



Formação na inCentea – O Diagnóstico de Necessidades de Formação

Mestrado em Gestão

Luana Ferreira da Silva Domingues

Leiria, março de 2022



Formação na inCentea – O Diagnóstico de Necessidades de Formação

Mestrado em Gestão

Luana Ferreira da Silva Domingues

Relatório de Estágio realizado sob a orientação da Professora Doutora Andrea Isabel
Oliveira da Costa e Sousa e sob supervisão da Doutora Daniela Silva

Leiria, março de 2022

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a/o mesma/o foi realizado, a saber, Mestrado em Gestão, no ano letivo 2021/2022 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Para os meus pais, por todo o apoio e ensinamentos que sempre me deram ao longo da vida. Obrigada!

Para o meu avô, António Ricardo. *“O que um dia era amor, hoje é uma eterna saudade.”*

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio foi um dos maiores desafios de todo o meu percurso académico, tornando-se numa conquista e numa prova de que tudo é possível com a medida certa de esforço, trabalho e dedicação. Ao longo de todo o período de estágio e elaboração do relatório, foram várias as pessoas que demonstraram o seu apoio para comigo e sem as quais a conclusão deste trabalho teria sido mais difícil. Desta forma, fica aqui o meu maior agradecimento a todas elas.

Aos meus pais, em especial à minha mãe, um obrigada por todo o apoio e conselhos dados nesta etapa. Obrigada por sempre me terem inculcido o sentido de responsabilidade, esforço e dedicação e por me terem ensinado a nunca desistir dos meus objetivos.

À professora Andrea Sousa, um muito obrigada por toda a ajuda, disponibilidade, conselhos e conhecimentos partilhados durante todo o período do estágio. A sua orientação permitiu a clareza de bastantes aspetos deste projeto e facilitou a realização do mesmo.

À inCentea agradeço a oportunidade que me foi concedida de realizar estágio nas suas instalações e de contactar com o mundo do trabalho.

À Daniela Silva, um enorme obrigada por todo o apoio, disponibilidade, simpatia e partilha de conhecimentos e indicações ao longo dos quatro meses de estágio. A toda a restante equipa do Departamento de Recursos Humanos – Raquel, Abílio, Sofia, Cristiana e Carolina – agradeço a enorme simpatia e carinho com que me acolheram. Um obrigada também a todos aqueles das restantes equipas que participaram no desenvolvimento deste projeto.

Ao meu namorado, um especial agradecimento por todas as palavras de apoio e incentivo. Nos momentos mais difíceis deste percurso, foste quem me apoiou e mostrou que tudo iria correr bem. Obrigada por me motivares todos os dias a ultrapassar os obstáculos que aparecem no meu caminho.

A todos os meus amigos e restante família, um obrigada pela vossa amizade e apoio desde sempre.

Resumo

A função de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem ganho cada vez maior relevância no ambiente organizacional, contribuindo para o crescimento das organizações através de colaboradores dotados de competências e com motivação para desempenhar as suas funções. De forma a dotar os colaboradores com os conhecimentos necessários, é importante que as organizações disponham de estratégias formativas.

A prática formativa revela-se como uma prática basilar bastante benéfica para as organizações, como meio de transmissão e desenvolvimento dos conhecimentos e competências essenciais à atividade dos colaboradores, permitindo a melhoria dos níveis de produtividade. Para além do mais, a formação torna-se igualmente benéfica para os próprios colaboradores, que adquirem a possibilidade de melhorar os seus métodos de trabalho e de progredir na carreira profissional. De modo a obter maiores vantagens, é importante que as organizações delineiem eficazmente o ciclo formativo, passando pelas etapas de diagnóstico de necessidades de formação, programação, execução e avaliação da formação.

De entre todas as etapas, o diagnóstico de necessidades formativas releva-se como uma etapa de elevada importância, identificando problemas que afetam negativamente a produtividade e qualidade dos produtos/serviços disponibilizados aos clientes e que podem ser melhorados através de formação. Realizando um adequado diagnóstico, as organizações poderão proporcionar ações de formação com resultados mais eficazes na melhoria dos níveis de produtividade e rentabilidade organizacional.

O presente relatório retrata o estágio curricular realizado na inCentea – Tecnologia de Gestão, durante quatro meses, no âmbito do Mestrado em Gestão. O principal objetivo deste estágio foi otimizar o diagnóstico de necessidades e o procedimento do levantamento de necessidades de formação, tendo sido, por isso, realizado na equipa dos Recursos Humanos. Sendo um estágio focado na área da formação, as tarefas foram, maioritariamente, efetuadas nesta mesma área, através da apresentação de sugestões que enriquecem o processo de diagnóstico e levantamento de necessidades, como são exemplo a criação de planos de desenvolvimento individual ou a identificação de perfis de competências comportamentais para cargos de chefia.

Palavras-chave: recursos humanos, formação, competências, necessidades de formação, diagnóstico de necessidades de formação, inCentea

Abstract

The Human Resources Management (HRM) function has gained increasing relevance in the organizational environment, contributing to the growth of organizations through employees with skills and motivation to perform their duties. In order to provide employees with the necessary knowledge, it is important that organizations have training strategies.

The training practice proves to be a very beneficial basic practice for organizations, as a means of transmitting and developing the knowledge and skills essential to the activity of employees, allowing for the improvement of productivity levels. Furthermore, training is also beneficial for the employees themselves, who gain the opportunity to improve their working methods and advance in their professional careers. In order to obtain greater benefits, it is important that organizations effectively outline the training cycle, going through the stages of diagnosing training needs, programming, implementing and evaluating training.

Among all the steps, the diagnosis of training needs is a highly important step, identifying problems that negatively affect the productivity and quality of the products/services made available to customers and which can be improved through training. By carrying out an adequate diagnosis, organizations will be able to provide training actions with more effective results in improving organizational productivity and profitability levels.

The present report portrays the curricular internship carried out at inCentea – Tecnologia de Gestão, for four months, within the scope of the Master in Management. The main objective of this internship was to optimize the diagnosis of needs and the procedure for surveying training needs, which was, therefore, carried out in the HR team. As an internship focused on the training area, the tasks were mostly carried out in this same area, through the presentation of suggestions that enrich the process of diagnosis and assessment of needs, such as the creation of individual development plans or the identification of profiles of behavioral skills for leadership positions.

Keywords: human resources, training, skills, training needs, diagnosis of training needs, inCentea

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	v
Dedicatória	vii
Agradecimentos	ix
Resumo	xi
Abstract	xiii
Lista de Figuras	xvii
Lista de Tabelas	xviii
Lista de Siglas e Acrónimos	xix
1. Introdução.....	1
2. Caracterização da Entidade de Acolhimento	3
2.1. Ficha Técnica da inCentea	3
2.2. Evolução Histórica da inCentea	3
2.3. Visão, Missão e Valores	4
2.4. Organograma da inCentea.....	5
2.5. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos.....	6
3. Descrição das Tarefas Desenvolvidas no Estágio	8
4. Revisão de Literatura	9
4.1. <i>Learning Organization</i>	9
4.2. Competências	11
4.3. Impactos do Desenvolvimento de Ações Formativas.....	17
4.4. Processo Formativo.....	19
4.5. Ciclo Formativo.....	21
4.6. Diagnóstico de Necessidades de Formação	23
4.6.1. Modelos de Diagnóstico de Necessidades de Formação.....	25
4.6.2. Fontes para o Diagnóstico de Necessidades de Formação	27

5. Gestão da Formação na inCentea	30
5.1. Política da Formação	30
5.2. Procedimento da Formação	31
6. Identificação do Problema	35
7. Proposta de Solução	36
7.1. Otimização do Procedimento de Necessidades de Formação	37
7.2. Otimização da Etapa Diagnóstico de Necessidades de Formação	46
7.2.1. Contributo da Avaliação da Formação para o DNF	48
7.2.2. Contributo do Estudo do Clima Organizacional para o DNF	50
7.2.2.1. Perfis de Competências Comportamentais para Cargos de Chefia	52
7.3. Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).....	55
7.3.1. Plano de Desenvolvimento Individual de Integração.....	55
7.3.2. Plano de Desenvolvimento Individual para Progressão na Carreira	56
8. Conclusão	58
Referências	60
Anexos.....	66

Lista de Figuras

Figura 1 - Percurso da inCentea no período 1987-2018.....	4
Figura 2 - Plano Estratégico 2019-2021	5
Figura 3 - Organograma Geral da inCentea.....	6
Figura 4 - Organograma SANin	6
Figura 5 - Organograma DRH	7
Figura 6 - Componentes das Competências	16
Figura 7 - Ciclo Formativo	22
Figura 8 - Procedimento da Formação na inCentea	32
Figura 9 - Critérios de Avaliação da Formação na inCentea.....	34
Figura 10 - Campo para indicar Ação de Melhoria	34
Figura 11 - Registos de Formação	36
Figura 12 - Procedimento Proposto para LNF	41
Figura 13 - Esquema Procedimento Proposto para LNF.....	43
Figura 14 - Exemplo do Separador para LNF	44
Figura 15 - Exemplo dos Pedidos Formativos Organizados por Equipa.....	45
Figura 16 - Exemplo dos Pedidos Formativos Aprovados	46

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Resultados do Estudo do Clima Organizacional	50
Tabela 2 - Desvio relativamente à média de respostas do estudo de <i>Benchmarking</i>	51
Tabela 3 - Áreas Comportamentais Apresentadas no Formulário.....	53

Lista de Siglas e Acrónimos

CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DNF	Diagnóstico de Necessidades de Formação
DRH	Departamento de Recursos Humanos
EB	<i>Employer Branding</i>
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>
LNf	Levantamento de Necessidades de Formação
MBO	<i>Management Buy-Out</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
RH	Recursos Humanos
SANin	Serviços de Apoio ao Negócio da inCentea
UN	Unidade de Negócio

1. Introdução

As constantes inovações tecnológicas e as mudanças que se fazem sentir nos mais variados aspetos, criam a necessidade de rápida adaptação e flexibilidade, provocando alterações ao nível da gestão e da realização do trabalho (Alipour & Karimi, 2011). Nas organizações, a necessidade de acompanhar estas tais alterações é ainda mais visível, tornando-se fundamental a presença de colaboradores capacitados para o efeito, de modo a se tornarem mais competitivas no mercado global. Para isso, é imprescindível que as organizações disponibilizem aos seus colaboradores ações formativas que beneficiem o desenvolvimento das suas funções e contribuam para a eficiência organizacional (Garvin et al., 2008; Rego et al., 2015; Serrat, 2017).

Mais do que cumprir com o Código do Trabalho - nº 2 do artigo 131º -, que refere que o colaborador deve ter direito a um mínimo de quarenta horas anuais de formação contínua (Lei n.º 93/2019), a grande maioria das organizações encara já a atividade formativa como um benefício para o seu capital humano e, por isso, como um investimento que permite o aumento da sua vantagem competitiva no mercado (Garvin et al., 2008; Jamba, 2018; Rego et al., 2015). Sendo a formação um meio de aquisição e desenvolvimento de competências, esta permite que os colaboradores melhorem o seu desempenho aumentando, consequentemente, a produtividade e a qualidade dos produtos/serviços que as organizações colocam ao dispor dos seus clientes (Ahammad, 2013; Rego et al., 2015; Sung & Choi, 2014).

A atividade formativa segue um ciclo delineado, inicialmente, pela etapa de diagnóstico de necessidades, posteriormente a programação, seguida da execução e, por fim, a avaliação (Rego et al., 2015). O diagnóstico de necessidades, sendo a primeira fase do ciclo, apresenta-se como uma etapa fundamental para a otimização da gestão da formação (Ceitil, 2007). O diagnóstico permite identificar quais as dificuldades ou problemas, provenientes de *gaps* de conhecimentos, competências ou comportamentos, que possam estar a afetar o desempenho eficaz dos colaboradores e, consequentemente, os resultados organizacionais (Gouveia & Rodrigues, 2004; Rego et al., 2015). A ausência desta etapa de diagnóstico dificulta a identificação de competências e eventuais problemas que necessitam de ser melhorados ou solucionados através de ações de formação, com vista à melhoria da atividade organizacional (Gouveia & Rodrigues, 2004).

Com o propósito de obter uma compreensão mais profunda acerca da formação em contexto organizacional e com o objetivo de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, o presente relatório enquadra-se no âmbito do estágio curricular do 2º ano do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. O estágio teve lugar na inCentea, com uma duração de quatro meses, com início a setembro de 2021 e fim a janeiro de 2022. A inCentea é um grupo de empresas de prestação de serviços nas mais variadas áreas, sendo a principal a de Tecnologias de Informação e Comunicação. Este estágio incidiu, principalmente, no domínio da formação, mais concretamente, na identificação de diagnóstico de necessidades formativas, tendo sido, por esse motivo, enquadrado na equipa de Recursos Humanos da inCentea. Contudo, foram também realizadas atividades nas áreas de recrutamento e seleção e processamento salarial.

Os benefícios que a prática da formação acarreta para colaboradores e organização, despoletou na inCentea o objetivo de delinear um ciclo formativo devidamente estruturado e alinhado com os seus objetivos estratégicos. Apesar de cumprir corretamente com todas as fases constituintes da prática da formação, a inCentea pretende otimizar a etapa de diagnóstico de necessidades. Sendo assim, torna-se foco deste trabalho a otimização do levantamento de necessidades de formação implementado na inCentea.

Por forma a cumprir os objetivos do estágio, o presente relatório encontra-se devidamente estruturado por sete capítulos. Após o atual capítulo relativo à introdução do trabalho, segue-se o capítulo referente à caracterização da entidade de acolhimento, onde são apresentados a inCentea e o Departamento de Recursos Humanos. De seguida, são identificadas as tarefas desenvolvidas ao longo dos quatro meses de estágio. O capítulo seguinte é referente à revisão de literatura, onde são abordados os temas macro organizacionais da estratégia das organizações, como são o *Learning Organization* e a sua relação com *EB* e *EVP* e, numa perspetiva mais micro organizacional, num exercício da valorização da política formativa, os temas das Competências, Formação, Ciclo Formativo e Diagnóstico de Necessidades de Formação. Posteriormente, é apresentada a gestão da formação na inCentea, seguida da identificação do problema no qual este relatório se foca e da proposta de solução para o mesmo. O presente relatório termina com a conclusão, contribuição, limitações e sugestões para futuras investigações.

2. Caracterização da Entidade de Acolhimento

2.1. Ficha Técnica da inCentea

A inCentea caracteriza-se como sendo um grupo de empresas que presta serviços profissionais nas mais variadas áreas, sendo elas: Tecnologias de Informação e Comunicação, Marketing e Inovação, Consultoria de Negócio e Engenharia de Produto. Sendo um grupo constituído por várias empresas, encontra-se localizado em Portugal, Espanha, França, Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Brasil. Nacionalmente, marca presença em Leiria, Braga, Lisboa, Porto e Funchal. A nível internacional apresenta escritórios em Curitiba, Luanda, Lugo, Maputo, Praia, Rio de Janeiro, São Tomé, São Vicente e Sal. O Grupo inCentea conta com 346 colaboradores, com a adequada formação e experiência nas diferentes áreas que disponibiliza aos seus clientes. Sendo os seus colaboradores competentes em diversas áreas, a inCentea disponibiliza aos seus clientes as soluções mais indicadas aos seus problemas, fornecendo serviços ao nível dos sistemas de informação para a gestão, marketing e inovação, desenvolvimento e integração de aplicações, sistemas e segurança, redes e comunicações, telecomunicações, printing e engenharia e desenvolvimento do produto. Relativamente ao volume de negócios, a inCentea apresentou uma quantia de 17,3 milhões de euros no ano de 2020, sendo 25% deste valor referente aos mercados internacionais.

2.2. Evolução Histórica da inCentea

A empresa Leirisic foi fundada no ano de 1987, fazendo parte de um grupo industrial de Leiria. De forma a contribuir para o crescimento da empresa, em 2000, um grupo de colaboradores tomou posse da mesma, com recurso a uma operação de MBO (*Management Buy-Out*), implementando uma estratégia de parcerias. Para manter este crescimento, a empresa realizou parcerias com participações cruzadas de capital, através de empresas situadas em áreas geográficas onde ainda não tinha a sua atividade e da interdependência de soluções. Foi assim que nasceu, em 2004, a inCentea, com a entrada da empresa Datamex. No ano de 2007, a empresa decidiu internacionalizar-se. Para seguir esse objetivo, criou as empresas de Cabo Verde, Angola, Moçambique e São Tomé e Príncipe e, ainda, adquiriu uma empresa localizada em Espanha. Posteriormente, em 2018, o principal objetivo da inCentea era consolidar a sua organização tendo, então, voltado os

seus esforços para aquele que é o seu principal negócio e tornado cada uma das suas unidades de negócio especializadas e autónomas. Aliado a esta ação, foi feita uma fusão de várias empresas do Grupo, tornando a estrutura do mesmo menos complexa. Hoje em dia, a inCentea encontra-se também localizada no Brasil, em França e na Guiné-Bissau. Este percurso histórico do Grupo inCentea pode ser analisado, de forma mais breve, na Figura 1.

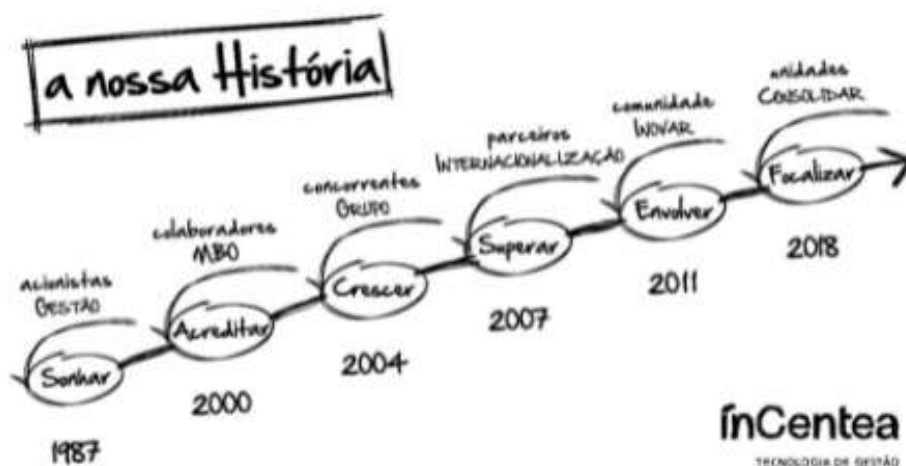


Figura 1 - Percurso da inCentea no período 1987-2018

Fonte: Grupo inCentea

2.3. Visão, Missão e Valores

Visão: “Utilizar tecnologia, gerir parcerias, criar valor. Acreditamos que as Tecnologias de Informação e Comunicação podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento sustentado da Sociedade do Conhecimento. Estamos igualmente convictos que através da cooperação empresarial é possível gerar mais valor.” (inCentea, n.d.)

