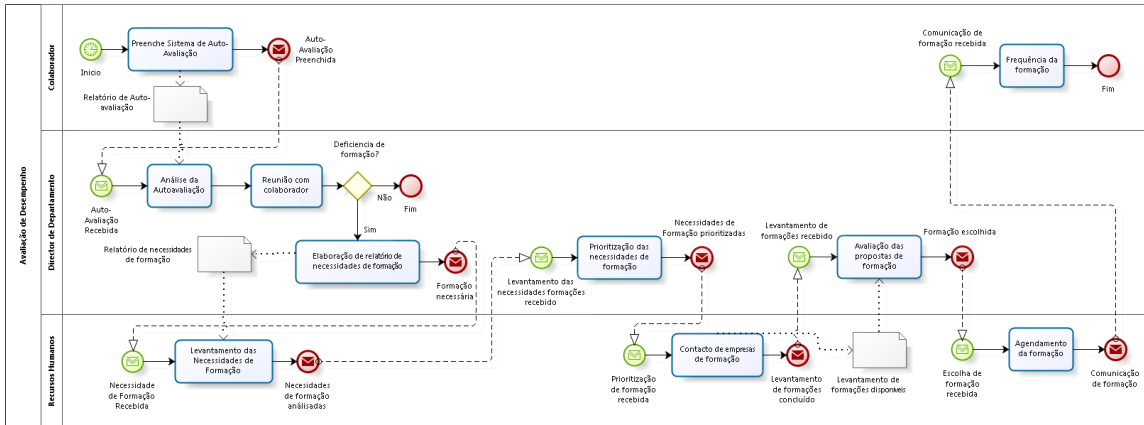


Figura 6. Visão geral da autoavaliação anual (Caso 1)

## Colaborador: Preenchimento do Sistema de Autoavaliação

A Figura 7 e a Tabela 2 detalham o preenchimento do sistema de autoavaliação por parte do colaborador.

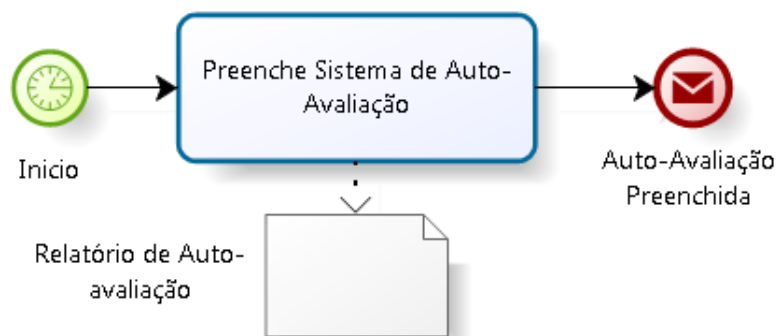


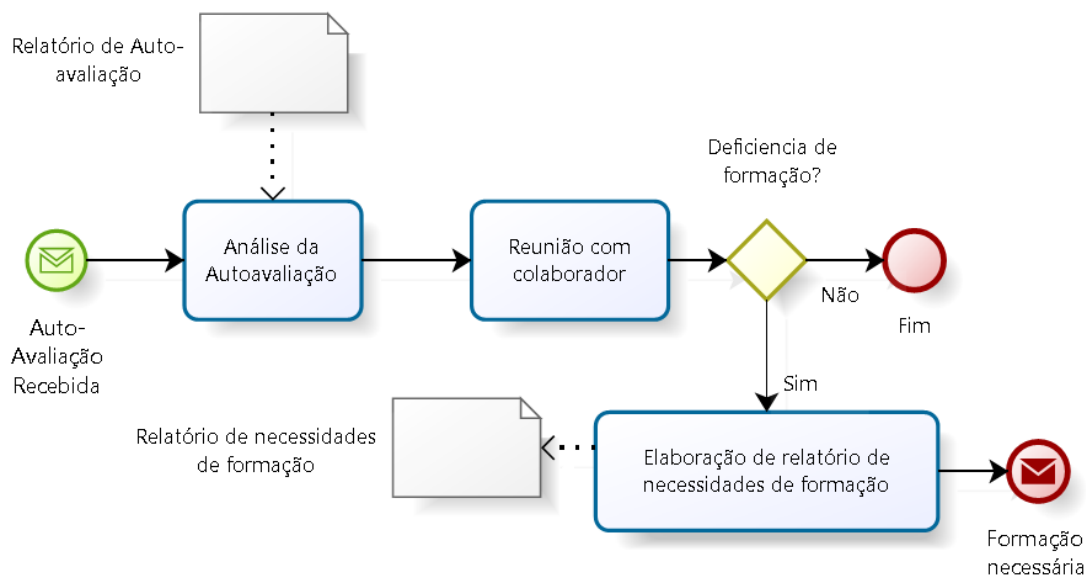
Figura 7. Diagrama BPMN do preenchimento do sistema de autoavaliação por parte do colaborador

Tabela 2. Detalhes do diagrama BPMN do preenchimento do sistema de autoavaliação por parte do colaborador

Nome	Tipo de Objeto	Descrição
Início	Evento de Início	Anualmente, o colaborador é notificado para o preenchimento do inquérito de autoavaliação <i>online</i> . Este evento marca o início do primeiro caso do processo de gestão da formação.
Preenche sistema de autoavaliação	Atividade	O colaborador acede à plataforma <i>online</i> (Syriel) utilizando as suas credenciais e preenche o seu inquérito de autoavaliação.
Relatório de autoavaliação	Objeto de Dados	Após o preenchimento do inquérito, o Syriel agrupa a informação recolhida sob a forma de um relatório de autoavaliação para cada colaborador. Este relatório não existe em formato físico apenas é apresentado através do Syriel.
Autoavaliação preenchida	Evento de fim	Após o preenchimento do inquérito e da criação do relatório é enviada uma notificação para o diretor de departamento a que o colaborador pertence.

## Diretor de Departamento: Análise da autoavaliação dos colaboradores

A Figura 8 e a Tabela 3 detalham a análise da autoavaliação dos colaboradores por parte do diretor de departamento.



