



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Inês Sofia da Cruz Marcos

Elaboração e Implementação do Plano de Formação 2021 na LUSIAVES

Elaboração e Implementação do Plano de Formação 2021 na LUSIAVES

Inês Sofia da Cruz Marcos

ISCAC | 2021

Coimbra, julho de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Inês Sofia da Cruz Marcos

Elaboração e Implementação do Plano de Formação 2021 na LUSIAVES

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação do Professor António Calheiros e supervisão de Patrícia Torrado Cruz Mendes.

Coimbra, julho de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

AGRADECIMENTOS

É com grande satisfação que vejo concluída uma grande etapa da minha caminhada académica. O presente relatório de estágio representa a concretização de um dos meus grandes sonhos e objetivos.

Pretendo agradecer a todos os que sempre me apoiaram e transmitiram apoio, dedicação e confiança na realização e concretização desta etapa final na minha formação no mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Assim, gostaria de dirigir os meus sinceros agradecimentos, sem qualquer ordem de importância:

Ao meu orientador de estágio, Prof. António Calheiros, um agradecimento muito especial por todo o apoio, por todas as críticas construtivas, por toda a força, incentivo e motivação que me transmitiu ao longo deste processo de crescimento profissional e pessoal. Obrigada pela sua disponibilidade e compreensão. Foi um privilégio ser sua orientanda.

Presto também o meu agradecimento à Patrícia Mendes, minha orientadora de estágio dentro da empresa, e ao João Malho, que sempre me acolheram e incentivaram na elaboração do presente relatório. Um grande obrigada por toda a confiança e carinho, pela paciência, pela disponibilização de todos os materiais e recursos necessários para que o meu trabalho fosse desempenhado da melhor forma possível. Agradeço também aos restantes colaboradores do Grupo Lusiaves, nomeadamente, ao departamento de Recursos Humanos, pelo acolhimento, ajuda e amabilidade.

Por fim, o mais importante, um enorme agradecimento Aos meus pais e irmã. Um obrigada muito especial por todo o apoio e carinho, por acreditarem sempre em mim e me ajudarem a ser capaz de ultrapassar e vencer todos os obstáculos.

RESUMO

O presente relatório de estágio tem como objetivo apresentar o Estágio Curricular realizado na empresa Lusiaves Indústria e Comércio Agro-Alimentar, S.A, que decorreu entre o mês de janeiro e o mês de junho de 2021, com a finalidade de obter o grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Coimbra Business School | ISCAC.

A gestão dos recursos humanos assume uma importância crescente nas empresas, tendo a formação um papel fulcral no desenvolvimento dos colaboradores. A formação pode ser entendida, de acordo com Salas *et. al* (2012), como a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, competências, habilidades, conceitos e atitudes necessárias para os colaboradores desempenharem a sua função de forma adequada, com o intuito de melhorarem, tanto a sua performance no ambiente de trabalho, como a eficácia organizacional, tendo como objetivo fazer face aos desafios globais que todas as organizações enfrentam. Neste sentido, este trabalho tem como foco a formação sendo esta um importante instrumento para melhorar as competências profissionais, atualizar conhecimentos e aperfeiçoar o desempenho profissional do seu pessoal e das organizações.

As tarefas executadas no decorrer do estágio focaram-se nas diferentes fases do processo de formação nas organizações, desde a preparação e desenvolvimento da ação até à etapa da avaliação. Para além disto, o presente trabalho apresenta uma análise crítica onde se sugere alterações nas atividades e se conclui que a formação profissional é essencial para o desenvolvimento dos colaboradores da Lusiaves.

Palavras-chave: Formação, Processo Formativo, Plano de Formação, Lusiaves, Recursos Humanos

ABSTRACT

This internship report aims to present the Curricular Internship carried out in the company Lusiaves Indústria e Comércio Agro-Alimentar, S.A, which took place between January and June 2021, in order to obtain the Master's Degree in Human Resources Management from Coimbra Business School | ISCAC.

The management of human resources is increasingly important in companies, with training playing a central role in the development of employees. Training can be understood, according to Salas *et. al* (2012), as the acquisition and development of knowledge, skills, abilities, concepts and attitudes necessary for employees to perform their function properly, in order to improve both their performance in the work environment and organizational effectiveness, aiming to meet the global challenges that all organizations face. In this sense, this work focuses on training being an important process to improve professional skills, update knowledge, and enhance the professional performance of its staff and organizations.

The tasks performed during the internship focused on the different phases of the training process in organizations, from the preparation and development of the trainings to the evaluation stage. Furthermore, this work presents a critical analysis where changes in the activities are suggested and it is concluded that vocational training is essential for the development of Lusiaves' employees.

Keywords: Training, Training Process, Training Plan, Lusiaves, Human Resources

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – Entidade de Acolhimento	3
1.1 Caracterização da Entidade Acolhedora	3
1.1.1 História.....	3
1.1.2 Visão, Missão e Valores	4
1.1.3 Caracterização do Capital Humano	6
1.1.4 Estrutura Organizacional	9
CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura.....	13
2.1 A Formação Profissional: Objetivos e impactos da formação nas organizações 13	
2.2 Modalidades de Formação	16
2.3 Processo Formativo: Do Levantamento das Necessidades de Formação à Avaliação	17
2.3.1 O Estabelecimento da Orientação Geral: do Pré-diagnóstico à explicitação da Política de Formação.....	18
2.3.2 O Levantamento das Necessidades de Formação	18
2.3.3 A Elaboração da Proposta da Ação Formativa: o Plano de Formação	19
2.3.4 O Desenvolvimento da Ação Formativa.....	19
2.3.5 O Controlo da Ação Formativa: a Avaliação.....	21
CAPÍTULO 3 – Atividades Realizadas.....	23
3.1 Objetivos gerais e específicos do estágio.....	23
3.2 Atividades desenvolvidas.....	23
3.2.1 Elaboração do Plano de Formação anual 2021	24
3.2.2 Acompanhamento e análise de processos de formação presencial e <i>e-learning</i> 27	