Missão: “Acréscetar valor ao negócio dos nossos clientes e satisfazer as expectativas dos nossos colaboradores, parceiros e acionistas de uma forma socialmente responsável.” (inCentea, n.d.)

O objetivo estratégico da inCentea para o período de 2019 a 2021 assenta, principalmente, num crescimento sustentável, baseado nos parâmetros da criação de valor, geração de satisfação dos colaboradores e uso de tecnologia (Figura 2). A criação de valor contribui para que os clientes do grupo se mantenham satisfeitos com os serviços do mesmo e o uso

constante da tecnologia permite que o grupo se mantenha numa posição estratégica competitiva.



Figura 2 - Plano Estratégico 2019-2021

Fonte: Grupo inCentea

Valores: “Compreender, fazer, cooperar, sempre com as pessoas. A nossa cultura baseia-se num conjunto de valores bem definidos, dos quais destacamos: orientação para o cliente; orientação para a mudança; trabalho em equipa.” (inCentea, n.d.)

2.4. Organograma da inCentea

A inCentea segue uma estrutura devidamente organizada, apresentando um Conselho Geral, um Conselho de Administração e um grupo de Serviços de Apoio ao Negócio (SANin). O Conselho de Administração está estruturado por áreas de apoio interno, que auxiliam a atividade do Grupo – Global Marketing & Sales, Sistemas de Informação e Internacional –, e pelos diferentes serviços que disponibilizam aos seus clientes (Figura 3). Os SANin seguem uma estrutura repartida nas áreas de controlo de gestão, financeira, logística e recursos humanos (Figura 4). Sendo este um estágio realizado na área dos recursos humanos, é relevante esta análise do organograma dos SANin.

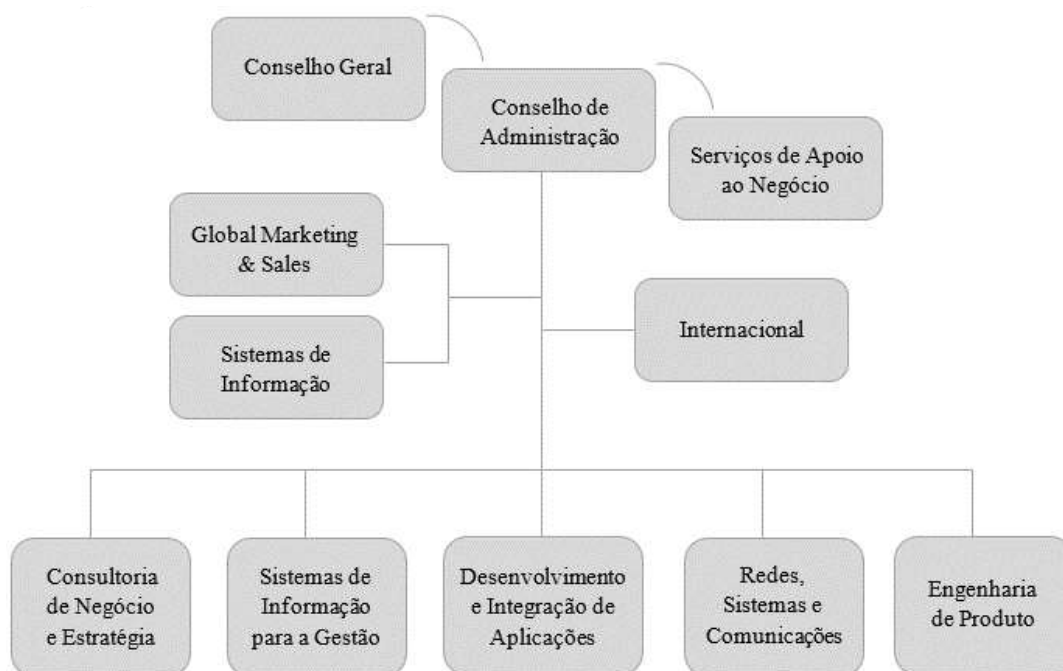


Figura 3 - Organograma Geral da inCentea

Fonte: Grupo inCentea; Elaboração Própria

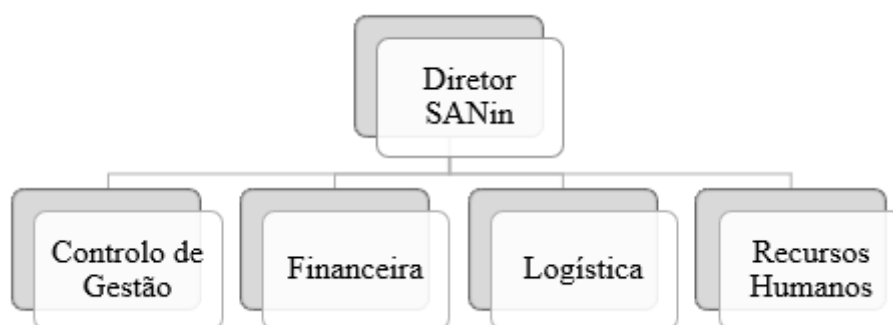


Figura 4 - Organograma SANin

Fonte: Grupo inCentea; Elaboração Própria

2.5. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos da inCentea é composto por sete elementos: cinco técnicos de RH, uma diretora do departamento e uma diretora da unidade de negócio (Figura 5). As atividades a desenvolver pelo DRH estão devidamente repartidas por todos os técnicos, sendo que um técnico é responsável pelo recrutamento e seleção de novos colaboradores, outro realiza o acolhimento e integração dos mesmos e a avaliação de desempenho, outro está encarregue dos processos de formação e de comunicação interna e dois executam o processamento de salários de todas as empresas do Grupo. É também o

DRH que está ainda responsável pela organização de atividades de convívio entre os colaboradores, como é o caso da “Semana inCentea” e da “Convenção Anual”. O grande objetivo destas atividades é proporcionar um maior contacto e interação entre os colaboradores dos diferentes departamentos e unidades da inCentea.

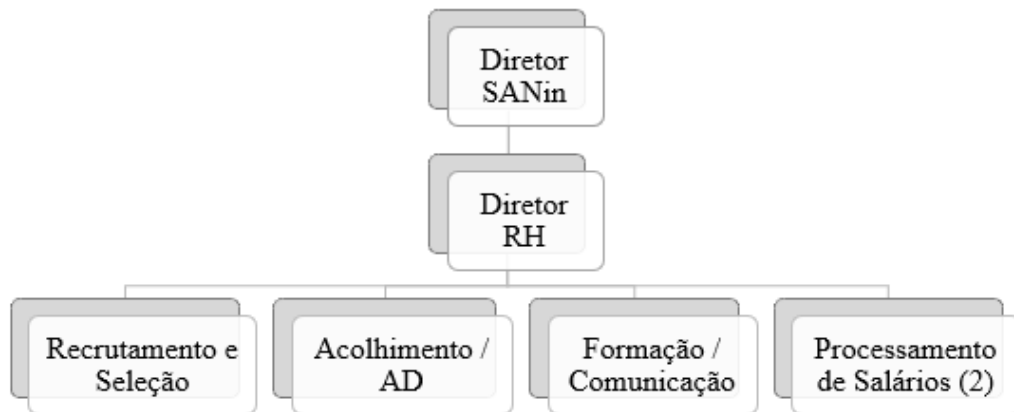


Figura 5 - Organograma DRH

Fonte: Grupo inCentea; Elaboração Própria

3. Descrição das Tarefas Desenvolvidas no Estágio

Tendo sido este um estágio com atividade no domínio da formação, as atividades desenvolvidas incidiram, maioritariamente, nesta área. Para além das atividades realizadas com o intuito de otimizar o procedimento do levantamento de necessidades de formação, outras tarefas foram executadas, sendo elas:

- Colocação de certificados de formação e de exame no Portal do Colaborador;
- Análise de relatórios de formação;
- Acompanhamento de reunião de elaboração de planos de formação;
- Acompanhamento de reunião para apresentação de planos de formação a novos colaboradores;
- Participação no Webinar “*Sit less, move more*”.

Para além da área da formação, os Recursos Humanos incluem ainda outras áreas, nomeadamente, recrutamento e seleção e processamento salarial, nas quais foram, igualmente, realizadas atividades. São exemplos:

- Elaboração de *dossiers* de estágio profissional;
- Validação de faturas;
- Elaboração de acordos de Isenção de Horário de Trabalho.

4. Revisão de Literatura

4.1. *Learning Organization*

Numa era onde a globalização é uma realidade, é fundamental que as organizações se mostrem flexíveis às constantes mudanças e apresentem vantagem competitiva no seu mercado (Alipour & Karimi, 2011). Um caminho que permite às organizações cumprirem estes pontos é a aprendizagem contínua e rápida (Garvin et al., 2008; Serrat, 2017). Esta cultura de aprendizagem proporciona às organizações maiores níveis de desenvolvimento e de produtividade (Garvin et al., 2008). A uma organização que investe tempo e recursos na aprendizagem atribui-se o conceito de *learning organization* (Alipour & Karimi, 2011; Garvin et al., 2008; Serrat, 2017).

Uma *learning organization* é sustentada por quatro subsistemas – a organização, as pessoas, o conhecimento e a tecnologia – que complementam os restantes aspetos que contribuem para a aprendizagem (Serrat, 2017). Para uma *learning organization*, a aprendizagem é um dos maiores contributos à eficácia organizacional (Serrat, 2017). Por esse motivo, este tipo de organizações apresenta o seu plano estratégico em linha com a aprendizagem, realçando a importância da mesma para o sucesso organizacional (Serrat, 2017). Sendo as pessoas o recurso mais valioso das organizações e tendo em conta este facto, uma *learning organization* percebe que necessita de pessoas com conhecimentos relevantes e com autonomia e motivação para desenvolver o seu trabalho (Serrat, 2017), algo possível de alcançar através de processos de aprendizagem (Garvin et al., 2008). Adicionalmente, é imprescindível que as pessoas expressem a capacidade de trabalhar eficazmente em equipa, visto que este tipo de trabalho é um fator indispensável a uma *learning organization* (Serrat, 2017). Razão deste aspeto, é o facto de o trabalho em equipa suscitar diferentes opiniões e experiências que atuam como fontes de aprendizagem (Serrat, 2017). O conhecimento é visto como um fator que, desenvolvido corretamente, fornece à organização e aos seus colaboradores um maior conjunto de contactos sociais, provenientes da partilha de conhecimentos entre todos (Serrat, 2017), como é o trabalho desenvolvido em equipa. O desenvolvimento do conhecimento é conseguido através de boas políticas de aprendizagem implementadas na organização e refletido, posteriormente, na qualidade dos seus produtos ou serviços (Serrat, 2017). Finalmente, uma *learning organization* procura possuir os conhecimentos necessários para retirar o maior partido da

tecnologia (Serrat, 2017). Estes conhecimentos tecnológicos concedem às organizações diversas vantagens, como são exemplo, o fortalecimento da identidade organizacional, a partilha de informações e novidades acerca da organização, a maior inovação e criatividade e o contacto com a envolvente externa da organização (Serrat, 2017), que contribuem para um maior reconhecimento e reputação no mercado onde operam.

Esta reputação alicerçada na *learning organization*, contribui para a valorização do *employer branding (EB)* – marca do empregador. A dinâmica do *employer branding* contribui, quer por colaboradores atuais quer por colaboradores potenciais, para o reforço de uma imagem que distingue a organização como o melhor lugar para trabalhar (Singh, 2021). Adicionalmente, o *employer branding* define-se como sendo a estratégia usada pelas organizações para manter os seus colaboradores atuais e aumentar os seus níveis de atratividade (Chiu et al., 2020). Organizações com uma forte marca empregadora apresentam maior possibilidade de atrair e manter colaboradores com as competências necessárias (Singh, 2021), ao mesmo tempo que transmitem a ideia de que os seus colaboradores estão satisfeitos com a organização (Jain & Bhatt, 2015; Kaur & Syal, 2013, apud Singh, 2021). Acrescido a estas vantagens, um bom *employer branding* potencia às organizações, colaboradores envolvidos com as mesmas, que focam os seus esforços na execução dos objetivos, com vista à maior produtividade da organização (Wilden et al., 2010). Assim, parece plausível referir que organizações desencadeadoras de uma cultura de aprendizagem alicerçadas na *learning organization* fomentam, mais facilmente, uma forte estratégia de *employer branding* e, com esta imagem reputacional, adquirem mais vantagem competitiva no seu mercado de trabalho (Chiu et al., 2020; Wilden et al., 2010).

Conhecer o *employer branding* das organizações é identificar qual *Employee Value Proposition (EVP)* contribui para o ADN das organizações. O *EVP* reconhecesse nos benefícios que as organizações disponibilizam aos seus colaboradores, atuais e potenciais, em troca do desempenho dos mesmos (Frow & Payne, 2011; Reddy, 2020). Um dos motivos pelos quais as organizações alinham os seus valores com os valores dos seus colaboradores é que, com este alinhamento, será provavelmente mais fácil “atrair, motivar e reter o talento certo” (Pawar, 2016, p. 9) num mundo global, flexível e em constante adaptação, que o torna persistentemente inconstante.

Para dominar alguma incerteza, parece desejável para as organizações descobrir o *EVP*, e este traduz-se segundo quatro atributos, nomeadamente, atributos económicos, funcionais, psicológicos e organizacionais (Kuchеров & Zavyalova, 2012). Os atributos económicos compreendem o salário e as recompensas financeiras atribuídos aos colaboradores (Kuchеров & Zavyalova, 2012). A oportunidade de formação e subida na carreira profissional compõem os atributos funcionais, que são potenciados na cultura de aprendizagem (Kuchеров & Zavyalova, 2012). Os atributos psicológicos correspondem às relações entre colegas de trabalho e à capacidade de trabalhar em equipa (Kuchеров & Zavyalova, 2012). Por fim, os atributos organizacionais estão voltados para a estratégia da organização, nomeadamente, para a sua posição de mercado, qualidade dos clientes e histórico organizacional (Kuchеров & Zavyalova, 2012).

Definir uma estratégia organizacional em consonância com o *EVP*, além de ser mais eficaz, oferece aos colaboradores um conjunto de vantagens, dado que potencia a satisfação destes no seu local de trabalho e, conseqüentemente, oferece à organização colaboradores mais comprometidos e motivados para desempenhar e alavancar as suas funções (Reddy, 2020). Assim, um *EVP* eficaz permite às organizações reter os seus colaboradores de maior talento e atrair novos com a mesma qualidade (Reddy, 2020).

Percebe-se então que, para prosperar no seu mercado, as organizações devem adotar uma cultura de aprendizagem contínua (Garvin et al., 2008; Serrat, 2017) que desenvolva os atributos funcionais que integram o *EVP*, dotando e reconhecendo nos colaboradores as competências e conhecimentos exigidos pelas suas funções e pela incerteza da evolução das mesmas (Kuchеров & Zavyalova, 2012). Neste sentido, parece relevante entender o conceito de competências e o que a elas está associado.

4.2. Competências

Com as inovações tecnológicas, o clima económico incerto e a internacionalização das organizações (Ceitil, 2014), é frequente que estas se deparem com situações imprevisíveis. Sendo assim, é necessário que as organizações tenham nos seus recursos colaboradores devidamente preparados para fazer face a essas situações e munidos de capacidades para tomar a melhor decisão face ao que é exigido (Ceitil, 2014), com proatividade e

assertividade. Esta premissa de proatividade requer aos colaboradores um vasto leque de competências (Ceitil, 2014).

As competências podem ser classificadas em quatro perspetivas (Ceitil, 2021a), nomeadamente, competências como atribuições, competências como qualificações, como traços ou características pessoais e como comportamentos ou ações. As perspetivas das competências como atribuições e das competências como qualificações defendem que as competências são externas ao indivíduo, ou seja, são adquiridas através de aprendizagem (Ceitil, 2021a). Nesta lógica, estas competências são visíveis independentemente do desempenho positivo ou negativo do indivíduo (Ceitil, 2021a). O objetivo prático destas duas perspetivas é munir o indivíduo de atribuições e qualificações que lhe permitam melhorar o seu desempenho ao nível das funções a desenvolver e, conseqüentemente, aumentar as probabilidades de subida na carreira profissional (Ceitil, 2021a). A perspetiva das competências como traços ou características pessoais identifica as competências como algo intrínseco ao indivíduo, inerentes à sua personalidade (Ceitil, 2021a). Contrariamente às perspetivas anteriores, nesta perspetiva, as características individuais não são facilmente visíveis, sendo necessárias avaliações psicológicas para as detetar (Ceitil, 2021a). O objetivo destas avaliações é perceber se existem traços ou características pessoais que possam contribuir para o desenvolvimento de comportamentos futuros (Ceitil, 2021a). Em última análise, a perspetiva das competências como comportamentos ou ações define as competências como as interações demonstradas pelo indivíduo no seu dia-a-dia de trabalho (Ceitil, 2021a). Estas competências podem ser analisadas através da observação direta (Ceitil, 2021a). Tendo como linha de pensamento as quatro perspetivas apresentadas, é possível definir um conceito de competências.

As competências são apresentadas como os comportamentos específicos desenvolvidos pelos indivíduos no decorrer das suas funções laborais (Ceitil, 2021b). Assim, as competências podem ser vistas como “*outputs* de desempenho” (Ceitil, 2021b, p. 41) que contribuem para avaliar o trabalho realizado pelo colaborador na organização. Segundo McClelland (1973, apud Chouhan & Srivastava, 2014, p. 15), competência é “uma característica pessoal ou conjunto de hábitos que leva a um desempenho de trabalho mais eficaz ou superior”. Já Spencer & Spencer (1993, apud Chouhan & Srivastava, 2014, p. 16) afirmam que “competências são conhecimentos e habilidades – algo que o indivíduo consegue fazer – adquiridas por meio de experiência de trabalho, experiência de vida,

estudo ou formação”. Boyatzis (1982, apud Barros, 2009, p. 14) vai mais longe, afirmando que uma competência é “uma característica intrínseca ao indivíduo, podendo ser uma motivação, um traço, um aspeto da autoimagem (...) a que o indivíduo recorre num determinado contexto, possuindo um carácter mensurável e estando fortemente associada a desempenhos de sucesso”. Por isto, subentende-se que, quanto maior o nível de competências dos colaboradores, maiores os seus resultados de desempenho, o que, conseqüentemente, aumenta a produtividade e desenvolvimento das organizações (Hendarman & Cantner, 2018; Lok et al., 2021). Este é um dos motivos que justifica que as organizações invistam recursos na formação dos seus colaboradores (Hendarman & Cantner, 2018).