**Figura 8. Diagrama BPMN da análise da autoavaliação dos colaboradores por parte do diretor de departamento**

**Tabela 3. Detalhes do diagrama BPMN da análise da autoavaliação dos colaboradores por parte do diretor de departamento**

Nome	Tipo de Objeto	Descrição
Autoavaliação recebida	Evento de Início	O diretor do departamento recebe uma notificação em como o colaborador terminou o preenchimento do inquérito.
Análise da autoavaliação	Atividade	O diretor do departamento acede ao Syriel com as suas credenciais. Analisa o relatório de autoavaliação de cada colaborador tendo em conta o alcance, ou não, dos seus objetivos e ao mesmo tempo reunindo informação sobre a necessidade de formação do colaborador.
Relatório de autoavaliação	Objeto de Dados	O relatório de autoavaliação do colaborador, resultante do preenchimento do inquérito é utilizado pelo diretor do departamento para realizar a análise de autoavaliação.
Reunião com colaborador	Atividade	Após a análise da autoavaliação realizada pelo diretor do departamento é agendada uma reunião com o colaborador com o fim de identificar uma possível necessidade de formação.

<b>Nome</b>	<b>Tipo de Objeto</b>	<b>Descrição</b>
Deficiência de formação?	Ponto de Decisão	Se após a reunião com o colaborador for detetada uma deficiência na sua formação o processo de formação continua. Caso contrário, termina aqui.
Elaboração de relatório de necessidades de formação	Atividade	Caso seja encontrada alguma deficiência na formação é elaborado um relatório de necessidades de formação pelo diretor de departamento.
Relatório de necessidades de formação	Objeto de Dados	O relatório de necessidades de formação contém uma identificação dessa necessidade, como foi identificada, a urgência em retificá-la e como a retificar.
Fim	Evento de fim	Este evento ocorre caso não tenha sido detetada uma deficiência na formação do colaborador e assinala o fim do processo de formação para o colaborador.
Formação necessária	Evento de fim	Após a elaboração do relatório de necessidades de formação o diretor de departamento envia uma notificação ao departamento de RH.

## Recursos Humanos: Levantamento das necessidades de formação

A Figura 9 e a Tabela 4 detalham o levantamento das necessidades de formação por parte do responsável do departamento de RH.

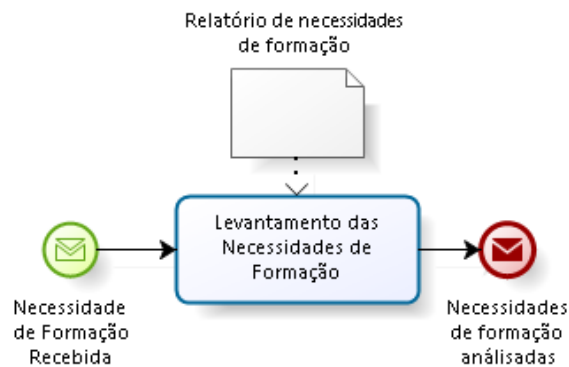


Figura 9. Diagrama BPMN do levantamento das necessidades de formação por parte dos recursos humanos

Tabela 4. Detalhes do diagrama BPMN do levantamento das necessidades de formação por parte dos recursos humanos

Nome	Tipo de Objeto	Descrição
Necessidade de formação Recebida	Evento de Início	O departamento de RH recebe uma notificação por parte do diretor de departamento acerca da necessidade de formação do colaborador.
Levantamento das necessidades de formação	Atividade	O responsável do departamento RH faz o levantamento das necessidades de formação de um departamento através da agregação dos colaboradores por designação da formação identificada.
Relatório de necessidades de formação	Objeto de Dados	O relatório de necessidades de formação resulta do levantamento das necessidades de formação por parte do responsável do departamento RH e agrega os colaboradores de um departamento pela designação da formação identificada.
Necessidades de formação analisadas	Evento de fim	O responsável do departamento RH envia uma notificação ao diretor de departamento com o relatório das necessidades de formação dos colaboradores do seu departamento.

## Diretor de Departamento: Priorização das necessidades de formação

A Figura 10 e a Tabela 5 detalham a priorização das necessidades de formação por parte do diretor de departamento.

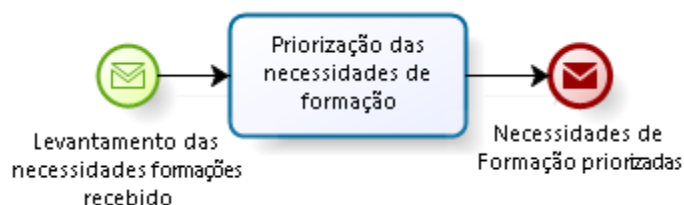


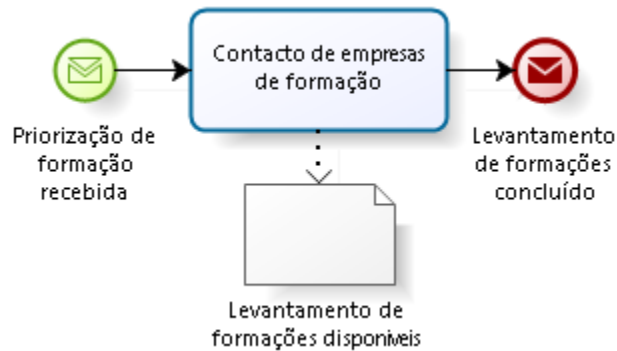
Figura 10. Diagrama BPMN da priorização das necessidades de formação por parte do diretor de departamento

Tabela 5. Detalhes do diagrama BPMN da priorização das necessidades de formação por parte do diretor de departamento

Nome	Tipo de Objeto	Descrição
Levantamento das necessidades formações recebido	Evento de Início	O diretor de departamento recebe uma notificação por parte do responsável do departamento de RH com o relatório das necessidades de formação do seu departamento.
Priorização das necessidades de formação	Atividade	O diretor de departamento agrupa as necessidades de formação tendo em conta a sua natureza. Isto é, a urgência de colmatar essa necessidade, a disponibilidade do colaborador e o orçamento do departamento.
Necessidades de formação priorizadas	Evento de fim	Após a priorização das necessidades de formação o diretor do departamento envia uma notificação ao responsável do departamento de RH com essa priorização.

## Recursos Humanos: Contacto de empresas de formação

A Figura 11 e a Tabela 6 detalham o contacto de empresas de formação por parte do responsável do departamento de RH.