3.2.3	Registo de Ações de Formação: Utilização da plataforma RENOVA	27
3.2.4	Emissão de Certificados: Utilização da plataforma SIGO.....	29
3.2.5	Emissão de Certificados: Utilização do “robot”	30
3.2.6	Avaliação da reação/satisfação dos formandos pós Ação Formativa (Elaboração de um questionário de satisfação).....	30
3.2.7	Participação em Ações de Formação	32
3.2.8	Outras Atividades	35
CAPÍTULO 4 – Discussão.....		37
CONCLUSÃO		40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		41
ANEXOS		46
ANEXO 1		47
ANEXO 2		51

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1 - Percentagens de cada empresa	4
Figura 2 - Género dos Colaboradores	6
Figura 3 - Faixa etária dos colaboradores (maio 2021)	7
Figura 4 - Ligação dos Colaboradores à Lusiaves	7
Figura 5 - Funcionários Ativos por Antiguidade (2020)	8
Figura 6 - Índice de Rotatividade (2020).....	9
Figura 7 - Organigrama do Grupo Lusiaves	10
Figura 8 - Horas de Formação Interna 2020	12
Figura 9 - Outras atividades desenvolvidas	36

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CIME - Comissão Interministerial para o Emprego

CNQ - Catálogo Nacional de Qualificações

ISO - Organização Internacional de Padronização

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OFP - Outra Formação Profissional

RH - Recursos Humanos

RSU - Resíduos Sólidos Urbanos

SGI - Sistema de Gestão Integrado de Qualidade

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio tem como objetivo apresentar o estágio curricular realizado na empresa Lusiaves Indústria e Comércio Agro-Alimentar, S.A, que decorreu entre o mês de janeiro e o mês de junho de 2021, com a finalidade de obter o grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Coimbra Business School | ISCAC. Com este pretende-se apresentar todas as atividades realizadas na organização salientando a importância da formação para a gestão dos recursos humanos. O estágio curricular foi realizado, no âmbito do segundo ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, e tendo a área dos Recursos Humanos e da formação como temática central, na empresa LUSIAVES e mais especificamente no departamento de Recursos Humanos na área da formação.

O estágio realizado pretendeu responder às necessidades da empresa identificando adequadamente as necessidades de formação das equipas, implementando medidas corretivas às práticas associadas à formação profissional de forma a construir um plano de formação específico e eficiente. Sendo que a Academia Grupo Lusiaves não dispõe de um sistema interno de análise do nível de satisfação dos colaboradores relativamente à formação, pretende-se criar um sistema e respetivos instrumentos que avaliem a satisfação com a formação.

A formação é cada vez mais um instrumento fulcral a adotar pelas empresas visto que possibilita o desenvolvimento das competências profissionais necessárias dos seus colaboradores tendo vindo a ser considerada uma das estratégias mais críticas para o desenvolvimento dos recursos humanos. Para Bhatti et al. (2013), quando o objetivo das organizações é potenciar o seu capital humano, ou seja, ter colaboradores mais qualificados, flexíveis, valiosos e bem preparados que lhes permitam ser inovadores e competitivos, a formação é a ferramenta certa a escolher, uma vez que reforça o seu grau de competências e beneficia indivíduos, equipas, organizações e a sociedade. A formação é vista cada vez mais pelas organizações como tendo um papel fundamental no aperfeiçoamento profissional dos profissionais ativos.

A formação profissional, segundo Cardim (2012) deve constituir um instrumento poderoso de desenvolvimento das organizações se aceitar os constrangimentos e limites das empresas, se se focar nas efetivas necessidades de desempenho e se for realizada nas

adequadas condições técnicas. Portanto, é essencial que as intervenções formativas sigam uma abordagem integrada de Gestão da Formação, tendo como objetivo a promoção de resultados tanto individuais como organizacionais.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo caracteriza-se a entidade acolhedora explicando e abordando a sua história, visão, missão, valores, é realizada uma caracterização do capital humano e apresentada a estrutura organizacional. O segundo capítulo dedica-se ao enquadramento teórico onde se reflete sobre a definição de formação, os objetivos e impactos da formação nas organizações, as modalidades e o processo formativo. No terceiro capítulo descreve-se os objetivos gerais e específicos do estágio curricular e é efetuada uma contextualização e explicação das atividades desenvolvidas. Por último, o quarto capítulo é exclusivamente dedicada à análise crítica no qual se enuncia as principais conclusões, limitações e sugestões de melhoria.

CAPÍTULO 1 – Entidade de Acolhimento

No presente capítulo vai ser apresentada a organização de acolhimento fazendo uma pequena caracterização abordando a história da empresa, a sua visão, missão e os valores que a orientam. Posteriormente serão descritas as características das pessoas que integram a empresa, e, por fim, a estrutura organizacional.

1.1 Caracterização da Entidade Acolhedora

1.1.1 História

A Lusiaves – Indústria e Comércio Agroalimentar, S.A, foi fundada em 1986, pelo Sr. Avelino da Mota Gaspar Francisco, atual Presidente do Grupo Lusiaves. A Lusiaves iniciou a sua atividade na freguesia da Marinha das Ondas e empregava, inicialmente, apenas 32 colaboradores. O Grupo Lusiaves foi crescendo e atualmente é líder ibérico do setor avícola desenvolvendo um vasto leque de atividades desde a produção agrícola, produção de alimentos compostos para animais, criação de galinhas reprodutoras, produção de ovos para incubação, produção de frango, frango do campo e perus, abate de aves, à transformação de produtos alimentares, armazenamento e comercialização, saúde e nutrição animal. A empresa tem revelado um crescimento sustentado, dispondo de um acompanhamento das necessidades e desejos dos clientes, de um forte compromisso ambiental e de uma preocupação acrescida com a qualidade dos seus produtos e segurança alimentar. Hoje, a organização integra mais de 20 empresas e cerca de 5300 colaboradores e assegura a comercialização dos seus produtos em quatro continentes.