Existem dois tipos de competências: competências transversais e competências específicas (Ceitil, 2021b; Ramos & Bento, 2021). As competências transversais definem-se por serem necessárias em diversos contextos e não específicas de determinadas situações (Ceitil, 2021b; Ramos & Bento, 2021). Para além deste aspeto, as competências transversais devem, ainda, ser passíveis de transferir para outros domínios que não aquele onde foram adquiridas (Ramos & Bento, 2021). Exemplos deste tipo de competências são a “inteligência emocional, trabalho em equipa, comunicação ou resiliência” (Ceitil, 2021b, p. 42). Já as competências específicas têm um carácter mais restrito, relacionando-se, diretamente, com as atividades desenvolvidas na organização, portanto, ligando-se aos aspetos mais técnicos da função (Ceitil, 2021b; Ramos & Bento, 2021). Exemplos destas competências são a elaboração de relatórios de contas e o desenvolvimento de planos de negócio (Ceitil, 2021b).

Grande parte da literatura sugere a divisão das competências em *soft skills* e *hard skills*. Considerando, numa primeira abordagem, as *soft skills*, estas são “competências, habilidades e traços que dizem respeito à personalidade, atitude e comportamento, em vez de conhecimento formal ou técnico” (Moss & Tilly, 1996, p. 256). Ou seja, são competências de cariz comportamental (Ramos & Bento, 2021) relacionadas com a comunicação interpessoal, com a assertividade, com a personalidade, a motivação, a responsabilidade e proatividade, a flexibilidade, o profissionalismo e os objetivos do indivíduo (Heckman & Kautz, 2012; Ramos & Bento, 2021; Rodrigues, 2021). Mais concretamente, são as competências que facilitam o relacionamento com os outros e que impactam no trabalho em equipa (Rodrigues, 2021). Atualmente, este tipo de competências

é bastante valorizado pelas organizações e uma das razões que o justifica é o facto de as *soft skills* terem um grande impacto na performance de cargos de gestão, o que, conseqüentemente, melhora a vantagem competitiva das organizações (Rodrigues, 2021). Um estudo realizado pela *Carnegie Mellon Foundation* concluiu que 75% do sucesso do trabalho dos colaboradores é justificado pelo nível de competências comportamentais que os mesmos apresentam (Bleich, n.d.). Para além do mais, são estas competências a nível comportamental que demarcam a personalidade dos colaboradores, o que, muitas das vezes, tem um peso mais elevado nos processos de recrutamento e seleção, quando comparadas com as competências técnicas – *hard skills* – que os candidatos apresentam (Rodrigues, 2021). Em concordância com esta afirmação, um estudo do *LinkedIn* revelou que 57% das entidades patronais, aquando das entrevistas de emprego, dão maior relevância às *soft skills* do que às *hard skills* dos candidatos (Bleich, n.d.). Assim, entende-se que, apesar da importância das competências técnicas para o desenvolvimento de qualquer função, são as competências comportamentais que permitem aos colaboradores alcançarem os seus maiores níveis de desempenho e obterem mais oportunidades de carreira profissional (Rodrigues, 2021).

Numa outra perspetiva, as *hard skills* relacionam-se com as habilidades técnicas e administrativas (Ramos & Bento, 2021) necessárias ao desenvolvimento das funções, para as quais é crucial a aquisição de conhecimento (Page et al., 1993, apud Rainsbury et al., 2002). Neste sentido, estas competências estão frequentemente associadas ao quociente de inteligência do indivíduo (Rainsbury et al., 2002). Tal como as *soft skills*, as *hard skills* são também importantes na medida em que é através da sua presença que os colaboradores desenvolvem as suas funções de forma mais produtiva e eficaz, contribuindo para a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços que a organização disponibiliza aos seus clientes (Bleich, n.d.). A articulação das duas componentes *hard skills* e *soft skills*, determina a performance dos colaboradores. É em linha com a necessidade de articulação e de promover o crescimento e a valorização destas competências, que as organizações consideram determinante disponibilizar aos seus colaboradores planos de formação onde as *soft skills* e as *hard skills* sejam desenvolvidas e abordadas em conjunto (Bleich, n.d.).

Independentemente da relevância das *soft skills* para o atual ambiente laboral, existe um cargo profissional para o qual as mesmas são essenciais – gestores de equipa (Pichler & Beenen, 2014). Ao desempenhar cargos de liderança, é importante que os gestores saibam

comunicar e interagir de modo assertivo com os colaboradores das suas equipas, assim como com colegas e superiores hierárquicos (Rubin & Dierdorff, 2009, apud Pichler & Beenen, 2014), o que gera com que a presença de competências a nível comportamental seja integrada nos planos formativos das organizações. Em adição, a forma como os gestores interagem com os seus colaboradores contribui para a permanência ou para a saída destes últimos das organizações (Akhtar & Hroncich, 2020; Pichler & Beenen, 2014). Assim, uma liderança bem-sucedida depende de um conjunto de *soft skills* que os gestores devem trabalhar de forma a motivar as suas equipas e a retirar o maior partido das mesmas, contribuindo para o nível de satisfação no trabalho e para a produtividade das organizações (Barnard, 2019; Campagna, 2017; Doyle, 2021; Indeed Editorial Team, 2021). Sendo que a função dos gestores de equipa obriga a muita interação e transmissão de informações aos seus subordinados, a comunicação é uma competência fundamental a ser desenvolvida e, sempre que possível, melhorada (Akhtar & Hroncich, 2020; Benstead, 2019; Doyle, 2021; Indeed Editorial Team, 2021). Comunicar assertivamente exige saber ouvir, logo, é imprescindível que os líderes apresentem capacidade de ouvir a sua equipa e de aceitar as diferentes opiniões e ideias da mesma (Benstead, 2019; Indeed Editorial Team, 2021). Manter a equipa satisfeita por via da identificação da motivação de cada um é um outro aspeto essencial a cumprir, pois só com colaboradores motivados se alcançam maiores níveis de desempenho e produtividade (Doyle, 2021; Indeed Editorial Team, 2021). A gestão e resolução de conflitos é também uma capacidade que os gestores devem aprimorar, com o intuito de manter um ambiente de trabalho saudável (Benstead, 2019; Indeed Editorial Team, 2021). Outras competências como a empatia, a liderança, a transmissão de *feedback*, a gestão do tempo e do *stress* e a inteligência emocional devem, igualmente, ser alvo de prática por parte de colaboradores com cargos de liderança (Benstead, 2019; Doyle, 2021; Indeed Editorial Team, 2021).

De forma articulada e sistémica, é fundamental que os colaboradores de uma organização apresentem os comportamentos e as competências necessários ao desenvolvimento daquelas que são as suas atividades (Madelino, 2016; Rego et al., 2015), da mesma forma que as organizações devem disponibilizar condições para a promoção da cultura de aprendizagem, por via dos seus planos formativos (Rego et al., 2015). Assim, os planos formativos devem atuar nas cinco componentes das competências (Madelino, 2016; Ramos & Bento, 2021). A primeira componente – saber – refere-se aos conhecimentos exigidos aos colaboradores por forma a realizar as atividades laborais (Madelino, 2016; Ramos &

Bento, 2021; Rego et al., 2015). O saber-fazer compreende a capacidade dos colaboradores em aplicar na prática os seus conhecimentos (Madelino, 2016; Ramos & Bento, 2021; Rego et al., 2015). O saber-ser/estar implica que os colaboradores tenham comportamentos coerentes com as normas da organização (Madelino, 2016; Ramos & Bento, 2021; Rego et al., 2015). A componente querer-fazer, relacionada com a motivação dos colaboradores para desempenharem as suas funções (Ramos & Bento, 2021), é o fator principal para que as componentes anteriores se verifiquem (Madelino, 2016). Por último, é necessário que a organização disponibilize os meios e recursos necessários ao comportamento expectável dos colaboradores, caso contrário, este não se irá verificar (Madelino, 2016; Ramos & Bento, 2021). Este facultar de meios constitui a componente poder-fazer (Madelino, 2016; Ramos & Bento, 2021). A Figura 6 representa, de forma sucinta, as componentes das competências referidas que devem sustentar o processo formativo.

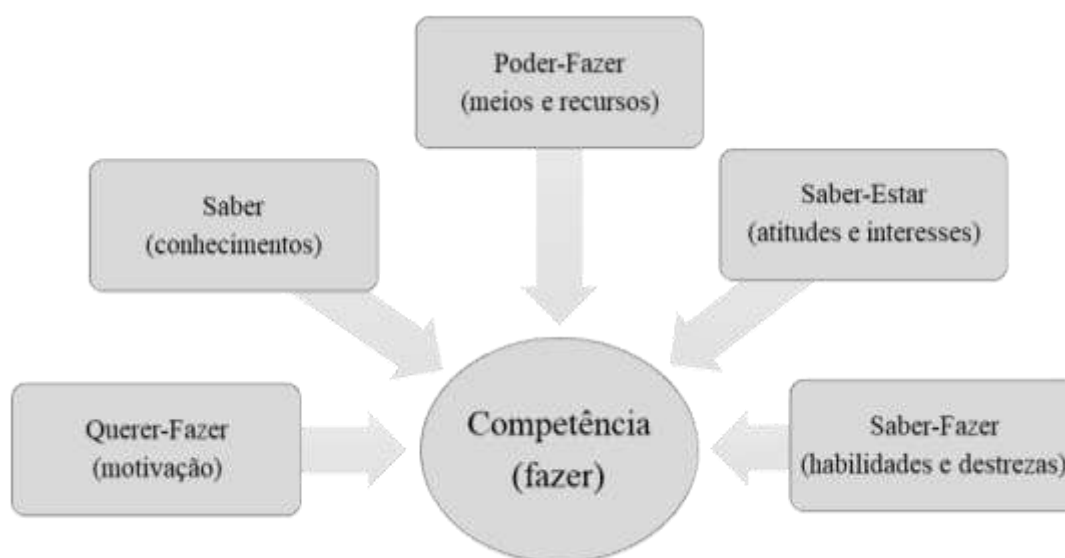


Figura 6 - Componentes das Competências

Fonte: Ramos & Bento (2021, p. 110); Elaboração Própria

Porque as organizações necessitam de apresentar recursos com as competências necessárias para responder às situações emergentes na sua atividade, revela-se fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores da organização, promover formação que contribua para a aquisição e para o desenvolvimento das competências, quer do indivíduo, quer da própria organização (Madelino, 2016). A valorização da cultura de aprendizagem contínua que coloca dissemina a vivência em *learning organization* contribui, consequentemente, para o aumento dos níveis de produtividade e competitividade da

organização (Ahammad, 2013; Rego et al., 2015; Sung & Choi, 2014) e ainda a torna mais atrativa aos olhos dos atuais e potenciais colaboradores (Madelino, 2016; Rego et al., 2015).

4.3. Impactos do Desenvolvimento de Ações Formativas

Vivendo numa época onde as relações contratuais se apresentam cada vez mais instáveis, é imprescindível que os indivíduos se munam de competências atualizadas e direcionadas para a sua função, algo que conseguem atingir através do exercício formativo (Rego et al., 2015). Só assim garantem o seu valor no mercado de trabalho (Rego et al., 2015; Velada, 2007) e o seu poder de negociação com a organização (Rego et al., 2015).

De acordo com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP, 2011), as principais razões pelas quais as organizações investem na formação prendem-se com o fator competitivo, com as inovações tecnológicas e com a estratégia organizacional. A formação é então vista como um instrumento capaz de facilitar a mudança (Ceitil, 2007), tendo como propósito contribuir para a aquisição e desenvolvimento de competências essenciais ao desempenho das funções (Ahammad, 2013; Madelino, 2016). Segundo Ceitil (2007, p. 354) a formação “destina-se a fornecer à empresa as competências necessárias ao seu desenvolvimento e ao seu progresso, articulando as necessidades individuais de formação com as necessidades em competências”. Assim, é possível definir formação como sendo “o esforço planeado por parte das organizações para proporcionar condições necessárias de aprendizagem” (Costa, 2017, p. 2) com o intuito de aperfeiçoar as competências, habilidades e desempenho dos colaboradores (Al-Hawary & Al-Kumait, 2017; Alshawabkeh, 2020; Khalaf et al., 2016; Urbancová et al., 2021). Atribui-se à formação a aquisição dos conhecimentos e competências necessários ao desenvolvimento de tarefas, com a finalidade de atingir o nível de sucesso desejado e de contribuir para o desenvolvimento da organização (Fitzgerald, 1992; Sels, 2002; Velada, 2007). A formação pode ser ainda definida como uma possível solução para problemas provenientes de fracos níveis de desempenho individual ou organizacional (Sels, 2002). Contudo, nesta perspetiva, a formação apenas se considera como solução caso estes défices de desempenho se devam a conhecimentos ou práticas ineficazes e desajustados (Sels, 2002).

A formação é vantajosa tanto para as novas gerações de colaboradores, como para aqueles que já fazem parte da organização há vários anos. Os colaboradores recém chegados à organização apresentam a necessidade de conhecer a cultura da organização e os objetivos a alcançar e de adquirir os conhecimentos e capacidades essenciais ao desenvolvimento das atividades às quais irão estar afetos (Arthur et al., 2003; Borate et al., 2014). Também os colaboradores com maior antiguidade na organização necessitam de manter estes conhecimentos, pelo que é sempre possível que estes frequentem ações de formação com o intuito de melhorar os seus métodos de trabalho e de desenvolver a sua carreira profissional (Ahammad, 2013; Borate et al., 2014). Para além do mais, pode haver mudanças de cargos, pelo que a formação é imprescindível para que o colaborador se adapte a essa nova função (Borate et al., 2014).

São diversos os benefícios resultantes da formação. Para além da melhoria do desempenho dos colaboradores, o aumento da produtividade e da satisfação dos mesmos são fatores igualmente associados às práticas de formação nas organizações (Ahammad, 2013; Arthur et al., 2003; Hanaysha, 2016; Sung & Choi, 2014). O aumento da satisfação dos colaboradores provém do facto de as ações de formação contribuírem para a maior aquisição de competências, aspeto que lhes permite melhorar a forma como desenvolvem o seu trabalho e, conseqüentemente, aumentar a possibilidade de subida na carreira profissional (Tavares, 2010, apud Soares, 2013). Colaboradores formados e, conseqüentemente, com maiores níveis de conhecimentos relativamente a como desempenhar as suas funções, apresentam mais confiança em si mesmos (Ahammad, 2013). O facto de estes colaboradores saberem exatamente o que fazer e como o fazer, diminui a necessidade de supervisão e a ocorrência de erros, desperdícios e eventuais avarias ou danos de materiais (Ahammad, 2013). Além do mais, as ações de formação promovem o contacto entre colaboradores de diferentes equipas, permitindo a criação de relações extralaborais (Carnevale, 2021). Este bom relacionamento entre colegas e a facilidade de trabalho em equipa é também uma mais-valia para as organizações (Carnevale, 2021). Sendo as ações de formação uma realidade constante na organização, os colaboradores percebem que esta se interessa pelos seus conhecimentos e pela evolução do seu desempenho, o que os motiva a empenhar-se ainda mais no desenrolar das suas funções (Rego et al., 2015). Em concordância com este ponto de vista, Chen & Huang (2009) referem que a formação estimula os colaboradores a quererem aprender mais, a ambicionarem deter o máximo de conhecimentos, por forma a melhorarem o modo como

executam as suas funções. Estas iniciativas de aprendizagem beneficiam não só os colaboradores, que se tornam mais desenvolvidos e proativos, mas também a organização, que ganha colaboradores capazes de solucionar eventuais problemas com recurso a soluções inovadoras (Ahammad, 2013; Sung & Choi, 2014). Em adição, organizações com colaboradores formados, têm maior facilidade e flexibilidade para se adaptarem às mudanças constantes da envolvente do trabalho, fornecem ao mercado produtos e serviços mais competitivos e apresentam maiores fatores de eficiência e eficácia (Rego et al., 2015). Assim, a formação torna-se positiva tanto para os colaboradores como para as organizações (Borate et al., 2014; Rego et al., 2015), acarretando um vasto leque de benefícios, tais como desempenho e motivação dos colaboradores, mudança de atitudes, reforço da vantagem competitiva da organização e resolução de problemas (Rego et al., 2015). Deste modo, é plausível referir que as organizações devem encarar a promoção da formação como um investimento que lhes acrescentará valor e não como um custo (Jamba, 2018) e que contribui, de certa forma, para a sua atratividade, principalmente, quando comparada com entidades congéneres.

4.4. Processo Formativo

Nas organizações, a formação é uma atividade que respeita um processo corretamente delineado, repartido por diversas fases. É através da primeira fase deste processo – diagnóstico de necessidades – que é possível conceber o conteúdo para o plano de formação da organização (Madelino, 2016). Ou seja, após serem identificadas todas as necessidades de formação, procede-se à elaboração do plano de formação (Madelino, 2016). A elaboração deste plano é responsabilidade do DRH, com periodicidade anual, sendo que a revisão posterior do mesmo está ao encargo da gestão de topo (Madelino, 2016). No caso deste órgão de gestão considerar que são necessárias mudanças ao plano de formação, cabe ao gestor da formação procurar novas propostas que respeitem os requisitos da gestão de topo (Madelino, 2016). Por forma a responder adequadamente às necessidades formativas identificadas, o responsável pela formação planeia um catálogo de formações a realizar no ano corrente, apresentando todas as informações essenciais à identificação de cada uma das ações formativas (Madelino, 2016). De notar que o plano de formação pode englobar ações formativas nacionais e/ou internacionais, assim como internas e/ou externas e os métodos de avaliação das formações (Madelino, 2016).

De acordo com este último ponto, as atividades de formação podem ser realizadas na própria empresa, sendo o formador interno ou externo – formação interna – ou por outras entidades que tomam a iniciativa de disponibilizar ações de formação – formação externa (Urbancová et al., 2021). A formação interna tem como objetivo desenvolver competências de um grupo de modo a ajustá-las aos objetivos e práticas da organização (Ceitil, 2007). Sendo programada e realizada neste âmbito, esta formação contém programas adequados à realidade da organização, o que a torna mais eficaz, comparativamente com a formação externa (Ceitil, 2007). Contrariamente, a formação externa é transmitida a um grupo de colaboradores de diferentes organizações apresentando, assim, um carácter mais individual, ou seja, responde às necessidades do indivíduo (Ceitil, 2007). Desta forma, é expectável que o indivíduo que frequenta este tipo de formação, transponha para a organização aquilo que aprendeu na ação de formação (Ceitil, 2007). Contudo, sendo esta uma formação que segue uma programação já pré-definida, há uma maior probabilidade de estes programas serem inadequados à realidade da organização, o que, conseqüentemente, dificulta o processo de transmissão esperado (Ceitil, 2007). Ora, quando se quer implementar mudanças e melhorias numa organização, há uma maior probabilidade e facilidade de o fazer através de um grupo de pessoas do que através de apenas um indivíduo (Ceitil, 2007). Assim, também neste aspeto, a formação interna poderá apresentar-se como mais vantajosa que a formação externa, exibindo um maior retorno do investimento (Ceitil, 2007).