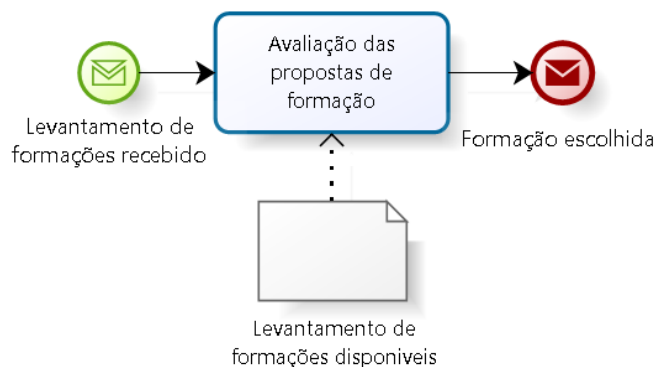
**Figura 11. Diagrama BPMN do contacto de empresas de formação por parte dos recursos humanos**

**Tabela 6. Detalhes do diagrama BPMN do contacto de empresas de formação por parte dos recursos humanos**

Nome	Tipo de Objeto	Descrição
Priorização de formação recebida	Evento de Início	O responsável do departamento de RH recebe uma notificação por parte do diretor de departamento com a priorização das necessidades de formação dos colaboradores do seu departamento.
Contacto de empresas de formação	Atividade	O responsável do departamento de RH contacta as empresas de formação constantes do diretório de empresas.
Levantamento de formações disponíveis	Objeto de Dados	O levantamento de formações disponíveis resulta do contacto de empresas de formação por parte do responsável do departamento de RH. Este levantamento inclui, o nome da empresa, a localização, o currículo do formador, a agenda da formação e o preço.
Levantamento de formações concluído	Evento de fim	Após o levantamento de formações disponíveis o responsável do departamento de RH envia uma notificação ao diretor de departamento com todos os detalhes recolhidos.

## Diretor de Departamento: Avaliação das propostas de formação

A Figura 12 e a Tabela 7 detalham a avaliação das propostas de formação por parte do diretor de departamento.



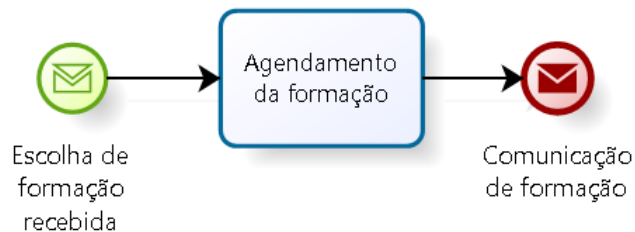
**Figura 12. Diagrama BPMN da avaliação das propostas de formação por parte do diretor de departamento**

**Tabela 7. Detalhes do diagrama BPMN da avaliação das propostas de formação por parte do diretor de departamento**

Nome	Tipo de Objeto	Descrição
Levantamento de formações recebido	Evento de Início	O diretor de departamento recebe uma notificação por parte do responsável do departamento de RH com a lista de empresas com formações relevantes para a necessidade descrita.
Avaliação das propostas de formação	Atividade	O diretor de departamento faz uma avaliação das empresas recolhidas pelo responsável do departamento de RH.
Levantamento de formações disponíveis	Objeto de Dados	O levantamento de formações disponíveis resulta do contacto com empresas de formação por parte do responsável do departamento de RH. Este levantamento inclui o nome da empresa, a localização, o Currículo do formador, a agenda da formação e o preço.
Formação escolhida	Evento de fim	O diretor de departamento envia uma notificação ao responsável do departamento de RH com a escolha da empresa que irá realizar a formação.

## Recursos Humanos: Agendamento da formação

A Figura 13 e a Tabela 8 detalham o agendamento de formação por parte do responsável do departamento de RH.



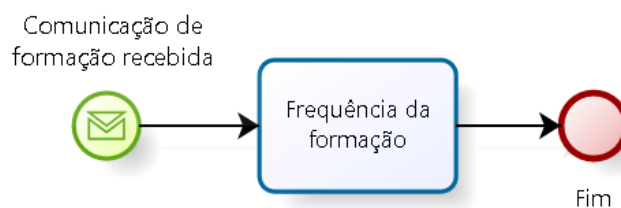
**Figura 13. Diagrama BPMN do agendamento da formação por parte dos recursos humanos**

**Tabela 8. Detalhes do diagrama BPMN do agendamento da formação por parte dos recursos humanos**

Nome	Tipo de Objeto	Descrição
Escolha de formação recebida	Evento de Início	O responsável do departamento de RH recebe uma notificação por parte do diretor de departamento com a escolha da formação.
Agendamento da formação	Atividade	O responsável do departamento de RH faz o agendamento da formação junto da empresa escolhida.
Comunicação de formação	Evento de fim	O responsável do departamento de RH comunica ao colaborador todos os detalhes da formação.

## Colaborador: Frequência da formação

A Figura 14 e a Tabela 9 detalham a frequência da formação por parte do colaborador.



**Figura 14. Diagrama BPMN da frequência da formação por parte do colaborador**

**Tabela 9. Detalhes do diagrama BPMN da frequência da formação por parte do colaborador**

Nome	Tipo de Objeto	Descrição
Comunicação de formação recebida	Evento de Início	O colaborador recebe uma notificação por parte do responsável do departamento de RH com os detalhes da formação a frequentar.
Frequência da formação	Atividade	O colaborador frequenta a formação agendada.
Fim	Evento de fim	Após a frequência da formação o processo de formação dá-se como terminado.

## 4.2. Caso 2: Novo Projeto

O segundo caso que pode despoletar um processo de formação é o início de um novo projeto. Cada projeto tem as suas particularidades, isto é, diferentes requisitos, diferentes funcionalidades, entre outras. Devido a este facto, e aquando da análise de requisitos do projeto pode ser identificada uma funcionalidade a desenvolver que requer um conjunto muito particular de competências pessoais (*skills*). Por vezes, estas *skills* não existem entre os colaboradores envolvidos no projeto, o que pode levar, por um lado, a contratação via *outsourcing* e, por outro, a uma necessidade acrescida de formação de um ou mais colaboradores. Este caso é mostrado através da Figura 15, onde estão envolvidos os colaboradores, o diretor de departamento e o responsável de RH. Seguidamente, os detalhes deste processo são apresentados recorrendo a imagens com excertos deste processo e tabelas a mostrar os detalhes de cada passo.