O Grupo LUSIAVES SGPS, de acordo com o *website* da organização, integra como referido supra várias empresas como a BELPERU, TRIPERU, RACENTRO, MEIGAL, LUSIPINTOS, entre outras, sendo que detém diferentes percentagens do capital, como exemplifico no esquema infra.

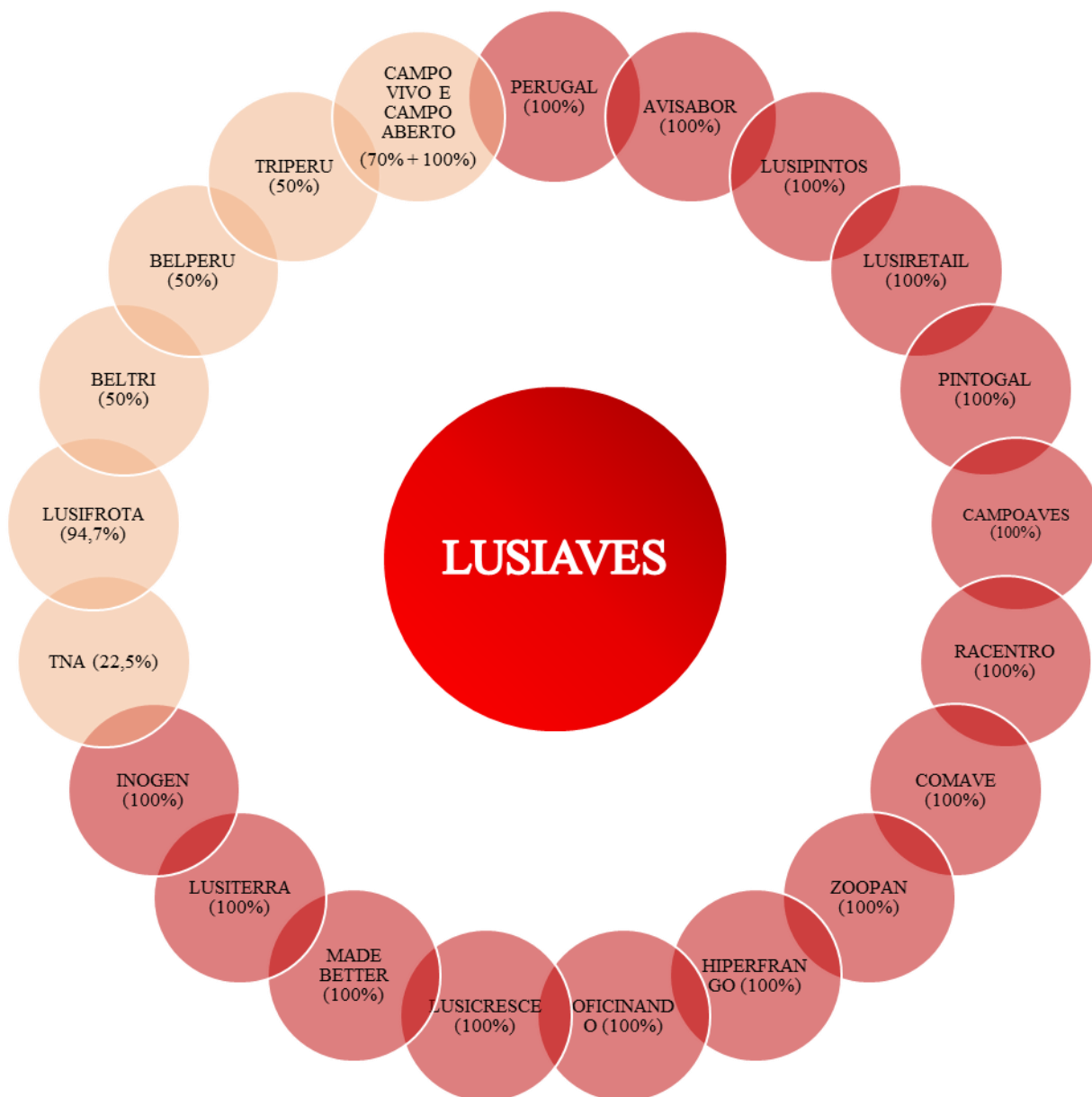


Figura 1 - Percentagens de cada empresa

Fonte: Elaboração própria a partir do website da Lusiaves

1.1.2 Visão, Missão e Valores

A Lusiaves tem como ambição liderar de forma sustentada o mercado nacional da produção avícola, e ter uma presença relevante no mercado internacional, desenhando as tendências na fileira vertical deste sector, sendo reconhecida como um importante gerador de riqueza nacional.

Assim, no que concerne à missão, a empresa tem o compromisso de produzir compostos para alimentação animal e a sua comercialização, produção e abate de aves, transformação e comercialização de produtos alimentares e criar valor económico e social

a longo prazo levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas. Pretende, ainda, oferecer o melhor serviço aos seus clientes prezando os valores éticos nas relações estabelecidas com todos os seus colaboradores e fornecedores e respeitando sempre o meio ambiente.

Para atingir os objetivos anteriormente mencionados é imprescindível que a organização aja de acordo com os valores que são preconizados pela mesma: a ética, inovação (procura responder diariamente às novas exigências e expectativas do mercado através da melhoria contínua dos seus processos de fabrico e automatização das mais diversas áreas), qualidade, segurança alimentar e segurança no trabalho, gestão integrada, satisfação dos *stakeholders*, desenvolvimento dos seus colaboradores numa perspetiva humana e de parceria e responsabilidade social e ambiental.