O sucesso da atividade de formação depende de diversos fatores. Para que a formação se mostre eficaz e com resultados organizacionais, é necessário que os colaboradores apliquem, no dia-a-dia de trabalho, aquilo que apreenderam da ação (Fitzgerald, 1992). É importante que as organizações tenham em conta que devem elaborar planos de formação alinhados com aquilo que são os seus objetivos e estratégia organizacionais (Gavino et al., 2021; Tannenbaum & Yuki, 1992, apud Velada, 2007). É também relevante que o procedimento formativo seja corretamente executado, seguindo as diferentes etapas do ciclo formativo (Rego et al., 2015). Quando as ações de formação se mostram inexistentes ou ineficazes, podem surgir altas taxas de *turnover* na organização e maiores probabilidades de conceder produtos ou serviços de fraca qualidade aos clientes (Ahammad, 2013).

A evolução dos mercados de trabalho requer uma consequente modificação nos modelos de formação utilizados (Ceitil, 2014). Num período em que se vivenciam cenários cada vez mais imprevisíveis e onde a informação se encontra disponível nos mais variados formatos e fontes, é imprescindível que as pessoas apresentem uma capacidade de aprendizagem contínua e consistente (Ceitil, 2014). Neste sentido de progressão, prevê-se que, futuramente, a formação assente em três domínios fundamentais: formação multimodal, personalização e conectividade e aprendizagem colaborativa (Ceitil, 2014). A crescente utilização da tecnologia e as emergentes plataformas para formação irão permitir aos formandos uma aprendizagem em qualquer momento e local – formação multimodal –, ao mesmo tempo que permitirão a personalização da mesma, dado que irão possibilitar a escolha dos conteúdos mais adequados a cada formando (Ceitil, 2014). Com o intuito de obterem um maior rendimento destes dispositivos, os formandos irão reconhecer que a aprendizagem em grupo, possível a partir da variedade de redes à sua disposição, se mostrará mais vantajosa do que a aprendizagem individual – conectividade e aprendizagem colaborativa (Ceitil, 2014).

Qualquer política formativa, mesmo que não vise a formação multimodal, assenta em práticas possíveis de se desdobrar em diversas fases, às quais se atribui o nome de ciclo formativo (Madelino, 2016; Rego et al., 2015), que se identifica de seguida.

4.5. Ciclo Formativo

O procedimento da formação é repartido em diversas fases, pelo que se designa de ciclo formativo. Este ciclo é então composto pelas etapas: identificação das necessidades de formação, programação das ações de formação, execução e avaliação (Rego et al., 2015; Sels, 2002) (Figura 7). Sendo um ciclo, é importante que as diferentes fases sigam uma sequência estratégica, racional e lógica (Sels, 2002). Assim, pressupõe-se que, se o primeiro processo se mostrar eficaz, os que lhe seguem irão ser igualmente eficazes (Sels, 2002). O ciclo formativo deve estar alinhado com as políticas e estratégias organizacionais, de forma a ser possível alcançar melhores resultados (Rego et al., 2015). Ainda que todo este processo se mostre de elevada relevância, existem muitas organizações que não o seguem ao pormenor (Sels, 2002).



Figura 7 - Ciclo Formativo

Fonte: Rego et al. (2015, p. 405)

O procedimento formativo inicia-se com a identificação das necessidades de formação. Esta fase, tal como o nome indica, foca-se em identificar eventuais problemas que afetem o desempenho dos colaboradores e da organização e que possam ser resolvidos através de ações de formação (Rego et al., 2015). O fruto desta primeira etapa deve ser a definição dos objetivos da formação (Rego et al., 2015). A fase seguinte, programação da formação, consiste em planificar a formação (Costa, 2017; Madelino, 2016; Rego et al., 2015; Sels, 2002), ou seja, responder a questões como: “Para quê formar?”, “Quem vai ser o formador?”, “Quem vão ser os formandos?”, “Quais os tópicos da formação?”, “Onde e quando será realizada a formação?” e “Quais os custos?” (Rego et al., 2015). De seguida, ocorre a execução da formação, ou seja, a formação propriamente dita (Rego et al., 2015). O sucesso desta fase está dependente da qualidade das duas fases anteriores, retratando também a qualidade da fase seguinte (Rego et al., 2015). No final da formação é aconselhável que seja realizada, por parte dos formandos, a validação da mesma (Madelino, 2016). Esta validação, denominada de avaliação de satisfação, tem como objetivo analisar se existiram eventuais aspetos que dificultaram a total eficácia da ação formativa (Madelino, 2016). Por fim, após um período de tempo após a conclusão da formação, a avaliação de reação consiste em determinar a eficácia da formação, analisando se as necessidades identificadas foram, ou não, satisfeitas (Rego et al., 2015; Sels, 2002). Com este procedimento, a organização consegue identificar quais os aspetos do processo da formação que precisam de ser melhorados (Sels, 2002).

4.6. Diagnóstico de Necessidades de Formação

Antes de perceber o que é o diagnóstico de necessidades de formação, é relevante compreender o conceito de necessidade. Uma necessidade é “um juízo de valor que diz que determinado grupo de pessoas tem um problema que pode ser resolvido” (McKillip, 1987, apud Gouveia & Rodrigues, 2004, p.3). A necessidade pode ser vista como uma “discrepância que se produz entre a forma como as coisas deveriam ser (exigências), poderiam ser (necessidades de desenvolvimento) ou gostaríamos que fossem (necessidades individualizadas) e a forma como essas coisas são de facto” (Zabalza, 1992, apud Barbosa, 2013, p. 10). Relativamente à necessidade de formação, esta define-se como sendo uma necessidade possível de solucionar através de formação (Rodrigues, 2019). Surge da insuficiência de conhecimentos e habilidades dos colaboradores para desempenhar corretamente as suas funções laborais (Jira et al., 2020). A identificação destas lacunas de conhecimento pode ser feita pelos próprios colaboradores ou através do *feedback* dos gestores de equipa ou dos colegas de trabalho (Gouveia & Rodrigues, 2004). Para além disto, é possível identificar outros fatores determinantes de necessidades de formação, tais como, as constantes inovações tecnológicas, as alterações económicas, sociais e políticas, as mudanças estratégicas das organizações, as exigências dos clientes e os baixos níveis de produtividade das organizações (Barbosa, 2013; Rego et al., 2015).

O diagnóstico de necessidades de formação (DNF), sendo uma etapa fundamental da gestão da formação (Ceitil, 2007), atua com o intuito de “identificar um conjunto de problemas e pontos fracos que afetam a produtividade e a qualidade do que se produz ou o alcance dos objetivos” (Gouveia & Rodrigues, 2004, p.4). Ajuda a identificar possíveis falhas recorrentes da ausência de formação, ou de formações desajustadas ao objetivo, visando aquelas que serão as necessidades futuras (Rego et al., 2015). O DNF tem como principal objetivo detetar possíveis dificuldades, tanto a nível individual como a nível coletivo (Gouveia & Rodrigues, 2004; Rego et al., 2015), que possam estar relacionadas com conhecimentos, competências ou comportamentos (Gouveia & Rodrigues, 2004). Estas dificuldades, por norma, conduzem ao insucesso das atividades em análise (Gouveia & Rodrigues, 2004). Para além de detetar quais os problemas que precisam de ser resolvidos, o diagnóstico das necessidades é também útil para perceber quais os aspetos que estão a causar esses mesmos problemas (Sels, 2002). Assim, o DNF caracteriza-se por recolher as informações necessárias acerca dos problemas que necessitam de resolução

através da formação (Sels, 2002) e sobre aqueles que possam ser resolvidos por outras vias (Ceitil, 2007). Para além desta recolha de informação, o DNF engloba ainda a definição de critérios de avaliação a colocar em prática aquando da última fase do ciclo formativo (Gouveia & Rodrigues, 2004; Madelino, 2016).

É através de um eficiente DNF, que a organização garante que a ação de formação apresentará resultados eficazes, contribuindo para uma melhoria da produtividade e da qualidade da sua atividade (Gouveia & Rodrigues, 2004). É neste sentido que parte da eficácia e eficiência da formação é frequentemente influenciada pela qualidade e análise do diagnóstico (Gouveia & Rodrigues, 2004). É relevante salientar que este diagnóstico de necessidades, para além de analisar a situação atual, deve também antecipar situações futuras (Gouveia & Rodrigues, 2004; Madelino, 2016). Outro aspeto importante a ter em conta é a necessidade real de formação. Ou seja, o facto de um colaborador mostrar interesse em participar numa certa ação de formação não implica que necessite dessa formação (Barbosa, 2013). O contrário pode igualmente acontecer, no sentido em que um colaborador pode não sentir necessidade de formação, mas essa necessidade ser identificada pelo seu superior (Barbosa, 2013). Assim, as organizações devem responder às necessidades fundamentais à estratégia e ao desenvolvimento das atividades (Gouveia & Rodrigues, 2004). Analisando um estudo efetuado por Almeida et al. (2008) no ano de 2008, constata-se que 82,4% das fontes de informação para o diagnóstico das necessidades formativas são responsáveis de departamento e 70,6% das mesmas são responsáveis diretos dos colaboradores, sendo que apenas 23,5% dos colaboradores identificam as suas próprias necessidades.

A fase de diagnóstico de necessidades pode ser analisada consoante três níveis: nível organizacional, nível operacional e nível individual (Ceitil, 2007; Huselid, 1995; Rego et al., 2015). Para que uma organização alcance os resultados pretendidos, é importante que alinhe as práticas de recursos humanos com aquilo que é a sua estratégia (Huselid, 1995). Assim, no nível organizacional, o propósito é analisar todos os fatores organizacionais e produtivos que possam ter impacto no processo formativo – baixa produtividade, perda de clientes, conflitos interpessoais, novos produtos e serviços, entre outros (Ceitil, 2007; Rego et al., 2015; Silva, 2011). No nível operacional, é feita uma análise às tarefas a realizar, ao seu grau de dificuldade e aos conhecimentos e capacidades necessários para as desenvolver na medida esperada (Ceitil, 2007; Rego et al., 2015; Sels, 2002; Silva, 2011). Em

sequência deste aspeto, é expectável que “a formação se focalize na análise do trabalho e nos requisitos necessários para a sua correta execução” (Rego et al., 2015, p.408). O último nível, nível individual, destina-se a identificar as necessidades de formação de cada colaborador. Mais concretamente, percebe quais as dificuldades de desempenho de cada colaborador e onde este denota maior falta de competências (Ceitil, 2007; Velada, 2007). Para além disto, define quais os colaboradores que participam na formação e se esses demonstram as competências necessárias para ultrapassar as lacunas que apresentam (Rego et al., 2015; Sels, 2002). O diagnóstico ao nível individual é imprescindível para que a formação esteja o mais alinhada possível às necessidades dos colaboradores (Sels, 2002).

De forma a realizar com sucesso esta análise de necessidades de formação existem alguns modelos possíveis de serem seguidos. Estes modelos são interpretados como formas de raciocínio para identificação das necessidades (Barbosa, 2013; Gouveia & Rodrigues, 2004; Grilo, 2012).

4.6.1. Modelos de Diagnóstico de Necessidades de Formação

Os modelos mais comuns para proceder à análise de necessidades de formação, tendo em conta o modo como a informação para a análise é recolhida, foram identificados por McKillip (1987, apud Rodrigues & Esteves, 1993) – modelo da discrepância e modelo da tomada de decisão.

O modelo da discrepância reparte-se por três fases: indicação de objetivos, medição do desempenho e identificação da discrepância (McKillip, 1987, apud Gouveia & Rodrigues, 2004; McKillip, 1987, apud Rodrigues & Esteves, 1993). A primeira fase consiste em identificar a situação que se pretende atingir, - aquela que é o objetivo final - analisando quais as dimensões do desempenho esperado (McKillip, 1987, apud Gouveia & Rodrigues, 2004; McKillip, 1987, apud Rodrigues & Esteves, 1993). Posteriormente, com a medição do desempenho, conhece-se aquela que é a situação atual (McKillip, 1987, apud Gouveia & Rodrigues, 2004; McKillip, 1987, apud Rodrigues & Esteves, 1993). Com o nível desejado e o desempenho atual identificados, a discrepância entre estes dois aspetos determina a necessidade de formação (McKillip, 1987, apud Gouveia & Rodrigues, 2004; McKillip, 1987, apud Rodrigues & Esteves, 1993). Resumidamente, a “necessidade é identificada quando o desempenho medido é inferior ao nível desejado” (Gouveia &

Rodrigues, 2004, p. 12). Este modelo é considerado o mais simples e o mais utilizado (Rodrigues & Esteves, 1993). Um exemplo prático da utilização deste modelo é quando se pretende perceber quais as competências necessárias a um dado cargo (Gouveia & Rodrigues, 2004). Para esse efeito, é essencial perceber quais as competências vitais para desempenhar o cargo e quais as competências que o responsável por esse cargo apresenta (Gouveia & Rodrigues, 2004).

O modelo da tomada de decisão tem como objetivo final facilitar a decisão através da indicação da forma como esta poderá ser tomada (Rodrigues & Esteves, 1993). A modelação do problema, a quantificação e a síntese são os três componentes deste modelo (Rodrigues & Esteves, 1993). Na fase de modelação, define-se o problema segundo possíveis soluções e atributos (Rodrigues & Esteves, 1993). Os atributos são interpretados como medidas a ter em atenção, da solução ou do problema (Rodrigues & Esteves, 1993). A quantificação transforma os atributos em valores úteis que, na fase de síntese, ajudam a ordenar as necessidades (Rodrigues & Esteves, 1993). Na fase de quantificação, o decisor quantifica a utilidade dos atributos tendo em conta aquilo que é a sua visão pessoal (Rodrigues & Esteves, 1993). Supondo que o decisor tem como objetivo determinar se voltará a realizar um curso de informática, tendo como referência a frequência desse mesmo curso no ano anterior (Lopes, 2010). Essa frequência constitui-se como o atributo deste exemplo. Na fase de quantificação, supondo que a frequência do ano anterior nesse curso foi elevada, o decisor, para que não obtenha desvantagem na decisão, pode transformar os dados da frequência numa proporção menor do que a real (Lopes, 2010). Na fase final de síntese, o decisor obtém os resultados “multiplicando ponderações e utilidade e adicionando o produto de cada atributo” (Lopes, 2010, p. 136).

D'Hainaut (1979, apud Rodrigues & Esteves, 1993), ao contrário de McKillip, sugere apenas um modelo repartido em quatro fases, com o intuito de balancear as necessidades pessoais e coletivas com as exigências do sistema. Nesse sentido, as fases são: diagnóstico das necessidades humanas (necessidades expressas e ocultas), diagnóstico da “procura” em relação com o sistema (relação entre necessidades das pessoas e funções exigidas), tomada de decisão sobre as necessidades e a procura (decisão sobre necessidades a satisfazer) e a especificação das exigências da formação (estabelecer saberes – saber ser e saber fazer – para desempenhar as funções definidas no passo anterior) (D'Hainaut, 1979, apud Rodrigues & Esteves, 1993).

4.6.2. Fontes para o Diagnóstico de Necessidades de Formação

O diagnóstico de necessidades de formação inicia-se pela recolha de informação. Neste seguimento, existem duas metodologias possíveis de seguir para angariar esta informação necessária ao diagnóstico de necessidades: metodologia qualitativa e metodologia quantitativa (Gouveia & Rodrigues, 2004). A metodologia qualitativa é principalmente utilizada na fase inicial deste processo e na fase de avaliação da formação (Gouveia & Rodrigues, 2004). A metodologia quantitativa facilita a “apreensão dos padrões e das relações básicas num determinado setor” (Gouveia & Rodrigues, 2004, p.24). Alinhadas a estas metodologias encontram-se as fontes para a recolha de dados. De notar que a organização deve selecionar as fontes que melhor se adequem aos resultados pretendidos (Ceitil, 2007; Dias, 2020) e que a utilização conjunta de várias fontes permite atingir maiores benefícios (Dias, 2020). Fazendo um estudo da literatura existente, encontram-se diversos autores que referem as possíveis fontes a considerar aquando de uma análise de necessidades de formação:

- Observação de campo – consiste em observar o desenvolvimento das atividades diárias numa organização, com o intuito de as descrever e detetar eventuais falhas ou desempenhos não eficazes (Steadham, 1980). Esta técnica é considerada uma das mais simples e a mais utilizada nas organizações (Mitchell, 1998, apud Ceitil, 2007). Contudo, sendo uma observação direta da situação, existe uma subjetividade do observador que pode colocar em causa os resultados (Mitchell, 1998, apud Ceitil, 2007). Para evitar este problema sugere-se, por exemplo, que a observação seja verificada por outra pessoa ou realizada com base na Análise e Descrição de Funções (Gouveia & Rodrigues, 2004). Esta técnica insere-se na metodologia qualitativa (Gouveia & Rodrigues, 2004).
- Questionários – permitem analisar grandes populações num espaço de tempo reduzido e apresentam um fácil tratamento estatístico da informação obtida (Steadham, 1980). No entanto, dificultam a obtenção de possíveis soluções para os problemas (Steadham, 1980). Sendo algo elaborado de forma igual para todos os inquiridos, pode acontecer que as ações de formação realizadas posteriormente não sejam completamente adequadas (Gouveia & Rodrigues, 2004).

o Entrevistas – podem ser realizadas individualmente ou em grupo e consideram-se adequadas se o objetivo for encontrar sentimentos, causas ou soluções de eventuais problemas (Steadham, 1980). Ao contactar diretamente com o colaborador, torna-se mais fácil identificar quais as áreas problemáticas que precisam de solução (Ceitil, 2007). Esta técnica de metodologia qualitativa mostra-se bastante simples e, por isso, é frequentemente utilizada nas organizações (Ceitil, 2007). Em contraponto, Steadham (1980) refere que as entrevistas tendem a consumir algum tempo e podem dificultar a análise e quantificação dos resultados.

o Análise e Descrição de Funções – técnica utilizada para diagnosticar necessidades e para elaborar os programas das formações (Ceitil, 2007). São realizados uma análise e registo rigoroso da forma como as atividades estão a ser realizadas (Gouveia & Rodrigues, 2004). Esta técnica permite que os programas das formações sejam mais adequados às necessidades encontradas, tornando as ações de formação mais eficazes (Ceitil, 2007).

o Documentos Estratégicos – documentos desenvolvidos pelos diferentes departamentos da organização que ajudam a antever necessidades futuras, provenientes da adaptação a novas situações (Gouveia & Rodrigues, 2004). São exemplos os organogramas da organização, manuais da política organizacional e auditorias (Steadham, 1980). O inconveniente desta técnica de recolha de dados é que, normalmente, a causa dos problemas que se pretendem resolver não está evidente nestes documentos (Steadham, 1980). Auxiliarmente a estes documentos, devem ser realizadas entrevistas às pessoas responsáveis pela sua elaboração (Gouveia & Rodrigues, 2004).