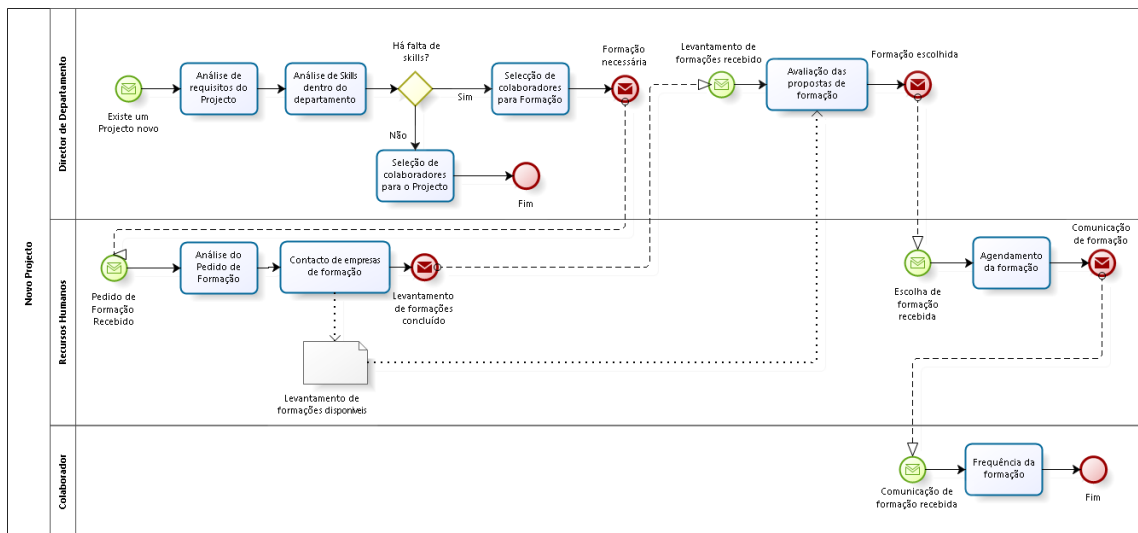


Figura 15. Início de um novo projeto: Visão Geral (Caso 2)

## Diretor de Departamento: Início de novo Projeto

A Figura 16 e a Tabela 10 detalham as tarefas a ter em conta aquando do início do novo projeto. Estas tarefas são realizadas pelo diretor do departamento.

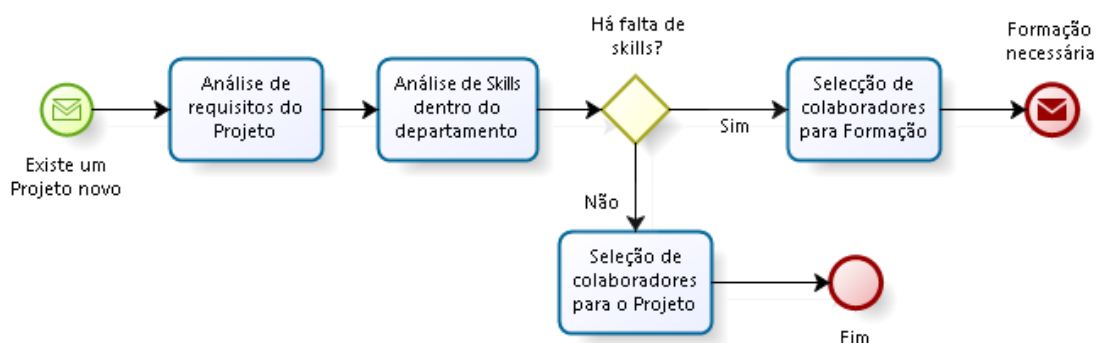


Figura 16. Diagrama BPMN de início de novo projeto por parte do diretor de departamento

Tabela 10. Detalhes do diagrama BPMN de início de novo projeto por parte do diretor de departamento

Nome	Tipo de Objeto	Descrição
Existe um projeto novo	Evento de Início	O segundo caso do processo de formação é despoletado aquando do início de um novo projeto.
Análise de requisitos do projeto	Atividade	O diretor de departamento faz uma análise dos requisitos do projeto em termos de competências pessoais ( <i>Skills</i> ) necessárias.
Análise de <i>skills</i> dentro do departamento	Atividade	Após a recolha das <i>skills</i> necessárias o diretor do departamento analisa se no seu departamento existem colaboradores com essa <i>Skill</i> .
Há falta de <i>skills</i> ?	Ponto de Decisão	Caso seja identificada uma falta de <i>skills</i> para o desenvolvimento do projeto o processo de formação continua. Caso contrário, são seleccionados os colaboradores para o projeto e dá-se como terminado o processo.
Seleção de colaboradores para formação	Atividade	No caso de ser identificada uma falta de <i>skills</i> no departamento, o diretor seleciona um ou mais colaboradores para formação.
Formação necessária	Evento de fim	O diretor de departamento envia uma notificação ao responsável do departamento de RH com a lista de colaboradores e respetivas formações necessárias.

Nome	Tipo de Objeto	Descrição
Seleção de colaboradores para o projeto	Atividade	No caso de não serem identificadas falta de <i>skills</i> no departamento o diretor seleciona os colaboradores que apresentam as <i>skills</i> necessárias para desenvolver o projeto.
Fim	Evento de fim	Após a seleção de colaboradores para o desenvolvimento do projeto o processo de formação termina.

## Recursos Humanos: Análise do pedido de formação

A Figura 17 e a Tabela 11 detalham a análise do pedido de formação por parte do responsável do departamento de RH.

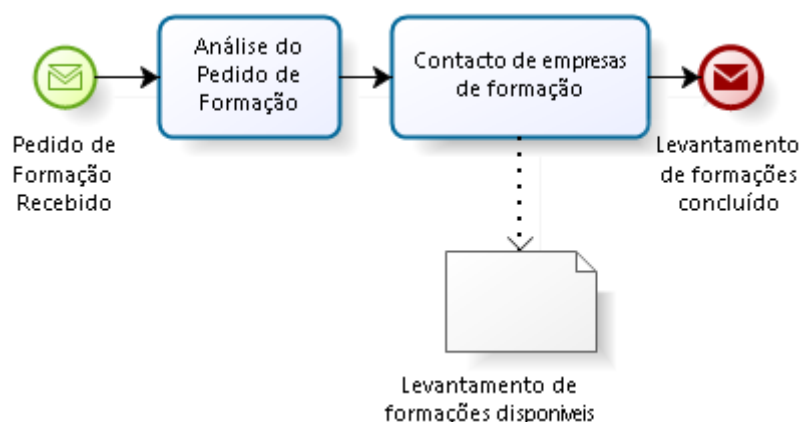


Figura 17. Diagrama BPMN da análise do pedido de formação por parte dos recursos humanos

Tabela 11. Detalhes do diagrama BPMN da análise do pedido de formação por parte dos recursos humanos

Nome	Tipo de Objeto	Descrição
Pedido de formação recebido	Evento de Início	O responsável do departamento de RH recebe uma notificação do diretor do departamento com a lista de colaboradores e respetivas necessidades de formação.
Análise do pedido de formação	Atividade	O responsável do departamento de RH faz uma análise do pedido de formação recebido a fim de identificar as empresas que mais se adequam àquele pedido.
Contacto de empresas de formação	Atividade	O responsável do departamento de RH contacta as empresas de formação constantes do diretório de empresas.
Levantamento de formações disponíveis	Objeto de Dados	O levantamento de formações disponíveis resulta do contacto com empresas de formação por parte do responsável do departamento de RH. Este levantamento inclui o nome da empresa, a localização, o Currículo do formador, a agenda da formação e o preço.
Levantamento de formações concluído	Evento de fim	Após o levantamento de formações disponíveis o responsável do departamento de RH envia uma notificação ao diretor de departamento com todos os detalhes recolhidos.