1.1.2.1 Qualidade e segurança alimentar:

A Lusiaves foi a primeira empresa do setor avícola, em Portugal, a ser certificada com a norma NP EN ISO 22000, atribuída pela SGS ICS, Sistema de Gestão da Segurança Alimentar (HACCP). Conta ainda com a certificação baseada nas normas, que consistem no controlo sistemático da cadeia de valor, NP EN ISO 9001, NP EN ISO 14001 e OSHAS 18000, contribuindo para que a empresa se encontre na linha da frente e destacando-se das restantes empresas. Esta certificação transmite segurança para o negócio, para o cliente e para o consumidor. Desta forma a empresa demonstra aos clientes que tem um sistema de segurança alimentar com capacidade de fornecer produtos seguros, em conformidade com requisitos legais e regulamentares, sendo um reconhecimento de grande relevância. Para o presente ano o Grupo ambiciona alcançar a certificação de Bem-Estar Animal, a certificação da nova versão ISO 22000 e a certificação da nova versão IFS V.7. (*International Featured Standard*).

1.1.2.2 Responsabilidade social e ambiental:

A empresa considera que o desenvolvimento sustentável é uma componente extremamente importante e essencial. Neste sentido, a Lusiaves preserva os recursos naturais e tenta ao máximo minimizar os impactos ambientais, económicos e sociais inerentes às atividades desenvolvidas.

A Lusiaves tem um forte compromisso ambiental contando com mais de 120 veículos elétricos e híbridos e mais de 20 000 painéis fotovoltaicos que representam

menos 1 900 Toneladas de CO2 libertados para a atmosfera, a cada ano. Acrescentar ainda que o Grupo Lusiaves conseguiu, até final de 2016, valorizar 97% dos resíduos que produziu durante esse ano.

Deste modo, o desempenho ambiental do Grupo tem vindo a melhorar ao longo dos anos, destacando, o cumprimento de alguns objetivos como a redução do consumo de água por tonelada de produto produzido; o aumento da utilização de energia renovável; a diminuição do consumo de combustíveis fósseis; a melhoria progressiva na gestão dos resíduos e, por fim, a redução da produção de Resíduos Sólidos Urbanos (RSU's). Avelino Gaspar, numa entrevista à Lusinews, acrescenta que o “frango biológico é outra oportunidade de crescimento. Estamos já a preparar os terrenos para que a agricultura possa ser 100% biológica e possamos dispor de uma forte oferta de frango biológico.”

1.1.3 Caracterização do Capital Humano

O Grupo Lusiaves possui um total de 1106 colaboradores sendo que 531 são do sexo feminino e 575 do sexo masculino (figura abaixo).

Género dos Colaboradores

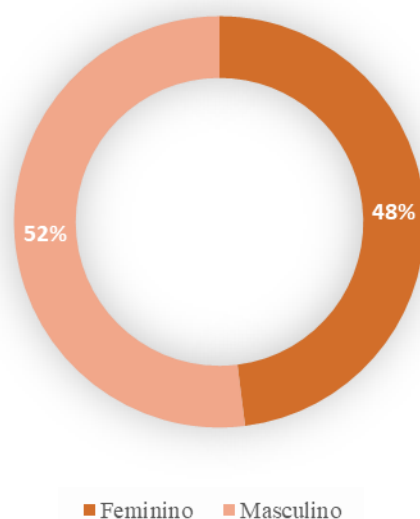


Figura 2 - Género dos Colaboradores

Fonte: Elaboração própria a partir do website da Lusiaves

No mês de maio do presente ano, como podemos observar na figura infra, a maioria dos colaboradores enquadra-se na faixa etária dos 41 a 55 anos.

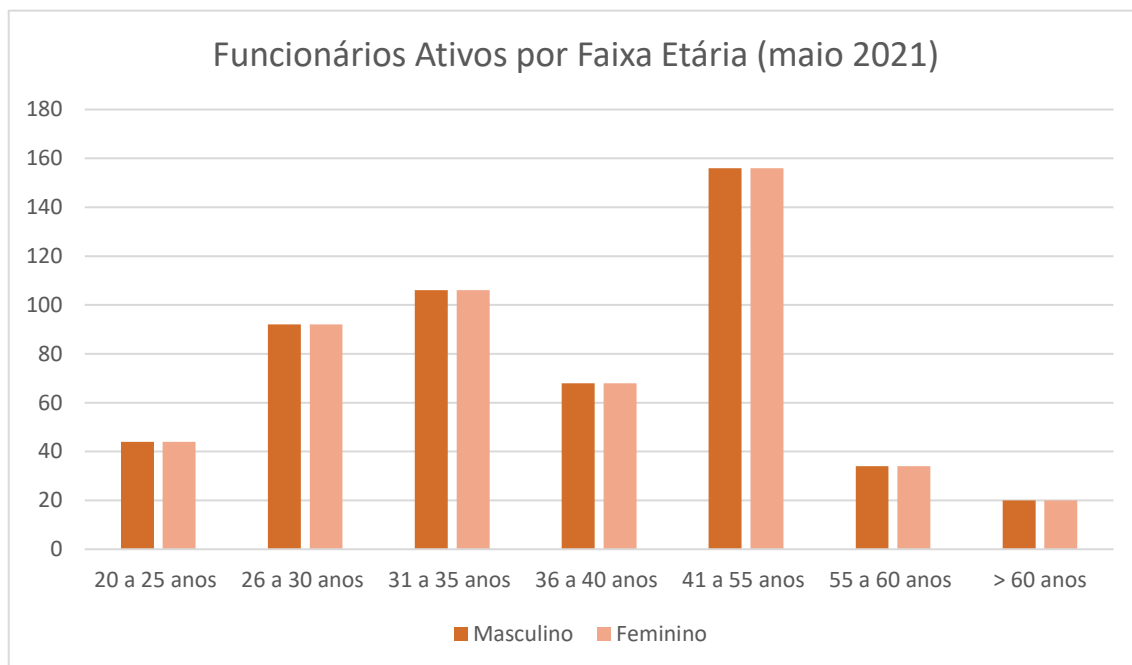


Figura 3 - Faixa etária dos colaboradores (maio 2021)

Fonte: Elaboração própria a partir de informação disponibilizada

No que diz respeito à ligação com a empresa, cem por cento dos funcionários possui um contrato de trabalho a tempo completo, sendo que, destes, 531 são mulheres.