Complementarmente a estas fontes de recolha de informação para o DNF, existem outras que fornecem, igualmente, dados relevantes às necessidades formativas e que podem ser de origem interna, externa ou interna-externa (Madelino, 2016). A principal fonte de necessidades formativas com origem interna é a avaliação de desempenho dos colaboradores, onde se avalia o contributo dos mesmos para a organização (Madelino, 2016). Adicionalmente, os pedidos dos colaboradores e dos cargos de chefia, os estudos do clima organizacional e a análise de indicadores como as taxas de vendas, de *turnover* e de absentismo constituem, também, fontes internas de necessidades de formação (Madelino, 2016). Exemplos de fontes de diagnóstico externas são os estudos de tendência do mercado, as associações empresariais e de formação e os estudos da formação de empresas

concorrentes (Madelino, 2016). Por outro lado, estudos de *benchmarking* e *feedback* de clientes ou fornecedores representam algumas das fontes internas-externas de diagnóstico de necessidades formativas (Madelino, 2016).

5. Gestão da Formação na inCentea

5.1. Política da Formação

Sendo os colaboradores o ativo mais importante de uma organização, é natural que a inCentea valorize a formação dos mesmos. Só com colaboradores bem formados e desenvolvidos nas áreas imprescindíveis ao negócio da inCentea, é que esta consegue alcançar melhores níveis de desempenho e produtividade, aumentar a sua vantagem competitiva no mercado e enfrentar possíveis mudanças que possam surgir. Neste sentido, os colaboradores da inCentea dispõem de um conjunto alargado de ações formativas que lhes permitem uma melhoria contínua das suas competências. O Grupo tem certificação nas áreas de desenvolvimento pessoal, ciências informáticas e eletrónica e computação, visto que estes são os temas mais focados nas sessões de formação interna e onde têm maior possibilidade de oferecer vantagem aos seus clientes.

No que diz respeito aos planos de formação, a inCentea optou por não desenvolver planos individuais de formação para todas as funções. Razão deste facto, é a elevada quantidade de colaboradores e a variedade de áreas integrantes na inCentea, aspetos que dificultam a gestão da planificação. Neste sentido, são definidos planos apenas para as funções dirigidas às principais atividades do Grupo – consultores técnicos/funcionais e programadores. Aquando da chegada de novos colaboradores, é desenvolvido um plano de integração que engloba um conjunto de formações que permitem que estes colaboradores se familiarizem com a cultura da inCentea e adquiram as competências técnicas necessárias às atividades que irão desenvolver. Exemplo destas formações técnicas são as relativas ao *software CRM (Customer Relationship Management)*, dado que este é utilizado por todos os colaboradores, sendo fundamental ao dia-a-dia de trabalho na inCentea. Complementarmente, caso o gestor de equipa/responsável direto do colaborador considere necessário que este frequente alguma formação adicional, esta é inserida no plano individual de formação.

Assim, os planos de formação da inCentea englobam formações de cariz técnico e de cariz transversal. A gestão da formação de cariz técnico encontra-se, atualmente, à responsabilidade de cada uma das unidades de negócio (UN) da inCentea. As formações de cariz transversal referem-se a formações adequadas a diversas UN como, por exemplo,

formações relativas aos *softwares* utilizados na inCentea, a higiene e segurança no trabalho ou a línguas estrangeiras. É o DRH quem está responsável por propor às diferentes UN a realização deste tipo de formações e pelo agendamento e marcação das mesmas. Adicionalmente, é o DRH que trata dos assuntos administrativos referentes às ações de formação, acompanha os registos das mesmas e elabora os questionários de avaliação. Pode também acontecer, pontualmente, que os colaboradores contactem o DRH com o intuito de obterem informação adicional acerca de ações de formação do seu interesse.

Os instrumentos da gestão da formação utilizados pela inCentea são o Portal do Colaborador (*SharePoint*) e o *CRM*. Na ferramenta *SharePoint* é possível aceder aos registos da formação - onde são visíveis os dados de todas as ações de formação que cada colaborador frequentou - e aos certificados de formação externa atribuídos a cada colaborador. Para que este colaborador tenha direito à emissão do certificado, o seu nome deve constar na “Folha de Sumário e Registo de Presenças” (Anexo A) preenchida pelo formador, no final da sessão de formação. No *CRM*, cada colaborador tem o dever de registar todas as ações de formação que frequentou, incluindo o tempo despendido para estudos e avaliações, classificando cada atividade de acordo com as cinco categorias de formação definidas pela inCentea:

- o Preparação para Exame – tempo que o colaborador investe para estudar para exames.
- o Exame – tempo investido na realização de exames.
- o Cursos Internos – tempo investido em formações realizadas/organizadas internamente.
- o Cursos Externos – tempo investido em formações realizadas/organizadas por outras entidades.
- o Formação + – tempo investido na transmissão de conhecimentos entre colegas; pesquisas da autonomia do colaborador.

5.2. Procedimento da Formação

O procedimento formativo seguido pela inCentea tem vindo a sofrer alterações ao longo dos tempos. Inicialmente, o registo de necessidades de formação era realizado pelos colaboradores na ferramenta *SharePoint* (Figura 8, etapa 1). Após este registo, os pedidos formativos eram validados e aprovados pelo gestor de equipa e pelo DRH (Figura 8, etapas 2 e 3), mais concretamente, pela gestora da formação. Atualmente, a etapa do registo de

necessidades formativas no *SharePoint* (etapa 1) não é realizada, o que originou alterações nas primeiras três etapas do procedimento formativo da inCentea.

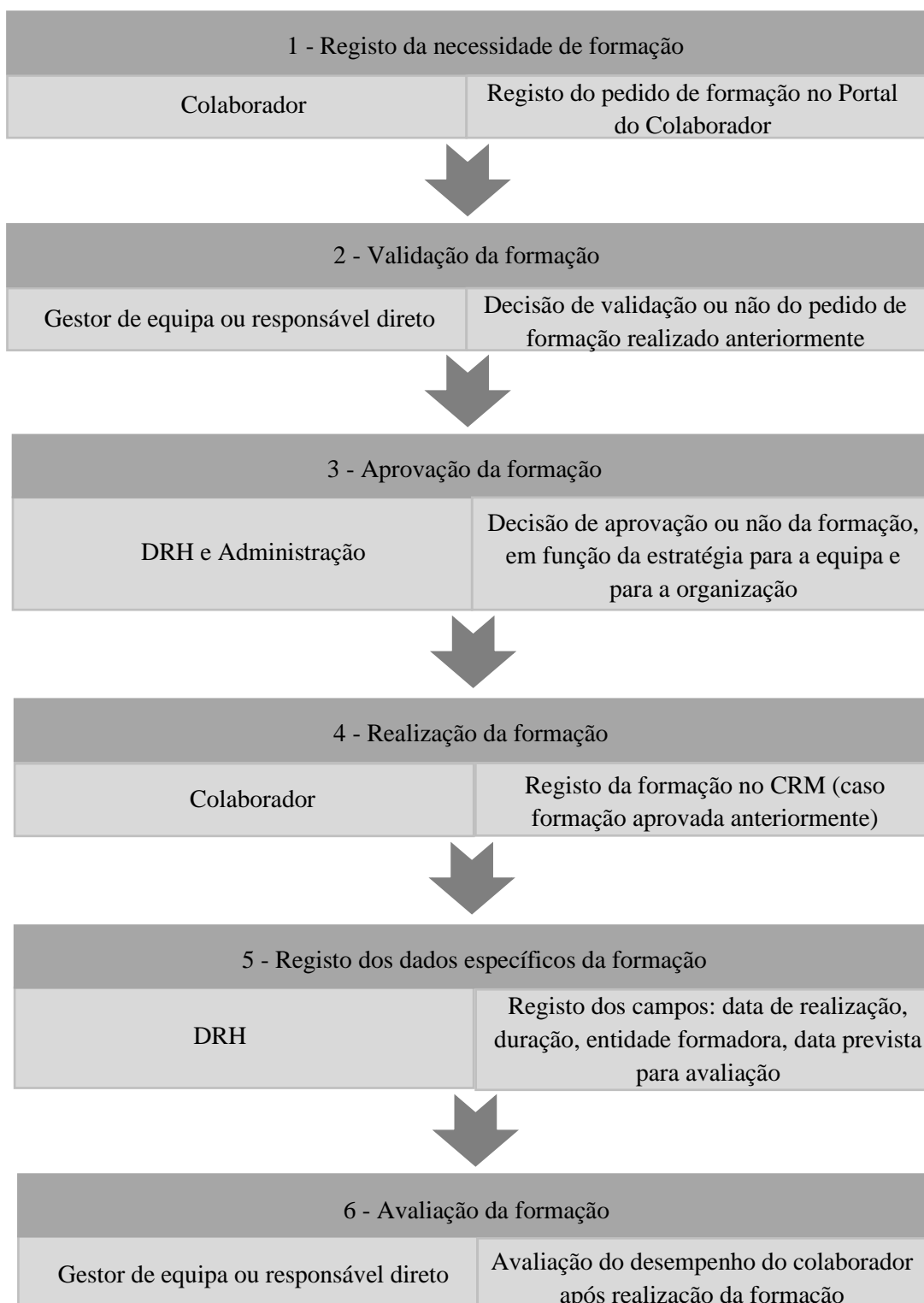


Figura 8 - Procedimento da Formação na inCentea

Fonte: Grupo inCentea; Elaboração Própria

Presentemente, a gestão da formação é realizada pelo DRH em parceria com as diferentes unidades de negócio pertencentes à inCentea. Estas unidades apresentam-se bastante autónomas nos seus procedimentos formativos, razão pela qual a inCentea não apresenta um processo de levantamento e registo de necessidades concreto e facilmente identificável. Quer isto dizer, que os processos de levantamento e registo de necessidades de formação variam consoante a unidade de negócio, pois nem todas seguem o mesmo caminho. Compreende-se então, que cada unidade de negócio tem autonomia para fazer a aprovação e a marcação das formações necessárias, assim como a elaboração dos planos de formação adequados às suas funções. Razão disto, é o facto de serem as unidades que têm consciência de quais são os conhecimentos técnicos necessários e quais as dificuldades que os membros das suas equipas apresentam.

Sendo assim, atualmente, o levantamento e registo de necessidades de formação é realizado via *email*, o que indica a alteração da etapa 1 da Figura 8. No caso de necessidades identificadas pelo próprio colaborador, o mesmo envia *email* ao seu gestor de equipa com o pedido para participar na formação pretendida. Após este pedido, cabe apenas ao gestor de equipa decidir se aprova ou não a participação do colaborador na formação, tendo em conta se a mesma se adequa e beneficia o desempenho do colaborador nas suas funções. Posteriormente, a gestora da formação recebe um *email* a notificar que foi realizado um pedido numa certa formação e um outro *email* a dar conta de se a mesma obteve ou não aprovação do gestor de equipa. Nas situações em que a formação é proposta pelo gestor de equipa, este envia *email* diretamente à gestora da formação a pedir que a mesma realize a inscrição do colaborador na formação pretendida. Contudo, este pedido à gestora da formação é realizado apenas numa minoria das UN sendo que, nas restantes, os colaboradores inscrevem-se diretamente na plataforma do fabricante, onde irão ter acesso à formação. Neste caso, a gestora da formação recebe apenas um *email* a notificar que foi realizada uma inscrição numa dada ação de formação.

Após a realização da formação, o colaborador tem ainda a responsabilidade de registar no *CRM* esta mesma atividade (Figura 8, etapa 4). Este registo permite que, findo cada mês, o DRH extraia do *CRM* um relatório com todos os dados das formações frequentadas por cada colaborador. Estes dados são, posteriormente, cruzados com as inscrições para as formações. Após a análise destes dados, cabe ao DRH inserir todas as formações realizadas por cada colaborador no separador “Validação da Formação”, retratado no *SharePoint*,

preenchendo os campos apresentados relativos à identificação da ação de formação (Figura 8, etapa 5).

O procedimento da formação conclui-se com a avaliação da mesma (Figura 8, etapa 6). Neste campo, são realizadas uma avaliação de satisfação e uma avaliação de eficácia da formação. A avaliação de satisfação é elaborada pelos colaboradores, no final de cada formação, através do preenchimento de um inquérito, onde classificam diversos critérios como “Organização e Coordenação”, “Condições de Ação”, “Ação”, “Formadores” e “Globalmente”. Este documento tem ainda um espaço livre onde os colaboradores podem indicar possíveis observações ou sugestões para futuras formações (Anexo B). Quando as formações ocorrem em formato *online*, o inquérito da avaliação de satisfação é realizado através do *Forms*, apresentando uma estrutura mais leve, com menos questões. A avaliação de eficácia é realizada pelos gestores de equipa, através da observação diária do trabalho dos colaboradores ou através do *feedback* de clientes ou colegas de trabalho. Assim, os gestores averiguam se a formação teve ou não resultados no desenvolvimento dos colaboradores. Esta avaliação é registada no *SharePoint*, no separador “Validação da Formação”, apresentando um prazo de execução de até seis meses após a formação. Os gestores de equipa devem avaliar os colaboradores numa escala de 1 a 5 (Figura 9) e apresentar sugestões de ações de melhoria, no caso de formações com avaliação inferior a 3 (Figura 10).

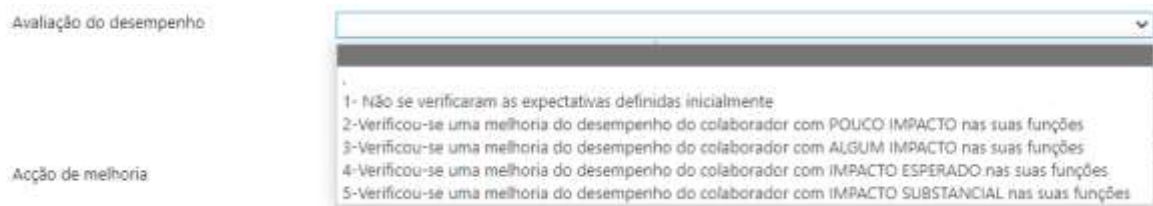


Figura 9 - Critérios de Avaliação da Formação na inCentea

Fonte: Grupo inCentea



Figura 10 - Campo para indicar Ação de Melhoria

Fonte: Grupo inCentea

6. Identificação do Problema

Apesar da prática de formação da inCentea se desenvolver nas diversas etapas do ciclo - identificação de necessidades de formação, planeamento, execução e avaliação da formação -, uma das etapas está, atualmente, a mostrar-se pouco eficaz ao DRH.

Na etapa de diagnóstico de necessidades de formação foram identificados alguns aspetos alvo de melhorias, nomeadamente:

- inexistência de um local/procedimento únicos de registo de necessidades de formação acessível a todos os colaboradores das diferentes UN e ao DRH

Relembrando o referido na secção anterior, os processos de levantamento de necessidades e de marcação de formações de cariz técnico são realizados dentro de cada uma das unidades de negócio. No entanto, constatou-se que este aspeto se torna pouco eficiente para a inCentea. O facto de não existir um processo formal e um local de registo de necessidades de formação, faz com que a informação relativa à gestão da formação das diferentes UN não seja partilhada entre as mesmas e não esteja acessível à técnica dos RH responsável por esta área. Este aspeto dificulta a identificação atempada de possíveis colaboradores de diferentes equipas/UN interessados na mesma ação de formação. No sentido em que há ações de formação comuns a diversas unidades de negócio, seria útil que todas tivessem acesso às ações planeadas em cada uma, de forma a rentabilizar as mesmas. Adicionalmente, o DRH, não tendo também acesso ao planeamento da formação de cada unidade, não consegue divulgar as ações a outros colaboradores a quem as ofertas formativas poderiam ser benéficas.

- pedidos formativos realizados via *email*

O facto de, atualmente, os pedidos formativos serem efetuados através de *emails* enviados aos gestores de equipa ou ao DRH, revela-se pouco eficaz e com a possibilidade de originar algumas dificuldades na fase de levantamento de necessidades. A elevada quantidade de *emails* enviados diariamente aos gestores e a diversidade de assuntos dos mesmos, cria a possibilidade de os *emails* com pedidos formativos se perderem na caixa de correio e não serem satisfeitos.

7. Proposta de Solução

A solução apresentada visa mitigar os problemas identificados no procedimento de levantamento de necessidades de formação, conforme exposto anteriormente. Numa segunda abordagem, consiste em otimizar a etapa de diagnóstico de necessidades de formação na inCentea.

7.1. Otimização do Procedimento de Necessidades de Formação

A proposta de solução consiste em otimizar o procedimento de levantamento de necessidades de formação anteriormente utilizado pela inCentea. O objetivo é a criação de um espaço virtual onde seja possível registar e congregar todas as necessidades de formação dos colaboradores das diferentes unidades de negócio. Com esta proposta, pretende-se otimizar as fases de diagnóstico de necessidades e planeamento da formação, bem como cumprir com a Lei N° 105/2009, conforme artigos:

Artigo 13° - Plano de Formação:

1 – O empregador deve elaborar o plano de formação, anual ou plurianual, com base no diagnóstico de necessidades de qualificação dos trabalhadores.

2 – O plano de formação deve especificar, nomeadamente, os objetivos, as entidades formadoras, as ações de formação, o local e o horário de realização destas.

Artigo 14° - Informação e consulta sobre o plano de formação:

1 – O empregador deve dar conhecimento do diagnóstico das necessidades de qualificação e do projeto de plano de formação a cada trabalhador, na parte que lhe respeita, bem como à comissão de trabalhadores ou, na sua falta, à comissão intersindical, à comissão sindical ou aos delegados sindicais.

Para dar início ao projeto pretendido foi necessário conhecer todos os procedimentos da formação seguidos pela inCentea. Neste sentido, foram analisados os documentos relativos à prática da formação na inCentea e identificados os procedimentos inerentes à mesma. Foram também conhecidos os métodos e as plataformas utilizados pela inCentea para efetuar todos os pedidos e registos de necessidades de formação. Todas estas informações

permitiram uma maior compreensão do modo como as diferentes UN e o DRH se encontram organizados relativamente a esta área.

Após o contacto com todos estes documentos e plataformas, procedeu-se à análise do documento resumo onde constam todas as atividades formativas desenvolvidas no período 2012-2020. Contudo, nesta análise, foram consideradas apenas as ações de formação relativas ao período 2017-2020.

○ Primeira etapa:

Inicialmente, a ideia era que o procedimento para o levantamento de necessidades de formação se realizasse através de uma lista das ações formativas frequentemente realizadas pelos colaboradores da inCentea. A partir desta lista, os colaboradores selecionariam as ações que considerariam necessárias. Com o intuito de apresentar um procedimento de levantamento de necessidades simples e intuitivo, a proposta inicial foi a de organizar as variadas ações de formação por unidades de negócio. No entanto, ao verificar que existiam múltiplas ações de formação comuns a diferentes UN, optou-se por, em vez de organizar o procedimento por UN, organizar por áreas de formação. Ou seja, ao entrar na página destinada ao levantamento de necessidades, seriam apresentadas diferentes áreas de negócio onde, ao clicar em cada uma, surgiriam subáreas e, posteriormente, as ações de formação relativas a cada subárea (Anexo C). Nesta parte, os colaboradores teriam a opção de selecionar as ações que pretendiam registar como necessidade para o ano corrente. Para além disto, a ideia inicial era incluir no procedimento as ações de formação internas e externas, já predefinidas, acabando por se optar por apresentar já predefinidas apenas as ações de formação internas – onde a entidade formadora é a inCentea. Esta decisão deveu-se ao elevado número de ações de formação externa e de estas serem de difícil previsão num período específico do ano. Assim, seria criado um campo aberto para o registo de necessidades de formação a satisfazer por entidades externas.