As fases seguintes são partes comuns nos dois casos descritos anteriormente (1) Autoavaliação Anual e 2) Novos projetos): i) a avaliação das propostas de formação por parte do diretor do departamento; ii) o agendamento de formação por parte dos recursos humanos e iii) a frequência de formação por parte do colaborador.

## 5. Avaliação do processo de gestão da formação da La Redoute

---

No capítulo anterior foi apresentada e detalhada a análise efetuada, no âmbito do presente relatório e durante o período de estágio, ao processo para gestão da formação em vigor na La Redoute Portugal. Neste, o objetivo é medir a maturidade do processo de gestão da formação nos departamentos de informática da empresa, usando para esta avaliação o *Control Objectives for Information and Related Technologies* (COBIT). Trata-se de uma estrutura criada pela ISACA anteriormente conhecida como a Associação de Auditoria e Controle de Sistemas de Informação para a Gestão e *governance* de TI. Segundo o IT Governance Institute (2012), o seu objetivo é fornecer aos gestores um conjunto de ferramentas de apoio para avaliar, medir e controlar os processos de negócio da sua organização.

O COBIT 5 é relevante para esta avaliação uma vez que descreve o método de autoavaliação que será usado no presente relatório, visto que outros métodos existentes requerem uma equipa de auditores certificados e com experiência para conduzir a avaliação, o que não seria exequível no âmbito deste relatório.

Segundo o CMMI Product Team (2010, p. 445), a maturidade pode ser definida como “A medida em que uma organização implementa, de forma explícita e consistente, processos que são documentados, geridos, medidos, controlados e melhorados de modo contínuo. A maturidade organizacional pode ser medida através de estimativas.”

Um Modelo de Maturidade é composto por uma série de entidades, incluindo os "níveis de maturidade" (por norma seis), que são, desde o menor até o maior, (0) inexistente, (1) inicial, (2) básico, (3) intermédio, (4) avançado e (5) otimização. Cada processo pode ter o seu próprio modelo de maturidade, que expressa quantitativamente o nível de maturidade de uma organização a respeito de determinado processo. Este modelo também permite às empresas perceber de forma clara o que devem fazer, a fim de passar para o próximo nível de maturidade. Os modelos de maturidade têm origem na área de gestão da qualidade sendo que o primeiro modelo de maturidade que cumpre os requisitos desta definição foi descrito em Crosby (1979).

Segundo o CMMI Product Team (2010, p. 445), os “níveis de maturidade” podem ser definidos como “O grau de melhoria de processos através de um conjunto pré-definido de áreas de processo no qual todas as metas do conjunto são atingidos.”

## 5.1. Método de avaliação

---

Neste subcapítulo serão apresentados os passos a seguir para que se possa determinar o nível de maturidade de um processo de gestão da formação e que, posteriormente, serão aplicados ao caso concreto da La Redoute, por forma a identificar o nível de maturidade do seu processo de gestão da formação.

Para que se possa determinar o nível de maturidade recorreu-se ao método utilizado pelo COBIT 5 e este método apresenta os seguintes passos (IT Governance Institute, 2013):

1. É obrigatório iniciar a avaliação no nível 1 de maturidade, porque é aí que se encontram as questões específicas do processo e o seu objetivo;
2. No nível 1 de maturidade responde-se às perguntas com o objetivo de perceber se o processo está a atingir os seus resultados. Deve-se responder sim ou não e incluir comentários relevantes para auxiliar a resposta;
3. Para o nível 1 de maturidade pode ser avaliada cada uma das perguntas, contudo a abordagem da avaliação requer uma classificação de avaliação global no atributo de processo (PA) 1.1 (PA1.1). Um atributo de processo é uma característica passível de ser medida e que pode ser aplicada a qualquer processo de negócio;
4. Para os níveis subsequentes o foco das perguntas já não diz respeito ao processo específico, mas sim a objetivos genéricos de maturidade apresentados para cada um dos níveis de maturidade de 2 a 5;
5. Para atingir um certo nível de maturidade, o processo deve ser avaliado como *largelly* (L) ou *fully* (F). Para avançar para o próximo nível todos os atributos do processo devem ser classificados como *fully* (F). Por exemplo, se o PA2.1 é considerado *largelly* (L) e o PA2.2 é considerado *fully* (F), então o processo encontra-se no Nível 2 de maturidade. A classificação geral do Nível 2 de maturidade deve atingir a classificação *fully* (F) para ser possível passar a níveis de maturidade mais elevados;
6. Existem quatro possíveis classificações para cada atributo do processo. *Not achieved* (N) caso a percentagem de critérios cumpridos esteja compreendida entre 0% e 15%;

*Partially Achieved (P)* caso a percentagem de critérios cumpridos esteja compreendida entre 16% e 50%; *Largelly Achieved (L)* caso a percentagem de critérios cumpridos esteja compreendida entre 51% e 85%; e finalmente, *Fully Achieved (F)* caso a percentagem de critérios cumpridos esteja compreendida entre os 86% e 100%. Por exemplo, para o PA2.1 existem seis critérios, caso dois sejam cumpridos e quatro não sejam isso dá uma percentagem de 33%, ou seja, a classificação obtida é de *Partially Achieved (P)*.

## **5.2. Resultados da avaliação do processo de gestão da formação na La Redoute**

---

Para a elaboração desta análise foi utilizada a informação recolhida no capítulo anterior com a elaboração dos diagramas do processo de gestão da formação na La Redoute. A avaliação que se descreve de seguida foi totalmente realizada pelo autor deste relatório, tendo esses diagramas a aprovação da La Redoute.

### **Nível 0 - Incompleto**

Neste nível, o processo de formação não se encontra implementado, ou não consegue atingir o seu objetivo. Este nível não é avaliado pois não existem critérios de avaliação neste nível. Uma implementação de um processo de formação que não cumpra o nível 1 é automaticamente avaliado a nível 0.