Trabalhadores a tempo completo

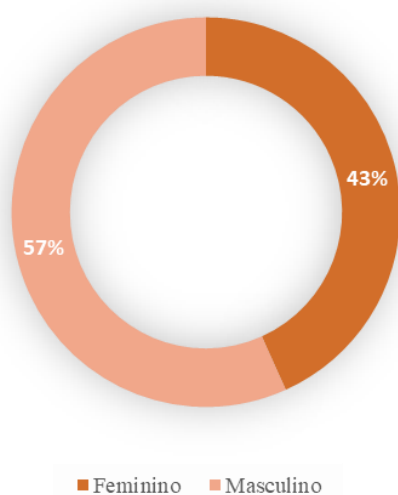


Figura 4 - Ligação dos Colaboradores à Lusiaves

Fonte: Elaboração própria a partir do website da Lusiaves

Relativamente à Antiguidade, no ano de 2020, a maioria dos colaboradores permaneceu na organização entre 1 a 5 anos. (Figura 5)

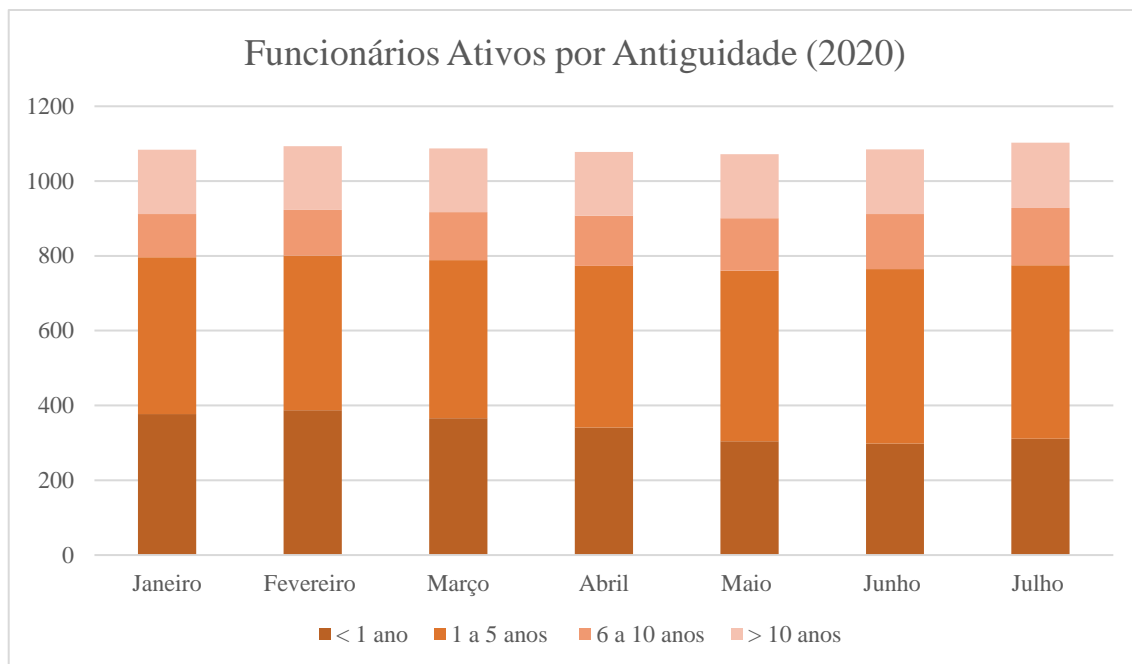


Figura 5 - Funcionários Ativos por Antiguidade (2020)

Fonte: Elaboração própria a partir de informação disponibilizada

No ano de 2020 o Grupo Lusiaves apresentou um índice de rotatividade¹ de 45,00% sendo que fevereiro e julho foram os meses com maior número de admissões. (Figura 6)

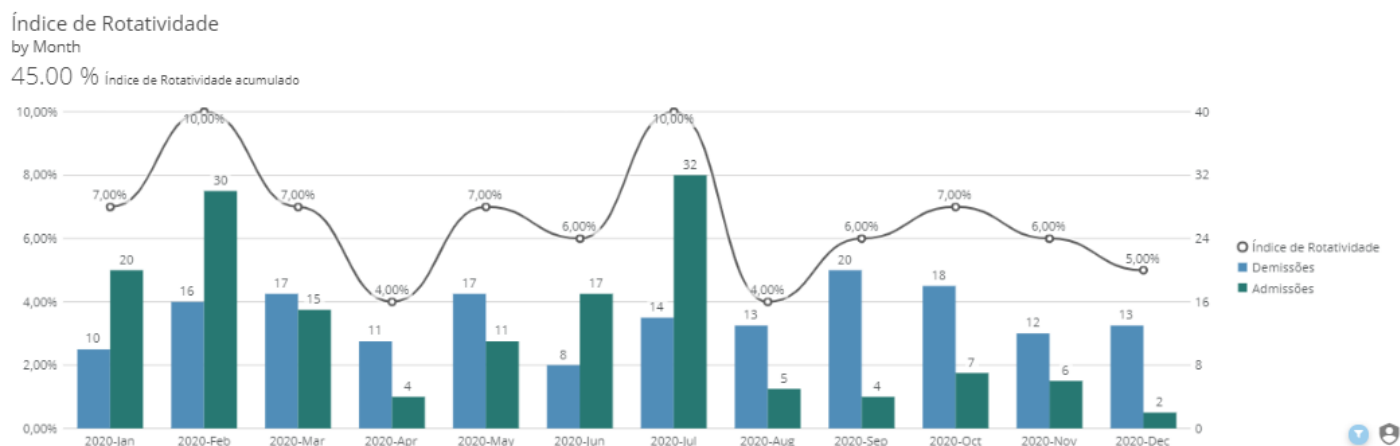


Figura 6 - Índice de Rotatividade (2020)