Com este objetivo em vista, foi elaborado um novo documento com as ações de formação interna realizadas na inCentea organizadas por área de formação. Esta nova organização e a designação das áreas foram feitas tendo como base os catálogos formativos de algumas entidades de formação e consultoria. O documento resumo de atividades formativas analisado contém todas as ações de formação frequentadas pelos colaboradores da

inCentea ao longo dos anos, incluindo ações que foram realizadas apenas num período específico e que não se irão voltar a repetir. Sendo que o objetivo desta nova organização do procedimento de levantamento de necessidades era apresentar a lista de ações de formação interna frequentemente realizadas nas diferentes UN da inCentea, mostrou-se necessário averiguar quais as ações que se mantêm ao longo dos anos. Para obter esta informação, foram realizadas pequenas entrevistas a responsáveis de algumas UN com conhecimentos acerca da gestão da formação da sua unidade. Após a concretização destas entrevistas, foi possível perceber que a maioria das UN planeia as suas ações de formação tendo em conta a oferta formativa dos seus fabricantes. Atualmente, muitos destes fabricantes disponibilizam, nos seus *sites*, uma variedade de vídeos explicativos acerca dos aspetos técnicos relevantes na sua área. Assim, os colaboradores visualizam os vídeos que melhor se adequam às suas necessidades no momento. Desta forma, a ideia de o procedimento de levantamento de necessidades se apresentar como uma lista predefinida de ações de formação interna tornou-se de difícil conceção. Razão disto, foi o facto de não existirem muitas ações de formação que se repitam ao longo dos tempos, o que impossibilita a identificação de um padrão. Além do mais, as UN consomem, maioritariamente, formações externas, sendo o registo de formações internas bastante reduzido. Assim, a partir desta informação e da troca de impressões com a gestora da formação, optou-se por voltar a redesenhar o processo de otimização do procedimento de levantamento de necessidades.

o Segunda etapa:

Importa agora descrever, de forma sucinta, o modo como o procedimento inicialmente utilizado pela inCentea para levantamento de necessidades estava organizado e o procedimento de registo de formações.

Inicialmente, cabia aos colaboradores registarem as suas necessidades de formação num formulário do *SharePoint*. Nesse registo, eram-lhes apenas apresentados os campos “Colaborador”, “Equipa”, “Ação de Formação”, “Data Pretendida (a responder por trimestre)” e “Sugestão da Entidade Formadora” para que procedessem ao seu preenchimento. O formulário continha ainda os campos “Análise da Formação Sugerida” e “Justificação da Não Validação” a serem respondidos pelos gestores de equipa. Atualmente, estes campos que seriam da responsabilidade dos colaboradores, são

preenchidos pelo DRH, após a realização da formação, no separador “Validação da Formação”, já referido anteriormente, na secção 5.2. Também neste separador se procede à avaliação da formação de cada colaborador. Com o intuito de criar uma separação destas informações e com vista à solução do problema identificado na inCentea, foi estudada a otimização do procedimento de levantamento de necessidades de formação.

Relembrando que a dificuldade sentida pelo DRH é o facto de não haver um local e procedimento únicos de registo de necessidades de formação onde seja possível ter acesso a todos os pedidos formativos das diferentes UN, esta proposta pretende solucionar esse problema, na medida em que todos os registos de necessidades formativas efetuados no novo procedimento estariam acessíveis a todos os colaboradores e à gestora da formação. O objetivo deste novo procedimento de levantamento de necessidades formativas é permitir aos colaboradores registarem, no início do ano, as necessidades de formação previstas para o ano corrente, tanto internas, como externas, com a possibilidade de irem acrescentando as necessidades que surjam posteriormente. Para esse efeito, foi elaborado um formulário com variados campos a serem preenchidos (Figura 12). Estes campos foram definidos tendo em conta aquilo que é necessário para identificar uma ação de formação e aquilo que é requerido por lei.

Levantamento das Necessidades de Formação

Colaborador

Equipa UN

Área de Formação
(a preencher pelo DRH)

Ação de Formação *

Entidade Formadora **

Local **

Data ** →

Duração (horas) ** Investimento **

Objetivos da Formação **
(competências a adquirir)

Observações **
(Nota: adicione o link ou o email da divulgação da formação)

Gestor de Equipa *

** Caso não tenha informação para estes campos, os mesmos serão, posteriormente, preenchidos pelo DRH

Nota: Os campos abaixo serão preenchidos pelo Gestor de Equipa

Aprovação da Formação *

Justificação da Não
Aprovação
(a preencher apenas caso tenha selecionado anteriormente "Não Aprovado")

Figura 12 - Procedimento Proposto para LNF

Fonte: Elaboração Própria

Os campos iniciais correspondentes à identificação dos colaboradores – colaborador, equipa e UN – seriam preenchidos de forma automática. Ou seja, ao abrirem a sua conta no *SharePoint*, o perfil dos colaboradores é automaticamente identificado, o que permitiria ao *software* o preenchimento desses campos no formulário. O campo relativo à área de formação considera-se mais indicado ao preenchimento por parte do DRH, dado que é o departamento que tem maior conhecimento relativamente às áreas às quais cada ação de formação diz respeito. Os campos direcionados à identificação da ação de formação apresentariam duas opções distintas. Caso os colaboradores apresentem uma necessidade formativa e tenham conhecimento da realização futura de uma ação para responder a essa mesma necessidade, poderiam preencher, desde logo, todos os campos de identificação. No caso de apenas sentirem uma necessidade formativa e não terem conhecimento de ações a

realizar no âmbito dessa necessidade, os colaboradores preencheriam apenas o campo “Ação de formação”, ficando os restantes a cargo do DRH, aquando do conhecimento da existência da formação pretendida. Quando esta ação de formação fosse identificada pelo DRH, seria enviada uma notificação aos colaboradores a informá-los da previsão de uma formação que satisfaz a necessidade previamente identificada pelos mesmos. Por este motivo, apenas os campos “Ação de Formação” e “Gestor de Equipa” se apresentariam de carácter obrigatório para preenchimento por parte dos colaboradores. O campo “Local” teria como objetivo identificar se a formação seria realizada nas instalações da inCentea, nas instalações de uma entidade externa ou, eventualmente, em modo remoto. Os campos destinados à data da formação teriam a opção de calendário, de forma a identificar a data inicial e final da ação. O espaço destinado aos objetivos teria como finalidade indicar as competências que se pretendem adquirir com a participação na formação ou os objetivos apresentados no programa da ação de formação. É ainda apresentada a possibilidade de anexar o *link* ou o *email* onde a ação de formação pretendida foi divulgada, de forma a facultar a informação relativa à ação formativa ao gestor de equipa e, assim, facilitar a decisão posterior do mesmo relativamente à aprovação da formação. Por último, seria requerido aos colaboradores que identificassem o seu gestor de equipa.

O procedimento de levantamento de necessidades de formação seguiria, assim, a estrutura da Figura 13, sendo descrito, detalhadamente, de seguida.

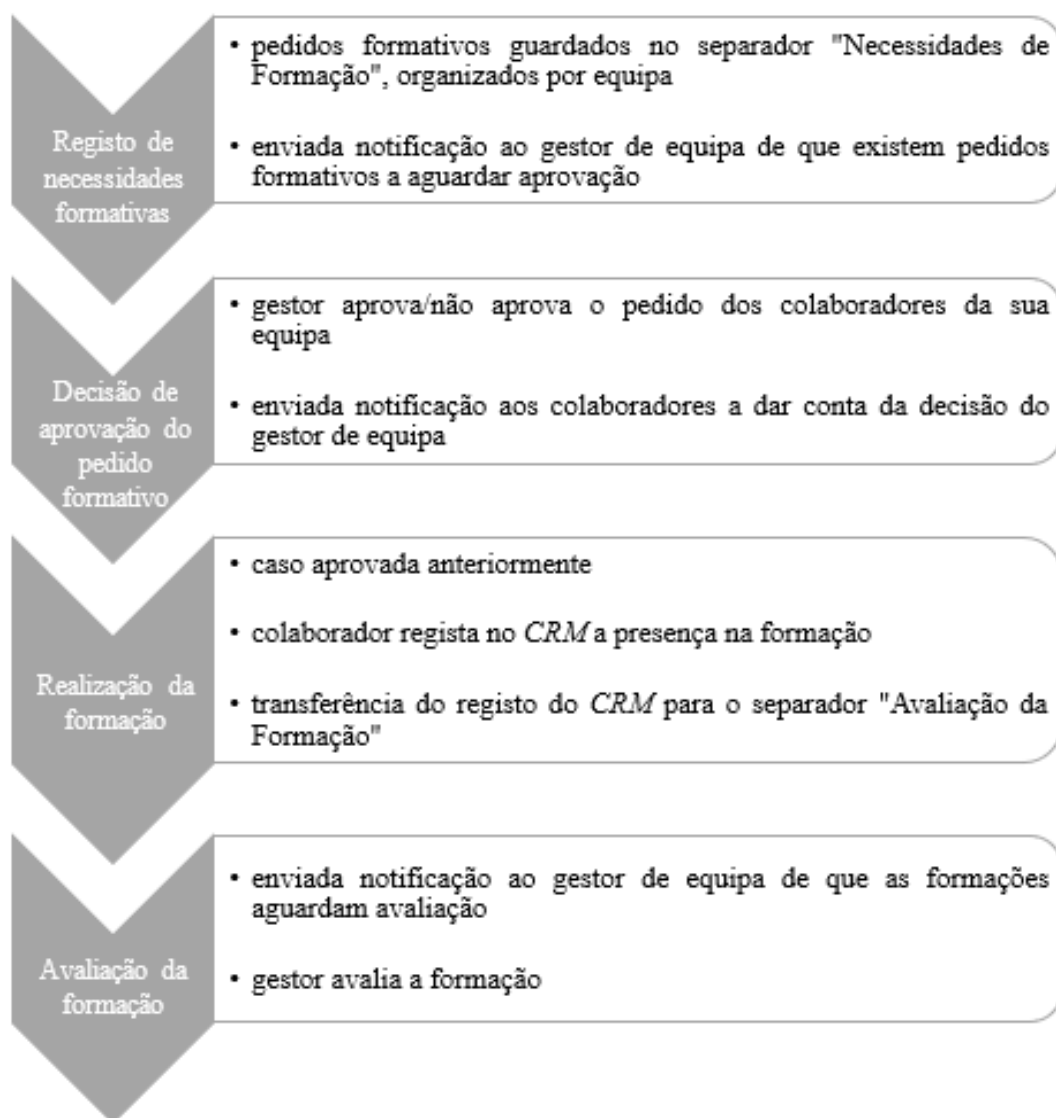


Figura 13 - Esquema Procedimento Proposto para LNF

Fonte: Elaboração Própria

- o Registo de necessidades de formação por parte dos colaboradores:

Visto que o *SharePoint* permite a elaboração de formulários como o ilustrado na Figura 12, a ideia seria inserir o procedimento proposto de levantamento de necessidades de formação nesta ferramenta. Sendo assim, é proposta à inCentea a reabertura do separador já existente, mas cancelado, “Necessidades de Formação” (Figura 14). Neste separador, ao clicar na opção “novo item”, apareceria aos colaboradores o formulário ilustrado na Figura 12, onde seriam realizados os pedidos formativos de cada um dos mesmos. De notar que os colaboradores deveriam ser informados de que existe um prazo limite no início do ano para proceder ao registo de necessidades formativas previstas para o ano corrente, ainda que

lhes seja dada a possibilidade de adicionar necessidades de formação que possam surgir ao longo do ano. Adicionalmente, sugere-se à inCentea que, nas reuniões de acolhimento a novos colaboradores, estes sejam informados de que devem proceder a este registo formativo, de forma a sensibilizá-los, desde logo, para este dever.



Figura 14 - Exemplo do Separador para LNF

Fonte: Grupo inCentea

A Figura 14 é uma captura de ecrã relativa ao separador “Validação da Formação”, tendo como único objetivo ilustrar a ideia pretendida para o separador destinado ao levantamento de necessidades de formação. Sendo assim, o título desta página não seria “Registos da Formação”, mas sim “Levantamento de Necessidades de Formação”.

Após os colaboradores registarem os seus pedidos formativos, os mesmos ficariam guardados na página do separador “Necessidades de Formação”, organizados por equipa (Figura 15). Como já fora referido, ao registar os pedidos formativos, os colaboradores preencheriam um campo com o intuito de identificar o seu gestor de equipa. Com este campo preenchido, à medida que os pedidos de formação seriam guardados na página, os gestores de equipa receberiam uma notificação no *SharePoint* a dar conta de novos pedidos

a aguardar aprovação. De salientar que os gestores apenas receberiam notificação dos pedidos dos colaboradores afetos à sua equipa.

- o Decisão de aprovação dos pedidos formativos:

Visualizando a Figura 15, percebe-se que quando os gestores abrissem o separador “Necessidades de Formação”, selecionariam a sua equipa e seriam-lhes apresentados todos os pedidos efetuados pelos seus colaboradores. Ao selecionar cada colaborador, o formulário seria aberto e o gestor procederia ao preenchimento dos campos à sua responsabilidade (Figura 12), decidindo se aprovaria ou não o pedido, com base na informação e relevância da formação para o desempenho das funções dos colaboradores. Após a decisão de aprovação da formação, seria enviada uma notificação aos colaboradores a dar conta da decisão dos gestores.

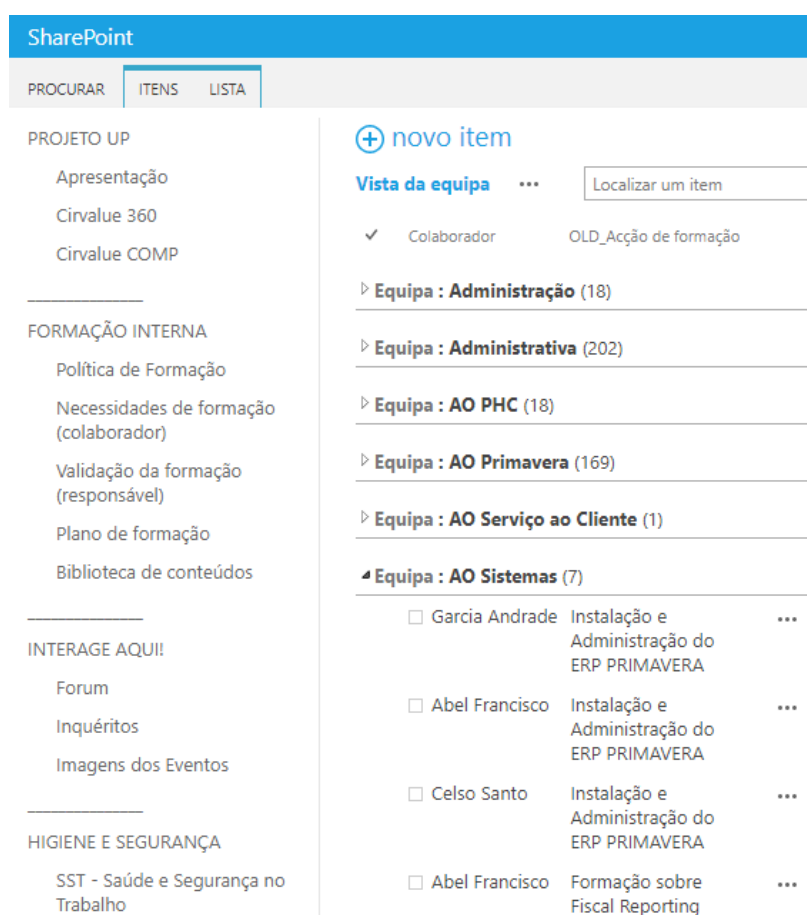


Figura 15 - Exemplo dos Pedidos Formativos Organizados por Equipa

Fonte: Grupo inCentea

Neste mesmo separador “Necessidades de Formação”, selecionando a vista “Formações Aprovadas”, seria possível visualizar apenas os pedidos formativos aprovados pelos gestores, de todas as equipas e UN (Figura 16). Por forma a facilitar o processo de marcação das formações, é sugerido o estudo da possibilidade de organizar, nesta vista, os pedidos aprovados por área ou por ação de formação. Esta organização permitiria a eventual identificação de colaboradores de diferentes equipas ou UN interessados na mesma ação de formação e facilitaria a organização e marcação da mesma.

Criado por	ID/Ação de formação	Unidade	Estado de Aprovação
<input type="checkbox"/> Raquel Rita	Sharepoint	Recursos Humanos	Aprovado
<input type="checkbox"/> Luis Coelho	Seminário Internacionalização - Vantagens das Aderências Colaborativas	Financiera	Aprovado
<input type="checkbox"/> Pedro Carvalho	Panda Cloud e GateDefender Integra	Sistemas e Comunicações	Aprovado
<input type="checkbox"/> Bruno Pereira	Panda Cloud e GateDefender Integra	Sistemas e Comunicações	Aprovado
<input type="checkbox"/> João Matias	Panda Cloud e GateDefender Integra	Sistemas e Comunicações	Aprovado
<input type="checkbox"/> Rui Gaspar	Welicat - Novas regras de faturação para 2013 e o software PHC	PHC	Aprovado

Figura 16 - Exemplo dos Pedidos Formativos Aprovados

Fonte: Grupo inCentea

- o Realização da formação e posterior avaliação:

Após todas estas etapas, as ações formativas seriam então realizadas. No final da formação, os colaboradores têm o dever de registar no *CRM* a participação na mesma. O ideal, e o que se deixa como sugestão à inCentea, é que seja analisada a possibilidade de estabelecer uma ligação entre o *CRM* e o *SharePoint*, de modo a permitir um fio condutor de todo o ciclo formativo. Com esta ligação estabelecida, assim que o colaborador registasse no *CRM* a efetiva participação na formação, o registo da mesma passaria, de forma automática, para o *SharePoint*, para um novo separador “Avaliação da Formação”. Assim, este separador continha os registos de todas as formações efetivamente realizadas e seria o local para a posterior avaliação das mesmas, por parte dos gestores de equipa.

7.2. Otimização da Etapa Diagnóstico de Necessidades de Formação

A proposta de solução teve como base a consulta e análise de todos os elementos à disposição na inCentea que, direta ou indiretamente, contribuem para o correto, completo e abrangente diagnóstico de necessidades de formação. Existem diversas fontes, internas e

externas, a considerar para proceder a um eficaz diagnóstico de necessidades formativas, nomeadamente: documentos estratégicos, entrevistas, avaliação de desempenho, inquéritos de satisfação de clientes, entrevistas de saída e estudos do clima organizacional (Ceitil, 2007; Gouveia & Rodrigues, 2004; Madelino, 2016; Steadham, 1980).