### **Nível 1 - Executado**

No nível 1 de maturidade, o processo de formação implementado atinge o seu objetivo. Neste nível é avaliado se o processo de formação atinge o PA 1.1, ou seja, se o processo de formação implementado atinge os seus objetivos. O PA 1.1 é verificado tendo em conta três critérios como mostra a Tabela 12. Estes critérios foram recolhidos da análise de literatura (CMMI Product Team (2009)).

**Tabela 12. Resultados da avaliação do atributo de processo 1.1 (PA 1.1)**

<b>Critério</b>	<b>Critério Cumprido? (Sim/Não)</b>	<b>Classificação</b>
Os indivíduos recebem formação apropriada que é necessária para a execução das tarefas de acordo com o plano de formação do departamento;	Sim	Fully (F) (100%)
Os indivíduos são capazes de realizar as suas tarefas e vão em busca de oportunidades que suportam os seus objetivos de desenvolvimento;	Sim	
As práticas de formação e desenvolvimento estão institucionalizadas para garantir que estas são executadas como processos.	Sim	

Segundo a responsável dos Recursos Humanos, o plano de formação do departamento existe e é atualizado regularmente através de dois casos. No primeiro caso, é atualizado anualmente através de um sistema de autoavaliação dos colaboradores e no segundo caso, aquando do início de um novo projeto. O plano é atualizado e são priorizadas as necessidades de formação mais prementes. Cada departamento define objetivos de desenvolvimento, à medida, para cada colaborador. Anualmente, estes objetivos são revistos pelo diretor do departamento juntamente com o colaborador a fim de apurar se os objetivos foram ou não atingidos. Caso não seja atingido um ou mais objetivos, devido a uma carência de formação, é dada ao colaborador a oportunidade de frequentar formação para suprir essa falha. Todo o processo está institucionalizado e é executado como um processo. Todas as atividades que ocorrem durante o processo são claras para todos os intervenientes, bem como no decorrer do processo os intervenientes são notificados de todas as alterações.

## **Nível 2 - Gerido**

No nível 2 de maturidade o processo de formação é implementado e gerido, o que resulta num processo de formação planeado, controlado e ajustado. Este facto leva a que os outputs do processo de formação sejam igualmente controlados. Neste nível é avaliado se o processo de formação atinge dois atributos de processo, o PA 2.1, referente ao desempenho da gestão que mede a forma como o processo de formação é gerido. E o PA 2.2, referente à Gestão de Outputs do Processo, o que permite verificar se os outputs do processo de formação são controlados de forma apropriada. O PA 2.1 é verificado tendo em conta seis critérios como mostra a Tabela 13 e o PA 2.2 é verificado tendo em conta quatro critérios como mostra a Tabela 14.

**Tabela 13. Resultados da avaliação do atributo de processo 2.1 (PA 2.1)**

<b>Critério</b>	<b>Critério Cumprido? (Sim/Não)</b>	<b>Classificação</b>
São identificados objetivos para o desempenho do processo.	Sim	Fully (F) (100%)
É planeado e monitorizado o desempenho do processo.	Sim	
O desempenho do processo é ajustado para ir de encontro ao planeado.	Sim	
São definidas, comunicadas e atribuídas as responsabilidades para a execução do processo.	Sim	
São identificados, disponibilizados, alocados e utilizados recursos e informação necessária para a execução do processo.	Sim	
Interfaces entre as partes envolvidas são geridas de forma a assegurar uma comunicação eficaz e também uma atribuição clara de responsabilidades.	Sim	

Os objetivos do processo de formação estão definidos no *Syriel* e o desempenho do processo é monitorizado pelos diretores dos departamentos de informática. As necessidades de formação são priorizadas, e é dado prioridade às necessidades mais prementes, logo o desempenho do processo é ajustado de acordo com os planos definidos. Todos os intervenientes no processo têm as suas responsabilidades definidas por escrito para todos os processos em que participam. Todos os recursos para a elaboração do processo estão identificados, disponibilizados e alocados, estes recursos incluem a plataforma de autoavaliação. A informação necessária para a execução do processo também está definida uma vez que a informação pertinente da autoavaliação do colaborador está presente na plataforma de autoavaliação e as informações referentes a empresas de formação está na posse do departamento de RH e é atualizada regularmente. Os principais meios de comunicação entre os intervenientes são o correio eletrónico e a plataforma de autoavaliação que são geridas globalmente pelo grupo La Redoute.

**Tabela 14. Resultados da avaliação do atributo de processo 2.2 (PA 2.2)**

<b>Critério</b>	<b>Critério Cumprido? (Sim/Não)</b>	<b>Classificação</b>
Os requisitos para os outputs do processo são definidos.	Sim	Fully (F) (100%)
Os requisitos para documentação e controlo dos outputs são definidos.	Sim	
Os outputs são identificados, documentados e controlados de modo apropriado.	Sim	
Os outputs são revistos de acordo com o que foi planeado e vão sofrendo ajustes para que possam estar de acordo com os requisitos.	Sim	

Os outputs do projeto estão definidos como mostram os diagramas do processo (Figura 6 e Figura 15). Todos os requisitos de documentação existem sob a forma de *templates* para todos os outputs. Cada vez que há uma alteração dos requisitos do processo todos os outputs são revistos e atualizados, incluindo *templates* para os outputs.

### Nível 3 - Definido

No nível 3 de maturidade, o processo de formação está implementado e utiliza um processo de formação definido que é capaz de atingir resultados. Neste nível de maturidade é avaliado se o processo de formação cumpre dois atributos de processo, o PA 3.1, referente à definição do processo de formação que avalia em que condições o processo de formação é mantido de modo a apoiar a implementação do processo de formação e o PA 3.2, referente à Implementação do Processo que avalia como é que o processo de formação é implementado de modo a atingir os seus resultados. O PA 3.1 é verificado tendo em conta cinco critérios como mostra a Tabela 15 e o PA 3.2 é verificado tendo em conta seis critérios como mostra a Tabela 16.

**Tabela 15. Resultados da avaliação do atributo de processo 3.1 (PA 3.1)**

<b>Critério</b>	<b>Critério Cumprido? (Sim/Não)</b>	<b>Classificação</b>
Os elementos fundamentais que devem ser incorporados no processo estão definidos.	Sim	Largelly (L) (80%)
É determinada a sequência e interação do processo com outros processos.	Sim	
São identificadas, como parte do processo, competências e papéis necessários para o desenvolver do processo.	Sim	
São identificados, como parte do processo, infraestruturas e um ambiente de trabalho para o desenvolvimento do processo.	Sim	
São definidos os métodos adequados para o controlo da eficácia e adequação do processo.	Não	

Todo o processo está institucionalizado e é executado como um processo. Todas as atividades que ocorrem durante o processo são claras para todos os intervenientes, bem como no decorrer do processo os intervenientes são notificados de todas as alterações. A sequência do processo está documentada, contudo não existe interação deste processo com outros. Todas as competências necessárias para o desenvolver do processo estão identificadas, uma vez que todos os intervenientes têm as suas responsabilidades definidas. As infraestruturas

necessárias estão identificadas e neste processo específico toda a infraestrutura tecnológica que suporta o processo, como a plataforma de autoavaliação é identificada. Não existem métodos para a monitorização da eficácia do processo.