Fonte: Lusiaves

1.1.4 Estrutura Organizacional

A macroestrutura organizacional do Grupo Lusiaves reparte-se em várias áreas. Neste sentido, é apresentado na figura abaixo o organigrama do grupo.

¹ A rotatividade nas empresas (ou turnover) pode ocorrer por iniciativa pessoal ou da empresa e refere-se ao fluxo de entradas e saídas dos colaboradores na organização. (Chiavenato, 2010, p.88)



Figura 7 - Organograma do Grupo Lusiaves

Fonte: Elaboração própria a partir do website da Lusiaves

O departamento de recursos humanos do Grupo Lusiaves, de acordo com a edição número 51 da revista trimestral da Lusiaves, Lusinews, reúne todos os processos de *pay-roll team*, *support team*, equipa de recrutamento e equipa de formação. A equipa de *pay-roll* é composta por sete elementos que se dedicam a realizar todas as etapas que o processamento salarial envolve, a *support team* dos serviços centrais dos RH é constituída por quatro técnicos. Esta equipa é responsável pelas medidas de apoio à contratação, análise de documentação das novas admissões, estágios, agendamento de serviços médicos e apoia outras equipas do departamento, nomeadamente na criação de contratos, apoio administrativo na Formação e processamento salarial. Já a equipa de recrutamento integra duas mulheres e foca-se em encontrar a pessoa ideal para uma determinada função, por fim, João Malho e Patrícia Mendes são os responsáveis pela Formação no Grupo Lusiaves. O trabalho desta equipa passa pelo desenvolvimento do Grupo através do crescimento dos profissionais.

Neste sentido, conscientes da importância da formação nas organizações, a empresa Lusiaves enquadra na sua orgânica interna a Academia Grupo Lusiaves.

Atualmente a Academia conta com um volume de horas de formação interna certificada de 1.355.

A academia foi criada, em setembro de 2019, com intuito de responder de forma mais eficaz às necessidades do Universo Grupo Lusiaves e dos seus diversos segmentos de negócio. Com objetivos mais ambiciosos esta entidade tem como propósito desenvolver o talento interno, alargar as competências, impulsionar a gestão de talentos e retenção dos colaboradores. Assim, os procedimentos internos, no que diz respeito à formação, tornaram-se mais organizados e específicos “sempre com o objetivo de fazer mais e melhor”. (Lusinews, 2020)

Para responder cabalmente a todas as necessidades de formação das empresas do Grupo a Academia desenvolve, através de uma ação combinada e articulada, dois tipos de formação: Formação Interna - formação profissional certificada, assente nas melhores práticas formativas que nos permitem a certificação profissional da nossa formação e Formação Externa - formação ministrada por entidades formadoras externas, certificadas, criteriosamente selecionadas.

A Academia Grupo Lusiaves desenvolve formação específica desenhada à medida para responder às necessidades diagnosticadas nas suas empresas e colaboradores e está classificada no sistema de Oferta Educativa e Formativa do Estado Português como OFP - Outra Formação Profissional (trata-se de formação profissional certificada não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações). Deste modo, Neste sentido, a formação profissional desenvolvida pela Academia é legalmente reconhecida e certificada sendo os certificados emitidos através da Plataforma SIGO², ou seja, toda a formação que tenha duração mínima igual ou superior a uma hora, que inclua um processo formal de avaliação da aprendizagem em que o formando termine a ação com aproveitamento (nota mínima) é possível emitir o certificado. Contudo, a Academia pode também desenvolver ações de sensibilização e outras iniciativas formativas como colóquios, congressos, seminários, webinars (...) sendo que estas não podem ser classificadas como formação profissional certificada já que implicam apenas a presença/participação dos formandos e, por isso, não

² De acordo com a DGEEC o Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO) é coordenado pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência para gestão da rede de oferta educativa e formativa e dos percursos educativos e formativos de jovens e adultos, abrange a rede de entidades formadoras do Sistema Nacional de Qualificações, incluindo os Centros Qualifica.

cumprem um sistema de avaliação formal da aprendizagem. Nestes casos não há lugar há emissão de certificado de formação profissional.

Desta forma, no final do ano de 2019, vinte das empresas parceiras já estavam autorizadas a certificar a sua formação interna, com um Catálogo de oferta de formação interna constituído por 77 cursos, em 6 áreas distintas de formação.

Já em 2020 a Academia certificou formação profissional em 24 empresas; alargaram para 105 os cursos disponíveis no Catálogo de Formação Interna e para 8 as nossas áreas de formação profissional: Enquadramento na Organização/Empresa; Informática; Indústrias Alimentares; Serviços de Transporte; Tecnologia de Proteção do Ambiente; Produção Agrícola e Animal; Segurança e Higiene no trabalho; e, Comércio. Assim, no ano passado realizaram um total de 584 Ações de Formação sendo que certificaram 11201 horas de volume de formação interna.