Neste caso, foram analisadas diversas fontes fornecedoras de *inputs* para a identificação de necessidades de formação, nomeadamente:

- i) Resultados das avaliações das formações do período 2017-2020;
- ii) Resultados do estudo do clima organizacional dos anos 2019 e 2021.

Apesar da análise destes *inputs*, foram ainda verificados registos sobre a avaliação de desempenho, entrevistas de saída e inquéritos de satisfação aos clientes. Uma fonte principal de informação para detetar as necessidades formativas é a avaliação de desempenho (Ceitil, 2007; Gouveia & Rodrigues, 2004; Madelino, 2016). Contudo, não foi possível retirar qualquer informação acerca do objetivo, uma vez que os resultados das avaliações de desempenho realizadas na inCentea são disponibilizados, apenas, aos próprios avaliados. A análise das entrevistas de saída aos colaboradores, também não permitiu obter qualquer conclusão, visto que as mesmas não fornecem a informação adequada ao objetivo em análise. Não foi, também, retirada qualquer conclusão relativamente aos inquéritos de satisfação aos clientes, uma vez que não foi possível ter acesso aos mesmos e apenas uma das UN da inCentea os realiza.

Sugestão: é sugerido à inCentea que implemente inquéritos de satisfação aos clientes a todas as restantes UN, pois é um indicador que permitirá recolher informação relevante acerca da relação entre cliente-organização.

Desta pesquisa foi possível equacionar sugestões a partir dos contributos sobre a avaliação da formação e do estudo do clima organizacional, que podem contribuir para a otimização do levantamento de necessidades de formação.

7.2.1. Contributo da Avaliação da Formação para o DNF

Foi possível identificar que o processo de avaliação da formação na inCentea pode ser mais eficaz. O elevado número de colaboradores e de formações que cada um dos mesmos realiza, torna a atividade de avaliação num processo moroso para os gestores, acabando os mesmos por não avaliar muitas das formações frequentadas pelos membros das suas equipas.

A inCentea definiu que a avaliação de eficácia deve ser realizada numa escala de 1 a 5 (Figura 9, p. 34), num prazo de seis meses, tendo por base o desempenho do colaborador após a formação. Foi novamente analisado o documento resumo das atividades formativas do período 2017-2020, contendo 5472 registos de formações realizadas interna e externamente. Tendo em conta a amostra analisada, foi possível concluir que 83,13% das formações permanecem sem qualquer avaliação, o que indica que apenas 16,87% das formações são avaliadas. Dentro das formações avaliadas, concluiu-se que a maioria (10,43%) é avaliada de forma positiva, apresentando-se na escala 4 – o que indica que a maioria destas formações se mostrou eficaz, demonstrando uma melhoria do desempenho do colaborador com o impacto esperado nas suas funções. Foi também possível perceber que a maior parte das formações avaliadas numa escala inferior a 3 não apresenta qualquer ação de melhoria sugerida pelos gestores de equipa, o que dificulta a identificação dos aspetos que contribuíram para a fraca avaliação das mesmas.

Analisando estes resultados, é perceptível que a inCentea poderá otimizar a etapa de avaliação da formação, dado que, atualmente, não está a avaliar a maioria das formações frequentadas pelos colaboradores. A não realização desta avaliação impossibilita que sejam detetadas eventuais dificuldades ou falhas que necessitem ser analisadas e melhoradas, tanto relativamente a colaboradores como a formadores e a métodos utilizados nas ações de formação. Para além deste aspeto de identificação de necessidades, a avaliação da formação é, igualmente, um dos aspetos alvo de auditorias. Por estes motivos, torna-se fundamental que a inCentea repense o seu processo de avaliação, implementando o método que torne esta etapa o mais eficaz e eficiente possível.

Como referido anteriormente, a inCentea definiu que a avaliação da formação deve ser realizada no separador “Validação da Formação” no *SharePoint*, juntamente com os

campos a preencher pela gestora da formação acerca das ações formativas realizadas por cada colaborador, após o registo efetuado por estes no *CRM*. Propondo uma melhoria na etapa da avaliação e tendo em conta o modelo de avaliação proposto por Marques (2017), sugere-se à inCentea a eliminação do separador “Validação da Formação” e a criação de um novo separador denominado de “Avaliação da Formação”. O ideal seria este separador servir apenas para proceder à avaliação das formações, eliminando a etapa do registo realizado pela gestora da formação, referido anteriormente na secção 5.2. Contudo, esta etapa apenas poderia ser eliminada se os colaboradores garantissem o correto preenchimento de todos os dados necessários ou se este preenchimento fosse exequível, por completo, no *CRM* – situações que são impossíveis de garantir, o que exige a continuação da atividade da gestora da formação neste campo. O correto preenchimento de todos os dados relativos às ações de formação frequentadas apresenta elevada relevância devido à obrigatoriedade de declarar os registos da formação no Relatório Único.

Sugestão: apesar das dificuldades que se encontram atualmente, sugere-se que seja analisada a possibilidade de formar os colaboradores no sentido de estes não cometerem erros aquando do registo das formações efetuadas. Este correto registo efetuado pelos colaboradores constituiria uma oportunidade de eliminar uma etapa monótona e repetitiva das funções da gestora da formação, permitindo uma ganho acrescido de tempo.

Assumindo que esta etapa não é eliminada, neste separador “Avaliação da Formação”, seria possível que a gestora da formação confirmasse/completasse os registos das formações efetivamente frequentadas pelos colaboradores, após análise do relatório de formação extraído do *CRM*. Adicionalmente, seria neste separador que os gestores procederiam à avaliação das formações realizadas pelos colaboradores das suas equipas. Para que a gestora da formação tenha conhecimento de que a formação já foi efetuada e o seu registo transferido para o separador destinado à avaliação, seria-lhe enviada uma notificação para o *email* a dar conta do ocorrido. De igual forma, para que os gestores de equipa sejam informados de que a formação aguarda avaliação no devido separador seria-lhes, também, enviada uma notificação a dar conta desta mesma situação. Para prevenir a possibilidade de o prazo de avaliação terminar sem ter sido realizada a avaliação das formações, seria enviada uma outra notificação aos gestores, para o *SharePoint*, nos quinze dias anteriores ao prazo limite para proceder à avaliação. Se ainda assim se mostrar

necessário, sugere-se à inCentea que acrescente uma outra notificação no dia anterior ao final do prazo para avaliação.

Assim, a inCentea teria, no *SharePoint*, um separador indicado para o levantamento de necessidades formativas e outro indicado para a posterior avaliação das formações, o que lhe permitiria manter as atividades separadas. Para além deste aspeto, o motivo pelo qual os gestores de equipa raramente procedem à avaliação da formação é a elevada quantidade de registos formativos, o que faz com que os gestores tenham de “perder” tempo significativo nessa atividade. Um possível caminho que poderia facilitar esta etapa e torná-la menos morosa, seria segmentar as ações de formação. Ou seja, a inCentea poderia definir o tipo/a área de formações prioritárias – aquelas consideradas mais importantes no seu ponto de vista – e proceder apenas às avaliações dessas mesmas formações. Desta forma, em vez de uma quantidade exaustiva de formações, os gestores de equipa teriam já um número mais reduzido de registos, o que os poderia motivar a avaliar os mesmos.

7.2.2. Contributo do Estudo do Clima Organizacional para o DNF

Foram analisados os resultados dos estudos do clima organizacional realizados na inCentea no ano de 2019, por uma entidade externa, e no ano de 2021, por uma UN interna. Estes resultados podem ser consultados, de forma sucinta, nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 - Resultados do Estudo do Clima Organizacional

	2017	2019	2021	<i>Benchmarking 2021</i>
População-alvo	-	331	330	-
Respostas	-	300	245	-
Taxa de Resposta	-	90,63%	74%	-
Ação das Chefias	6,61	7,12	7,78	7,38
Satisfação	6,92	7,11	7,60	7,28

Fonte: inPeople (2021); nova consulting (2019); Elaboração Própria

Tabela 2 - Desvio relativamente à média de respostas do estudo de *Benchmarking*

	2017	2019
Contributo do gestor de UN/equipa para o desenvolvimento do colaborador, através da transmissão de conhecimentos	+ 4,3%	- 5,8%
Apoio do gestor de equipa no trabalho do colaborador	+ 7,8%	- 3,5%

Fonte: nova consulting (2019); Elaboração Própria

Em 2019, o estudo do clima organizacional foi efetuado através de um inquérito disponibilizado a uma população alvo de 331 colaboradores da inCentea. Desta população total, apenas 300 colaboradores responderam ao inquérito, representando uma taxa de resposta de, aproximadamente, 91%. Ao efetuar o referido estudo do clima, a entidade externa comparou as respostas dos colaboradores da inCentea neste ano de 2019 com as respostas do estudo realizado em 2017 e com as respostas médias de *benchmarking*. Esta comparação permitiu concluir que, relativamente à contribuição dos gestores de UN e de equipa para o desenvolvimento dos seus colaboradores através da transmissão de conhecimentos, a inCentea apresentou, em 2019, um desvio negativo de 5,8% relativamente à média de *benchmarking*. Para além de se apresentar abaixo da média, este valor revelou-se inferior ao obtido no estudo do clima organizacional de 2017. No que diz respeito ao apoio prestado pelos gestores de equipa aos seus colaboradores na realização do seu trabalho, a inCentea apresentou em 2019 um desvio negativo de 3,5% relativamente à média de *benchmarking*, tendo sido este desvio positivo em 7,8% no ano de 2017. Conclui-se, assim, que os resultados destes dois indicadores apresentaram uma evolução negativa, o que levou a entidade externa a indicar os mesmos como aspetos a melhorar na inCentea.

O estudo do clima organizacional do ano de 2021 contou com uma população alvo de 330 colaboradores, dos quais apenas 245 responderam, representando uma taxa de resposta de 74%. Tal como sucedido anteriormente, os resultados deste estudo foram comparados com os obtidos em 2019 e com as médias de *benchmarking*. A partir do referido estudo foi possível verificar que, numa escala de dez pontos, a ação das chefias foi classificada com um valor médio de 7,78 em 2021, apresentando-se superior aos valores obtidos em 2019 e no *benchmarking*, de 7,12 e 7,38, respetivamente. Analisando os níveis de satisfação –

estando a satisfação relacionada com as interações com as chefias – concluiu-se que a inCentea apresentou melhorias neste indicador, apresentando um valor médio de 7,60, superior aos obtidos em 2019 – 7,11 – e no *benchmarking* – 7,28. Apesar de a inCentea apresentar, em 2021, uma melhoria nos resultados face a 2019 e à média de *benchmarking*, é importante que continue a desenvolver a boa relação entre colaboradores e chefias.

Nesse sentido, torna-se relevante que os cargos de chefia adquiram e desenvolvam competências a nível comportamental, contribuindo para a manutenção e melhoria do apoio prestado à sua equipa. Sendo assim, e tendo em conta os dados apresentados, foi desenvolvida uma proposta de formação em competências comportamentais direcionada aos cargos de chefia.

7.2.2.1. Perfis de Competências Comportamentais para Cargos de Chefia

Analisando atentamente os resultados do estudo do clima organizacional, foi notável a necessidade de otimizar a ação das chefias perante os colaboradores das suas equipas, principalmente, a nível comportamental. Complementarmente a este estudo, na análise realizada ao documento resumo das atividades formativas desenvolvidas na inCentea no período 2017-2020, foi possível detetar a escassa presença de registos formativos em competências comportamentais, quer em cargos de chefia quer em colaboradores. Tendo em atenção o referido na literatura, as competências comportamentais são, atualmente, bastante valorizadas nas organizações, o que demonstra a relevância de estas serem desenvolvidas em qualquer cargo funcional. Focando nos cargos de chefia, é notável a importância que este tipo de competências apresenta para os mesmos. Razão disto, é o facto de o dia-a-dia dos gestores ser baseado no modo como estes interagem e comunicam com os colaboradores à sua responsabilidade, contribuindo para a satisfação e bem-estar no local de trabalho. Assim, surgiu a necessidade de elaborar um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) em competências comportamentais focado nos cargos de chefia da inCentea.

Inicialmente e por forma a apresentar a proposta o mais adequada possível à atividade dos cargos de chefia da inCentea, foi elaborado um formulário (Anexo D) a partilhar com os gestores, diretores e administradores. O formulário teria uma população-alvo de 66 colaboradores em perfis de chefia, na área nacional e internacional da inCentea. As

questões colocadas teriam como propósito perceber qual a área de formação mais necessária no desenvolvimento das funções atuais dos inquiridos e qual o formato de formação – *online*, presencial ou misto – mais favorável na perspetiva dos mesmos. Adicionalmente, eram ainda apresentadas nove áreas de competências comportamentais, conforme a Tabela 3, com o objetivo de que os inquiridos ordenassem as seis mais relevantes no desenvolvimento das suas funções. Esta resposta seria útil para entender quais as áreas comportamentais consideradas mais relevantes para os cargos de chefia, de modo a que a proposta final se apresentasse o mais perto possível das necessidades dos mesmos.

Tabela 3 - Áreas Comportamentais Apresentadas no Formulário

Liderança	<i>Coaching</i>
Gestão de Equipas	Gestão da Motivação de Equipas
Gestão da Comunicação	Gestão do Tempo e do <i>Stress</i>
Gestão de Conflitos	Inteligência e Gestão Emocional
Teletrabalho e Colaboração Eficaz à Distância	

Fonte: Elaboração Própria

No entanto, não foi possível operacionalizar o envio do formulário, tendo sido realizadas, como alternativa, pequenas entrevistas a dois gestores de equipa de UN de áreas técnicas da inCentea. As questões colocadas seguiram o guião das questões presentes no formulário. Através destas entrevistas, foi possível concluir que a área comportamental considerada de maior relevância pelos inquiridos é a comunicação. Um dos gestores justificou esta escolha pelo facto de que a boa comunicação é o ponto de partida para tudo o que se segue, nomeadamente, a satisfação e a motivação da equipa de trabalho. Para além disto, outras áreas referidas em comum pelos sujeitos foram a gestão do tempo e do *stress*, a gestão de conflitos e a inteligência e gestão emocional. A gestão de equipas, a liderança e o *coaching* foram também mencionadas pelos gestores com quem se estabeleceu contacto. Relativamente ao formato da formação, ambos os gestores referiram como preferível o regime misto, defendendo que o modo *online* gera menos custos à organização mas que o contacto presencial é algo sempre benéfico para os colaboradores.

Tendo em conta a informação obtida através dos gestores de equipa entrevistados, foi elaborado um documento com uma lista de diversas ações de formação inseridas nas áreas consideradas mais relevantes pelos mesmos (documento Excel em anexo). A informação acerca destas ações formativas foi obtida através de *sites* de diversas entidades formadoras. A proposta apresentada à inCentea apresenta uma variedade de ações de formação inseridas nas áreas de liderança, comunicação, gestão do tempo e produtividade, *skills* interpessoais e *skills* de negociação, assim como os respetivos objetivos, número de horas, investimento e formato.

Para além de apresentar um conjunto de ações de formação nas áreas sentidas como mais necessárias pelos gestores de equipa, é ainda apresentado à inCentea um orçamento previsional das mesmas. Para elaborar esse orçamento foram consideradas as áreas referidas como mais relevantes pelos gestores de equipa inquiridos – comunicação, gestão do tempo e do *stress* e gestão de conflitos. Neste sentido, foi calculado o custo médio das ações de formação na área da comunicação e o custo médio das ações de formação em gestão do tempo e do *stress* e gestão de conflitos. Considerando um universo de 66 colaboradores em cargos de chefia na inCentea e o custo médio das temáticas escolhidas, poderá ser considerado um investimento de 305 euros por chefia.

Após o desenvolvimento desta proposta de formação, numa conversa informal com a diretora da equipa dos RH, foi possível perceber que a mesma já tinha detetado esta necessidade de formação em competências comportamentais. Foi também possível ter conhecimento de que já estaria um programa delineado para satisfazer esta necessidade, com vista à implementação no ano de 2022. Contudo, a realização das entrevistas aos gestores de equipa mostra-se, ainda assim, relevante. Razão disto é o facto de que com as entrevistas, foi possível obter a visão dos gestores relativamente a este tema e a informação das competências que os mesmos consideram mais necessárias a desenvolver. Com esta informação, a equipa dos RH poderá comparar as áreas que colocou no programa de formação previsto para os cargos de chefia com as referidas pelos gestores, por forma a analisar se as mesmas coincidem. Para além do mais, o documento elaborado e apresentado à equipa do DRH fornece informação relativamente a diversos aspetos relevantes de ações de formação das diferentes áreas comportamentais.

Em adição ao até agora evidenciado, são ainda propostos e apresentados à inCentea dois planos de desenvolvimento individual que poderão revelar-se uma mais-valia à organização, caso implementados, e que poderão ter um impacto positivo na deteção de necessidades formativas.

7.3. Planos de Desenvolvimento Individual (PDI)

7.3.1. Plano de Desenvolvimento Individual de Integração

Atualmente, sempre que chega um novo colaborador à inCentea, o seu plano de formação inicial é elaborado pelo seu gestor de equipa sendo que, quando necessário, pode ocorrer a intervenção do gestor da UN. É ainda depois realizada uma reunião com a gestora da formação onde o objetivo é perceber quais são as necessidades de formação do novo colaborador. O resultado desta reunião é um plano de desenvolvimento individual a apresentar ao colaborador, onde são indicadas as atividades e formações que este terá de realizar nos primeiros dias, juntamente com a indicação dos respetivos horários, do tutor que o irá acompanhar e dos formadores. Para além disto, são definidas as certificações que o novo colaborador terá de adquirir, nos primeiros seis meses.

De forma a simplificar o processo de planeamento das formações de integração, é sugerida a elaboração de planos para este tipo de formação para as diferentes atividades da inCentea. Com estes planos definidos *à priori*, não haveria a necessidade de elaborar planos cada vez que se dá a entrada de um novo colaborador e, para além disto, a reunião acima referida deixaria de ser necessária, permitindo a rentabilização do tempo de outra forma. Assim, para elaborar o PDI do novo colaborador, o gestor teria apenas de consultar o documento com o plano já definido para a função em questão e comparar as competências e certificações que o novo colaborador já possui com aquelas que estão definidas como necessárias no plano. Neste sentido, caso o novo colaborador já possuísse algumas das formações que fazem parte do plano da inCentea, apenas seriam colocadas no seu PDI de integração as restantes. Com o plano já concluído, teria apenas de o enviar à gestora da formação, para que esta o partilhasse com o novo colaborador.