**Tabela 16. Resultados da avaliação do atributo de processo 3.2 (PA 3.2)**

<b>Critério</b>	<b>Critério Cumprido? (Sim/Não)</b>	<b>Classificação</b>
Um processo previamente definido é implementado com base num processo padrão devidamente selecionado e/ou adaptado.	Não	Largelly (L) (66,67%)
São atribuídas e comunicadas funções necessárias, responsabilidades e autoridades para a execução do processo.	Sim	
O pessoal que executa o processo diz-se competente com base na educação, formação e experiência.	Sim	
São disponibilizados, alocados e utilizados recursos e informações necessárias para a realização do processo.	Sim	
São disponibilizadas, geridas e mantidas, infraestruturas e um ambiente de trabalho para o desenvolvimento do processo.	Sim	
São analisados e recolhidos dados para entender o comportamento do processo e para demonstrar a sua eficácia e a sua adequação, e ainda para avaliar onde se podem realizar melhorias contínuas.	Não	

Aquando da criação do processo de formação por parte da La Redoute, não foi analisado nenhum processo padrão para gestão da formação. Visto que o processo de formação bem como a plataforma *Syriel* foram criadas pela La Redoute França não se pode apurar ao certo a razão para não ter sido realizada esta análise. As responsabilidades dos intervenientes encontram-se definidas por escrito e assinadas pelos intervenientes. Todos os intervenientes do processo têm competências para o desempenhar com base na sua formação e experiência. Não são recolhidos quaisquer dados acerca do comportamento e desempenho do processo de modo a permitir uma melhoria contínua.

De acordo com o método de avaliação utilizado e tendo em conta os resultados obtidos para este nível (*Largelly*), chegou-se à conclusão que o nível de maturidade do processo de gestão da formação em vigor na La Redoute é o 3, ou seja, o processo encontra-se definido.

#### **Nível 4 – Gerido Quantitativamente**

No nível 4 de maturidade, o processo de formação é executado dentro de limites definidos de modo a atingir resultados. Neste nível é avaliado se o processo de formação atinge dois atributos de processo, o PA 4.1, referente à medição do processo de formação

que avalia a medida em que os resultados de medição do processo de formação são utilizados para garantir que o desempenho do processo de formação apoia a realização dos objetivos de desempenho relevantes para o apoio às metas de negócios definidas. E o PA 4.2, referente ao controlo do processo de formação que avalia a medida em que quantitativamente se conseguiu produzir um processo que é estável, capaz e previsível dentro de limites definidos.

De acordo como o método de avaliação e tendo em conta os resultados obtidos para o nível 3 (Largelly), este nível não foi avaliado por o processo de formação não atingir a classificação de *fully* no nível 3.

### **Nível 5 – Otimização**

No nível 5 de maturidade, o processo de formação é continuamente melhorado para atingir os objetivos de negócio atuais e futuros que possam ser relevantes. Neste nível é avaliado se o processo de formação atinge dois atributos de processo, o PA 5.1, referente à inovação do processo que avalia a medida em que são identificadas mudanças no processo de formação a partir da análise de causas comuns de variação de desempenho e de pesquisas de abordagens inovadoras para a definição e realização do processo de formação. E o PA 5.2, referente à otimização de processos que avalia como as mudanças na definição, gestão e desempenho do processo de formação têm impacto positivo e permitem alcançar os objetivos de melhoria do processo de formação.

À semelhança do que foi dito no nível anterior, este nível não foi avaliado por o processo de formação não atingir a classificação de *fully* no nível 3.

Em suma, o processo de gestão da formação em vigor na La Redoute atingiu o nível 3 de maturidade. Este é muitas vezes encarado como o ponto de viragem na maturidade com que os processos de gestão da formação são implementados numa organização. A diferença entre os dois primeiros níveis e o terceiro, é que enquanto nos primeiros níveis os processos são desempenhados de uma forma descoordenada, sem definição de responsabilidades e sem uma institucionalização do processo em toda a organização, no nível 3 o processo já se encontra formalmente definido, bem como as responsabilidades, intervenientes e tarefas a desempenhar. Ainda nos primeiros níveis, a falta de definição formal do processo pode originar a que diferentes pessoas realizem diferentes tarefas para chegar ao mesmo resultado, o que pode impedir que um processo seja conduzido da mesma forma duas vezes.

Apesar do processo de gestão da formação da La Redoute se encontrar no nível 3 de maturidade, há já bastantes critérios necessários para passar ao nível de maturidade seguinte que estão satisfeitos, faltando satisfazer apenas três dos onze critérios de avaliação do nível 3 de maturidade. Deste modo, se a organização modificar o seu processo de gestão da formação de modo a cumprir estes três critérios em falta pode passar para o nível 4 de maturidade. Para isso, tem realizar as seguintes tarefas:

1. Definir os métodos adequados para o controlo da eficácia e adequação do processo de gestão da formação;
2. Efetuar previamente um estudo dos processos padrão relevantes para a gestão da formação que sirva como guia para a implementação do processo de gestão da formação na organização com base num processo padrão devidamente selecionado e/ou adaptado;
3. Analisar e recolher dados para entender o comportamento do processo de gestão da formação e para demonstrar a sua eficácia e a sua adequação, e ainda para avaliar onde se podem realizar melhorias contínuas.

## 6. Conclusões

---

Os conhecimentos adquiridos em contexto científico-acadêmico do Mestrado de Gestão foram complementados com o trabalho desenvolvido no estágio na La Redoute, permitindo obter um “know-how” que até aqui não existia. A experiência *on-the-job*, por si só, constituiu um fator muito enriquecedor no processo final de mestrado, podendo aplicar alguns dos conceitos adquiridos ao longo do percurso acadêmico em casos práticos, e ao mesmo tempo colher experiência em várias funções que são cada vez mais importantes na área da gestão de empresas.