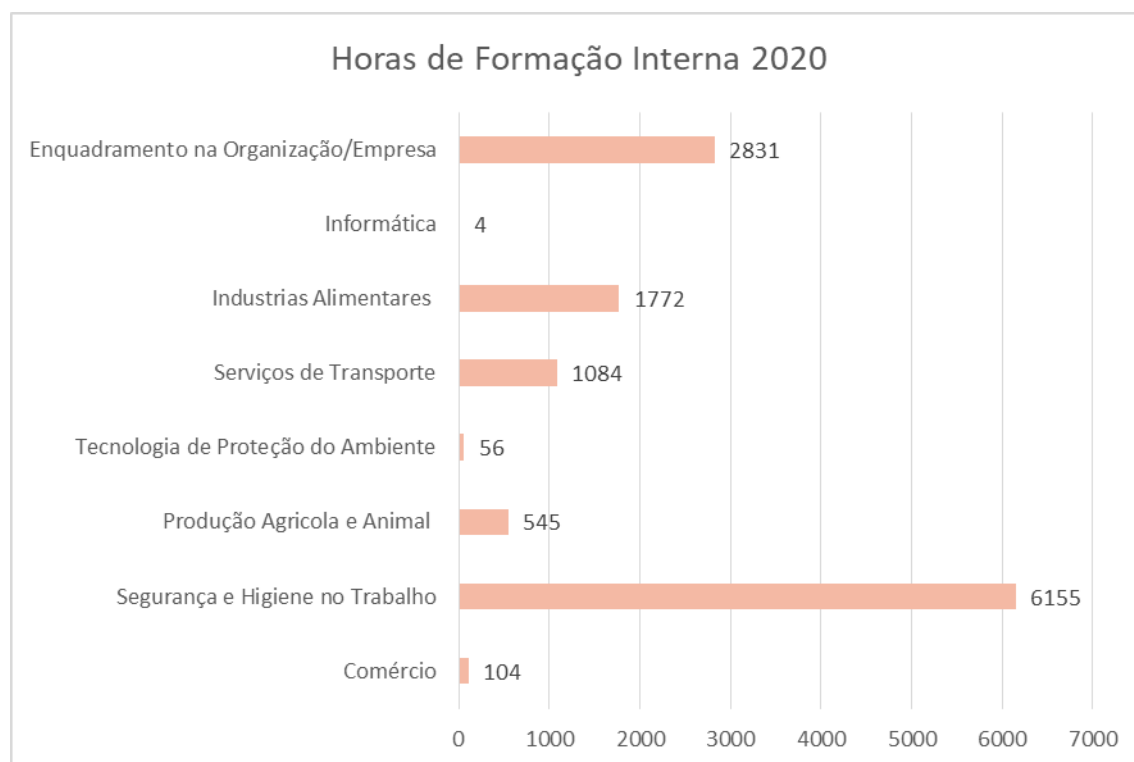


Figura 8 - Horas de Formação Interna 2020

Fonte: Elaboração própria a partir do website da Lusiaves

Relativamente aos dados de 2021, até ao momento, a Academia conta com 30 formadores internos, 134 Ações de Formação realizadas e, dessas, 1322 horas foram certificadas.

CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura

No capítulo 2 é feita uma revisão e análise da literatura no que diz respeito ao conceito de formação profissional. São abordadas as modalidades de formação e por fim são apresentadas as diferentes fases do processo formativo.

2.1 A Formação Profissional: Objetivos e impactos da formação nas organizações

Existem diversas abordagens e contribuições acerca da definição do conceito de formação profissional. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico a formação profissional é “todo o processo pelo qual o indivíduo desenvolve as competências requeridas nas tarefas relacionadas com o trabalho.” (OECD, 1997, p. 7). Neste sentido, a Comissão Interministerial para o Emprego (CIME, 1991) refere-se ao conceito como um processo que visa a aquisição de competências, conhecimentos, capacidades práticas e formas de comportamento exigidas para o exercício de funções de uma determinada profissão ou grupo de profissões. Não obstante, segundo Gomes *et al.* (2008) *apud* Ana Batista (2011, p. 13), a formação corresponde “ao processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho. Por sua vez, estes novos conhecimentos deverão ser aplicados de forma a aumentar os níveis de desempenho, sendo que, está aqui presente a noção de formação como uma ferramenta de gestão orientada para o alcance dos objetivos organizacionais, nomeadamente, potenciar o desempenho, não só dos colaboradores, mas também da própria organização.” Bulut e Culha (2010) definem a formação como sendo as “atividades sistemáticas para desenvolver e melhorar as competências, conhecimento e comportamento dos colaboradores, de modo a lhes permitir desempenhar funções relacionadas como o seu trabalho, executar tarefas muito concretas, e alcançar os requisitos de qualidade de Recursos Humanos para o futuro”. Para Câmara *et al* (2016) esta prática pode ainda ser definida como um processo ou experiência de aprendizagem individual ou em grupo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos relevantes para a função e para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Susana Oliveira (2016) acrescenta que, de acordo com várias conceções, a formação destina-se aos colaboradores ou possíveis colaboradores das organizações sendo, frequentemente, associada a um instrumento de

gestão orientada para alcançar metas organizacionais, através de estratégias e processos produtivos para a melhoria do desempenho da função.