Com vista à concretização desta sugestão, foram analisados os registos formativos de quatro colaboradores que ingressaram a mesma equipa da inCentea nos últimos dois anos. A análise destes registos permitiu a identificação de um padrão nas formações frequentadas

pelos referidos colaboradores. Através deste padrão formativo, foi elaborado um possível PDI de integração para a equipa em questão. Contudo, em conjunto com a gestora da formação, concluiu-se que o plano elaborado não cumpria corretamente todos os requisitos formativos da equipa analisada. Este facto deveu-se à elevada variedade de áreas, funções e fabricantes para as quais a equipa presta serviços, o que dificulta o planeamento de um plano completo e correto, pois cada colaborador deve ter formação adequada às funções que irá desenvolver. Assim, definir um PDI de integração com base nos registos formativos de apenas quatro colaboradores, mostrou-se redutor e insignificante para a equipa estudada, dado que estes colaboradores não representam todas as áreas desenvolvidas nesta equipa.

Sugestão: apesar de não ter sido possível delinear um plano para esta equipa em específico, sugere-se o estudo das restantes equipas, de modo a perceber se existe a possibilidade de elaborar um PDI de integração para as mesmas.

7.3.2. Plano de Desenvolvimento Individual para Progressão na Carreira

A ideia da criação de um PDI para progressão na carreira surgiu no sentido de orientar o caminho formativo dos colaboradores que mudam de cargo profissional dentro da inCentea, uma vez que não são realizados planos formativos para estes casos. Neste sentido, quando um colaborador fosse recrutado para uma outra posição, o DRH teria já disponível um plano com todas as formações e certificações que esse colaborador necessitaria de frequentar para desempenhar as suas novas funções.

De forma a dar seguimento a esta iniciativa, foi analisada a existência de casos de recrutamento interno na inCentea. Esta análise teve como objetivo perceber o caminho formativo dos colaboradores que foram internamente recrutados para cargos superiores, assim como analisar se existiram vários colaboradores transferidos para a mesma função e se era visível algum padrão nas formações que os mesmos frequentaram, de forma a obter uma base que permitisse elaborar um plano formativo. Foi conhecido o caso de apenas um colaborador nesta situação de recrutamento interno. No entanto, este colaborador foi recrutado para funções técnicas, não para uma posição superior à sua anterior. Sendo assim, ainda que tenham sido analisados os registos formativos efetuados por este colaborador no *CRM*, os mesmos não contribuem para o objetivo do estudo em questão.

Este aspeto, juntamente com o facto de não haver registos de casos de recrutamento interno para cargos superiores que possam ser alvo de análise e de estudo de um padrão de ações formativas, impossibilitou a criação de um plano de desenvolvimento individual para progressão na carreira.

Sugestão: sugere-se à inCentea que, futuramente, se debruce sobre este tema com o intuito de elaborar um plano de desenvolvimento individual para progressão na carreira, tendo como base as competências necessárias para desempenhar os cargos em análise.

8. Conclusão

Recordando os quatro meses de estágio na inCentea e o tempo despendido na realização deste relatório, é plausível afirmar que foram ambos acontecimentos bastantes positivos e benéficos para a aquisição de novos conhecimentos. Adicionalmente, o estágio contribuiu para a experiência do contacto com o mundo do trabalho, onde foram colocados em prática muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

Numa abordagem primeiramente teórica, este relatório permitiu a pesquisa e o conhecimento de informações bastante relevantes para o desenvolvimento do projeto. Através da revisão de literatura efetuada, foi possível compreender a importância das competências dos colaboradores numa organização. A formação apresenta-se, atualmente, como uma prática de elevada relevância para as organizações, pois é a fonte de transmissão de conhecimentos e competências para os seus colaboradores, permitindo o aumento da satisfação dos mesmos e, conseqüentemente, o aumento dos níveis de produtividade e rentabilidade das organizações. Como referido na literatura, a prática da formação é composta por diversas etapas, às quais se atribui a designação de ciclo formativo – identificação de necessidades de formação, programação, execução e avaliação. A primeira etapa – diagnóstico de necessidades de formação – caracteriza-se por ser aquela que identifica os problemas ou os pontos fracos que necessitam de resolução e que podem ser solucionados através de ações de formação. Habitualmente, estes problemas estão relacionados com competências ou comportamentos dos colaboradores. Só um adequado DNF permite resultados formativos eficazes e que melhoram a qualidade dos produtos/serviços das organizações.

Considerando uma abordagem prática, este estágio permitiu o contacto com as atividades diárias num Departamento de Recursos Humanos, possibilitando a aprendizagem de novos conceitos e técnicas recorrentes num ambiente laboral. Aspetos que irão contribuir positivamente para o percurso profissional futuro.

O conjunto de aprendizagens teóricas e práticas permitiu a elaboração da proposta de solução – otimização do procedimento de levantamento de necessidades de formação da inCentea. Esta otimização permitirá solucionar os problemas identificados relativos à falta de um local/procedimento de levantamento de necessidades de formação e ao facto de os

pedidos formativos serem, atualmente, efetuados via *email*. O procedimento proposto irá facultar à inCentea um local único para levantamento de necessidades formativas, disponível a todos os colaboradores e gestores. Neste novo procedimento, os colaboradores terão a possibilidade de registar, no início do ano, todas as necessidades previstas para o ano corrente, com a possibilidade de adicionarem necessidades que surjam posteriormente. Adicionalmente, a separação proposta dos locais destinados ao levantamento de necessidades e à avaliação da formação irá revelar-se, também, uma mais-valia para o ciclo formativo da inCentea, pois permitirá a maior organização e divisão das etapas.

Adicionalmente à solução proposta para o problema identificado na inCentea, é ainda apresentada uma sugestão de perfis de competências comportamentais para cargos de chefia. Esta sugestão irá permitir à inCentea que faculte aos seus colaboradores em cargos de liderança ações de formação direcionadas para competências comportamentais. Algo considerado vantajoso e adequado aos cargos, dado que a sua função consiste, também, na interação com colaboradores de equipa. Por último, são ainda apresentadas propostas de planos de desenvolvimento individual de integração e para progressão na carreira que podem facilitar a identificação das necessidades de formação, face à etapa em que o colaborador se encontra.

Limitações e Investigação Futura

A proposta apresentada à inCentea mitiga alguns dos problemas apresentados, mas, ainda assim, exhibe algumas limitações. A primeira limitação prende-se com o facto deste novo procedimento de levantamento de necessidades depender do preenchimento por parte dos colaboradores e gestores de equipa. Se este preenchimento não for efetuado, o procedimento não terá utilidade. Para além disto, outro aspeto negativo é o facto de os colaboradores terem de preencher o formulário de levantamento de necessidades de formação tantas vezes quantas as necessidades que possuem. Tendo estes aspetos em consideração, seria importante que, futuramente, fossem equacionados meios que motivem os colaboradores e gestores a preencher os formulários necessários para o procedimento ser eficiente no levantamento de necessidades. Adicionalmente, o facto de o preenchimento do campo “Ação de Formação” no formulário de levantamento de necessidades formativas ser feito manualmente pelos colaboradores, não soluciona os múltiplos registos da mesma ação de formação.

Referências

- Ahammad, S. (2013). *Importance of Training in Hotel industry* [Master's Thesis, Södertörns University]. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:651957/FULLTEXT01.pdf>
- Al-Hawary, S. I. S., & Al-Kumait, Z. H. (2017). Training Programs and their effect on the employees Performance at King Hussain Bin Talal Development Area at Al - Mafraq Governate in Jordan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1), 258–274. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v6-i1/2711>
- Alipour, F., & Karimi, R. (2011). Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship between Learning organization and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 144–147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.537>
- Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. dos S. (2008, Junho 25-28). *Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal*. VI Congresso Português de Sociologia, Universidade Nova de Lisboa. <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4191>
- Alshawabkeh, R. (2020). The Impact of Employee Training Methods on Employee Wellbeing: The Mediating Effect of Employee Training Satisfaction and the Moderating Role of Employee Age. *Test Engineering and Management*, 6452–6467.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Barbosa, F. (2013). *Da Análise de Necessidades de Formação em Contexto Nacional e Organizacional: um ensaio de procedimentos e instrumentos. Reflexões a partir de um estudo de caso* [Relatório de Estágio, Universidade do Minho]. Repositório UM. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/14018>
- Bleich, C. (n.d.). *Hard Skills vs Soft Skills: Examples and Definitions*. Edgepoint Learning. <https://www.edgepointlearning.com/blog/hard-skills-vs-soft-skills/>
- Borate, N. S., Gopalkrishna, D., Prasad H. C., D. S., & Borate, S. (2014). A Case Study Approach for Evaluation of Employee Training Effectiveness and Development

- Program. *The International Journal of Business & Management*, 2(6), 201–210.
<https://doi.org/10.13140/2.1.3407.4243>
- Carnevale, B. (2021, Maio 26). Formação Profissional nas Empresas: o que diz o Código do Trabalho? *Factorialblog*. <https://factorialhr.pt/blog/formacao-profissional-codigo-do-trabalho/>
- Ceitel, M. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª Edição, pp. 325–355). Editora RH, Lda.
- Ceitel, M. (2014). Separata - A gestão de competências. *Revista Dirigir & Formar*, 1–12.
<http://opac.iefp.pt/Images/winlibimg.aspx?key=&doc=87121&img=2616>
- Chiu, J. L., Fajardo, J. J., Lopez, P. N., & Miranda, J. (2020). The Effect of Employer Branding on Turnover Intention and Employee Satisfaction of the Utility Industry in the Philippines. *Management Review: An International Journal*, 15(2), 1–153.
<https://www.proquest.com/docview/2479483169/fulltextPDF/36CF5D86BD1043F1PQ/1?accountid=192066>
- Costa, A. (2017). *O Ciclo Formativo nas empresas: o caso de uma empresa tecnológica* [Relatório de Estágio, Instituto Superior da Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14304>
- Dias, C. (2020, December 16). *5 dicas para um correto diagnóstico de necessidades de formação*. RH Magazine. <https://rhmagazine.pt/5-dicas-para-um-correto-diagnostico-de-necessidades-de-formacao/>
- Fitzgerald, W. (1992). Training Versus Development. *Training & Development*, 46(5), 81–84.
<https://doi.org/http://lms.powercam.cc/sysdata/user/42/irisli/blog/doc/6aaf13ba58c720ef/attach/160.pdf>
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept. *European Journal of Marketing*, 45(1), 223–240.
<https://doi.org/10.1108/03090561111095676>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 1–11.
https://www.researchgate.net/publication/5440662_Is_Yours_a_Learning_Organization

- Gouveia, J., & Rodrigues, C. (2004). *Manual do Formando Diagnóstico de Necessidades* (1^a Edição).
https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49493/mod_resource/content/0/P865/DAF_Manual_Formando_Lic4.pdf
- Grilo, A. (2012). *A Análise de Necessidades de Formação e a Planificação da Formação Um Estudo Empírico* [Relatório de estágio, Universidade de Lisboa]. Repositório Universidade de Lisboa.
http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/7678/1/ulfpie042980_tm.pdf
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector. *International Journal of Learning & Development*, 6(1), 164–178.
<https://doi.org/10.5296/ijld.v6i1.9200>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
<https://doi.org/10.2307/256741>
- IEFP. (2011). *A formação profissional - enquadramento e conceitos*.
https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49573/mod_scorm/content/0/anf01/00anf01.htm
- inCentea. (n.d.). *Missão, Visão e Valores*. <https://www.incentea.com/pt/page/missao-visao-e-valores-88>
- inPeople. (2021). *Diagnóstico de Clima Organizacional 2021*.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634–652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>
- Jamba, I. (2018). *Políticas e práticas de formação profissional continua: O caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia* [Dissertação, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/20873>
- Jira, L., Weyessa, N., Mulatu, S., & Bogale, T. (2020). Training Need Assessment among Health Care Providers in Public Health Facilities of Benishangul Regional State , North West Ethiopia. *Journal of Nursing and Health Science*, 9(3), 43–50.
<https://doi.org/10.9790/1959-0903064350>

- Khalaf, S., Morsy, M., Ashmed, G., & Ali, N. (2016). Impact of Effective Teamwork on Employee Performance in Hotel Establishments. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels*, 10(1/2), 92–109. <https://doi.org/10.24924/ijabm/2016.04/v4.iss1/76.85>
- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Lei n.º 93/2019 do Código do Trabalho. (2019). Diário da República n.º 169/2019, Série I de 2019-09-04. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/93-2019-124417106>
- Lei nº 105/2009 da Regulamentação do Código do Trabalho. (2009). Diário da República: 1ª Série, nº 178. <https://data.dre.pt/eli/lei/105/2009/9/14/p/dre/pt/html>
- Lopes, J. (2010). *Supervisão e avaliação da formação: metodologias para a avaliação de competências no processo formativo* [Tese de Doutoramento, Universidade de Salamanca]. Repositório Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti. <http://repositorio.esepf.pt/handle/20.500.11796/1488>
- Madelino, F. (2016). A Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos. In P. B. da Camara, P. Balreira Guerra, & J. Vicente Rodrigues (Eds.), *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª Edição, pp. 486–536). Dom Quixote.
- Marques, J. (2017). *Formação dos Colaboradores: O Caso da Avaliação da Formação na Empresa inCentea* [Relatório de Estágio, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Institucional do IPL. <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2570/1/estágio - MGE - João Eduardo Marques.pdf>
- nova consulting. (2019). *Relatório Detalhado de Avaliação do Clima Organizacional*.
- Pawar, A. (2016). Organizational Significance and Impact of Employee Value Proposition. *International Conference on Business, Economics, Socio-Culture and Tourism Organization*, 6(2), 9–15. https://www.researchgate.net/publication/340081940_Organizational_Significance_and_Impact_of_Employee_Value_Proposition
- Reddy, S. (2020, April 6). *Employee Value Proposition: A Morale Booster*. Human Capital Online. <https://humancapitalonline.com/Learning-&-Development/details/888/Employee+Value+Proposition>

- Rego, A., Pina e Cunha, M., & F. S. Gomes, Jorge Campos e Cunha, Rita Cabral-Cardoso, Carlos Alves Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição). Sílabo, Lda.
- Rodrigues, Â. (2019). Análise de necessidades de formação e formação contínua de professores. In M. Alves (Ed.), *O tempo e o espaço da formação contínua de professores: Diagnóstico, processo e perspectivas* (pp. 77–94). Edições Universitárias Lusófonas.
- Rodrigues, Â., & Esteves, M. (1993). *A Análise de Necessidades na Formação de Professores*. Porto Editora.
- Sels, L. (2002). “More is not necessarily better”: the relationship between the quantity and quality of training efforts. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1279–1298. <https://doi.org/10.1080/09585190210149529>
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>
- Silva, B. (2011). *Avaliação do impacto da formação*. <https://www.fea.pt/files/99c9fc5eba458c2df2e6e2f1855dde118b94e34a.pdf>
- Singh, R. P. (2021). Employer Branding Literature Review. *Journal of Human Resource*, 1(2), 105–112. <https://doi.org/10.19166/ff.v1i2.4472>
- Stedham, S. V. (1980). Learning To Select a Needs Assessment Strategy. *Training & Development Journal*, 56–61. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e68411f1-3ee6-41fc-8bbc-3fc6f597261b%40redis>
- Sung, S., & Choi, J. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 35, 393–412. <https://doi.org/10.1002/job>
- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petru, G. J. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability*, 13(5), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13052721>

Velada, A. R. R. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho* [Tese Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa]. Repositório ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/626>

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

Anexo C – Exemplo do Inicialmente Pretendido para o Procedimento de Levantamento de Necessidades de Formação

↓ **Área: Sistemas TI**

↓ Gestão

- CRM
- Kaizen
- SharePoint

↓ Primavera

- Primavera Caixa e Bancos
- Primavera Compras
- RGD Universo Primavera

↓ **Área: Gestão**

↓ Gestão de RH, Processos, Técnicas e Metodologias

- Gestão de conflitos no contexto atual
- Metodologia Scrum - Agile

↓ Contabilidade

- Contabilidade Geral e Contabilidade de Terceiros
- Elementos de Faturação e Faturas Complementares

Anexo D – Formulário a Enviar aos Cargos de Chefia da inCentea

Levantamento de Necessidades de Formação

No âmbito do Mestrado em Gestão, estou a realizar um estágio curricular na área da formação, na equipa dos RH da inCentea. Para além do projeto que me foi proposto desenvolver, estou a elaborar uma sugestão de um plano formativo em competências comportamentais para apresentar aos cargos de chefia.

Nesse sentido, este questionário foi realizado com o intuito de perceber quais as áreas comportamentais que considera necessárias adquirir para o desenvolvimento das suas funções atuais. Respondendo ao mesmo estará a contribuir para a melhoria deste meu projeto. As respostas serão anónimas e utilizadas apenas para efeitos académicos.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade de resposta até ao dia 29 de dezembro.



luana99domingues@gmail.com (não partilhado)

[Mudar de conta](#)



*Obrigatório

Qual a área de formação que considera ser a mais necessária, atualmente, no desempenho das suas funções? *

A sua resposta

Ordene 6 das seguintes competências de acordo com o que considera ser prioritário no desenvolvimento das suas funções atuais (tenha em conta que a coluna 1ª corresponde à mais importante e a 6ª à menos importante). Note que NÃO poderá repetir colunas nas suas respostas.

1ª 2ª 3ª 4ª 5ª 6ª

Liderança
(adaptar o estilo de liderança à situação em causa e avaliar e desenvolver competências de liderança)



<p>Coaching (métodos e técnicas de Coaching, que permitem liderar as suas equipas de uma forma mais assertiva e competitiva)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão de Equipas (melhorar a performance e eficácia grupal, ajustar o comportamento enquanto líder à fase em que se encontra a equipa, melhorar os RH da equipa)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão da Motivação de Equipas (entender o que é a motivação individual e de equipa e o que a pode influenciar; desenvolver técnicas para motivar a equipa; melhorar a comunicação com a equipa)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Gestão da Comunicação (combinar de forma assertiva as diferentes ferramentas de comunicação e os elementos do mix da comunicação em contexto empresarial por forma a gerar atitudes favoráveis e comportamentos desejados)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gestão do Tempo e do Stress (gerir proactivamente o tempo e o stress, por forma a aumentar o bem-estar no trabalho e a facilitar a conciliação do trabalho com a vida pessoal)

Gestão de Conflitos (estudar as técnicas para antecipar, identificar e desarmar as diversas situações que podem surgir)

Inteligência e Gestão Emocional (melhorar a qualidade de vida, compreender as emoções e comportamentos e melhorar o desempenho interpessoal e profissional)

Teletrabalho e Colaboração Eficaz à Distância (adquirir um conjunto de ferramentas e capacidades que permitem desenvolver práticas de trabalho e gestão, adaptadas ao contexto do trabalho virtual)

Além das áreas apresentadas acima, existe(m) outra(s) que considera necessário acrescentar? Se sim, qual(is)? *

A sua resposta

Na sua opinião, qual o formato de formação mais favorável? *

- Presencial
- Online
- Misto

Submeter

Limpar formulário