O estágio foi extremamente positivo, pois proporcionou a aprendizagem de novos métodos de trabalho, técnicas e ferramentas, como o PHC e o Time Report. A criação do book de Recursos Humanos de 2014 proporcionou a aprendizagem de alguns indicadores de performance na área dos Recursos Humanos e ainda como recolher e analisar informação para chegar aos valores finais desses indicadores. Para além disso, foi uma boa demonstração do modo como funciona o mercado de trabalho e do funcionamento de uma das empresas mais conceituadas a nível internacional na área das vendas à distância.

Para realizar a análise e medição do processo de gestão da formação, foi conduzida uma revisão da literatura na área da gestão formação bem como na área de modelos de maturidade com vista a aplicar estes conhecimentos na análise do processo de gestão da formação nos departamentos de informática do grupo La Redoute. A conclusão obtida desta análise foi que o processo de gestão da formação em vigor na La Redoute atingiu o nível de maturidade 3 numa escala de 0 a 5, o que significa que a empresa se encontra num nível de maturidade intermédio. Apesar do processo de gestão da formação da La Redoute se encontrar no nível 3 de maturidade, há já bastantes critérios necessários para passar ao nível de maturidade seguinte que estão satisfeitos, faltando satisfazer apenas três dos onze critérios de avaliação do nível três de maturidade. Deste modo se a organização modificar o seu processo de gestão da formação de modo a cumprir estes três critérios em falta pode passar para o nível 4 de maturidade.

Estes resultados permitiram à La Redoute perceber o nível de maturidade do processo de gestão da formação implementado nos departamentos de informática. Com os resultados obtidos, a La Redoute pode planear um caminho de melhoria com o objetivo de ascender ao nível de maturidade seguinte. Esta análise também permitiu identificar pontos fortes e fracos da implementação atual do processo de gestão da formação.

# Bibliografia

---

Aguinis, H and Kraiger, K. (2009). "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society", *The Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.

Amit, R. and Belcourt, M. (1999). "Human Resources Management Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage." *European Management Journal*, 17:2, 174–181.

Bassi, L. J. and Cheney, S. (1997). 'Benchmarking the best'. *Training & Development*, November, 60-64.

Becker, B. and Gerhart, B. (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects." *Academy of Management Journal*, 39:4, 779–801.

Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1998). "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, Gerald R. Ferris (ed.). Greenwich, CT: JAI Press, 53–101.

Becker, B. E.; Huselid, M. A. and Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Bramley, P. (1996). *Evaluating Training Effectiveness* (second edition), London: McGraw-Hill.

Cabrera, E. F. (2006). La formación. In J. Bonaceh & A. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, 167-188. Madrid: Prentice Hall/Financial Times.

Cascio, W. F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

CMMI Product Team (2009). "People Capability Maturity Model (P-CMM), Version 2.0, Second Edition", *Carnegie Mellon University*, Tech. Rep. CMU/SEI-2009-TR-003.

CMMI Product Team (2010). "CMMI for development, version 1.3", *Carnegie Mellon University*, Tech. Rep. CMU/SEI-2010-TR-033.

Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.

Davenport, T. O. (1999). *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. San Francisco: Jossey Bass.

Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance." *Academy of Management Journal*, 39:4, 949–969.

Easterby-Smith, M. (1986). *Evaluation of Management Education, Training and Development*, Aldershot: Gower.

Eraut, M. (2004). "Informal learning in the workplace", *Studies in Continuing Education*, 2:26, 247-273.

Fitz-enz, J. (1995). *How to Measure Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.

Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance (2nd edition)*. New York: ANACOM.

Gasik, S. (2011). "A Model of Project Knowledge Management", *Project Management Journal*, 3:43, 23-44.

Gates, S. (2002). *Value at Work: The Risks and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting* (Research Report No. R-1316-02-RR). New York, NY: Conference Board.

Gates, S. (2008). *Strategic Human Capital Measures: Orientation, Accountability, and Communication* (Research Report No. R-1417-08-WG). New York, NY: Conference Board.

Goldstein, I. L. (1993). *Training In Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation* (third edition), Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and Control of Training*, London: McGraw-Hill.

Hansen, G. S. and Wernerfelt, B. (1989). "Determinants of Firm Performance: Relative Importance of Economic and Organizational Factors." *Strategic Journal of Management* 10, 399–411.

Human Capital Panel (2006). CIPD. *Human Capital Evaluation: Getting Started*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006.

IT Governance Institute (2012). “COBIT 5 – A business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT”.

IT Governance Institute (2013). “COBIT 5 – Self-Assessment Guide: Using COBIT 5”.

Kirkpatrick, D. (1967). ‘Evaluation of training’ in *Training Evaluation Handbook*. R .Craig and L. Bittel (eds). New York: McGraw-Hill.

Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kotey, B. and Folker, B. (2007). “Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type—Family and Nonfamily”, *Journal of Small Business Management*, 45:2, 214-238.

Lynas, M. (2001). Training and development. In N. Cornelius (Ed.), *Human resource management* (2<sup>nd</sup> ed.; pp. 79-105). High Holborn: Thomson Learning.

McGehee, M. and Thayer, P. W. (1961), *Training in Business and industry*; New York: Wiley.

Merrill, M. D. (1983). Component display theory. In C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional design theories and models. An overview of their current status* (pp. 279-333). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Object Management Group (2011). “Business Process Model and Notation (BPMN),” Version 2.0, *OMG Standard*, formal/2011-01-03.

Rego, A.; Gomes, J.; Cunha, M. P.; Cunha, R. P.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. A. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Edição); Lisboa: Edições Silabo.

Vuta, D. and Farcas, A. (2015). “The role of training in organizational and employee development”, *Management and Economics, Revista Academiei Fortelor Terestre*, 3:79.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Glossário

---

**POCC** – (Plano de Oferta Comercial aos Colaboradores) Plano de descontos em roupa para os colaboradores. Este desconto aplica-se a artigos que não estejam em promoção no *website* e no catálogo e os descontos podem chegar aos 70%. Para o *outlet*, os descontos são aplicados sobre o preço de venda e variam entre os 50% e 70%.

**Medicina curativa** – Um médico que se desloca às instalações da empresa uma vez por semana, para consultas de clinica geral.

**Intranet** – Rede interna de onde os colaboradores podem consultar as novidades relativamente a promoções POCC, notas de circulação interna, mapas mensais de horas. Aqui pode ser consultada a apresentação de cada departamento, toda a informação de RH, aniversários, entre outros. Existe também um menu “utilitários” para marcação de salas de reuniões, consulta de ementa, etc.

**Área de processos** - conjunto de processos de negócio com um objetivo de negócio comum. Por exemplo, se imaginamos a área de negócio de vendas, esta pode ser consistida por vários processos, como, marketing, venda direta, venda via telefone entre outros.