Fruto da crescente valorização das pessoas nas empresas como vantagem competitiva, têm-se vindo a criar várias estratégias, cada vez mais completas, que permitam por um lado, motivar os empregados e alimentar o seu desempenho e produtividade, bem como o nível de retenção. (Bilhim, 2007)

Uma vez que as pessoas se situam no centro do sucesso das atividades realizadas, cabe às empresas aplicar determinadas ferramentas/métodos para conseguir alinhar as pessoas com os objetivos empresariais, e, conseqüentemente, criar um melhor desempenho. Como Bilhim (2007, p. 64) afirma, nas empresas de elevada eficácia “os empregados comportam-se de uma forma que vai ao encontro dos objetivos empresariais e isso tem impacto no desempenho da empresa e, por fim, no desempenho financeiro.” A formação, de acordo com o estudo de Arthur, Bennett, Edens e Bell (2003), é um dos métodos mais eficazes para melhorar a produtividade dos indivíduos e para comunicar os objetivos da organização aos novos colaboradores tendo efeitos positivos nos comportamentos e nas medidas de desempenho relacionadas com o trabalho Sharma e Shirsath (2014) acrescentam que a formação e a importância da mesma, não pode ser desvalorizada por nenhuma organização, devido aos benefícios que esta traz. Estes autores consideram que a formação “influencia de forma positiva o desempenho dos colaboradores, assim como a sua produtividade no trabalho, o que contribui para uma maior eficácia e sucesso da organização.” Patrícia Costa (2019, p. 33) defende que a formação poderá desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento e adequação das qualificações ao mercado de emprego, ao proporcionar conhecimentos e competências necessárias a diversos níveis, facilitando, assim, os processos de inserção e de adaptação a contextos de emprego que se encontram em constante mudança, bem como a um mercado de emprego cada vez mais competitivo e concorrencial. Para além disto, a formação também pode contribuir para a satisfação profissional dos colaboradores. Assim, Nebo, Iloanya e Egole (2015), citado por Lourenço (2018), afirmam que a formação “aumenta a satisfação e a moral entre os colaboradores, sendo que colaboradores que sintam que têm oportunidades de formação sentem-se valorizados e desafiados, o que pode fazer com que se sintam mais satisfeitos.” De acordo com os resultados obtidos no estudo de Lourenço (2018), o acesso à formação é a variável que tem maior efeito na satisfação laboral, ou seja, os resultados da dissertação mostraram

que o quanto maior é o acesso à formação, mais satisfeitos os colaboradores se sentem com a organização.

A formação é uma atividade crítica para as empresas. Para Bhatti *et al.* (2013), quando o objetivo das organizações é potenciar o seu capital humano, ou seja, ter colaboradores mais qualificados, flexíveis, valiosos e bem preparados que lhes permitam ser inovadores e competitivos, a formação é a ferramenta certa a escolher, uma vez que reforça o seu grau de competências e beneficia indivíduos, equipas, organizações e a sociedade. Camara *et al* (2007) acrescentam que, para responder às constantes mudanças do meio envolvente, as empresas ambicionam que os seus trabalhadores estejam munidos de conhecimento, capacidade de absorção e tratamento de informação, criatividade e uma vontade de enfrentar os desafios que são impostos pela velocidade das mudanças. Já para Jamba (2018, p. 9), é perante a importância que é dada ao conhecimento dentro das organizações, seja na sua vertente organizacional, seja na capacidade de produzir novos produtos e novos serviços, que a formação profissional se assume como uma ferramenta de gestão de recursos humanos de grande relevância. Por outro lado, descuidar a formação pode ter consequências graves para as organizações. Segundo Tavares (2011), as empresas estão permanentemente em risco de perda das suas competências se descuidarem a formação dos seus trabalhadores e, por isto, considera que “é inevitável que as organizações proporcionem formação aos seus colaboradores para que estes se mantenham atualizados, e por essa via, contribuam para uma organização mais competitiva e refrescada.” Também é de referir que, de acordo com o nº 2 do artigo 131º do Código do Trabalho, “O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de quarenta horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, a um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.” Sendo que cabe à entidade empregadora certificar-se que anualmente pelo menos 10% dos seus colaboradores têm acesso a formação contínua. (nº5, artigo 131º, Código do Trabalho).

Assim, mais recentemente, Patrícia Costa defende que a formação “tem vindo a revelar-se como uma das estratégias críticas para o desenvolvimento dos RH e também para o desenvolvimento organizacional às quais as empresas mais têm recorrido, com o intuito de ganhar vantagem competitiva e de se diferenciarem face às restantes.” (2019, p. 35)

2.2 Modalidades de Formação

Neste seguimento, as empresas oferecem formação que é muitas vezes definida em função das necessidades e características específicas de cada colaborador, como objetivos, metodologia e duração das ações formativas.

De acordo com a DGERT (Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) a formação profissional compreende duas modalidades principais: a formação inicial e a formação contínua. Deste modo, a formação inicial “visa a aquisição de saberes, competências e capacidades indispensáveis para iniciar o exercício qualificado de uma ou mais atividades profissionais” sendo que a formação contínua corresponde à formação que “se realiza após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho, visando aprofundar competências profissionais e relacionais, tendo em vista o exercício de uma ou mais atividades profissionais, uma melhor adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais e o reforço da empregabilidade.”

Para concluir, segundo Cruz, (1998, p.19), a formação inicial visa a aquisição das capacidades necessárias e indispensáveis para conseguir iniciar o exercício de uma determinada profissão. Já a formação contínua engloba todos os processos de formação organizados e institucionalizados que se seguem à formação profissional inicial com o objetivo de permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social.

A formação também pode ser caracterizada como interna ou externa. Assim, a formação interna ocorre quando a empresa utiliza formadores internos para ministrar a ação, a externa, ocorre quando os recursos formativos são fornecidos por uma entidade que não a própria organização (Camara *et al.*, 2016). Geralmente, segundo Kodwani & Prashar, 2019 (*apud* Débora Fernandes (2019)), a formação interna “acaba por ser uma escolha óbvia, uma vez que, para além de ser rentável, é altamente personalizada, pertinente e útil, indo ao encontro dos requisitos da organização e dos colaboradores, o que influencia a sua motivação para aprender. Conhecendo os colaboradores, a organização e o ambiente, os formadores internos utilizam linguagem e terminologias mais semelhantes às utilizadas na mesma.” Por outro lado, segundo os mesmos autores, a formação externa fornece uma perspetiva mais ampla aos colaboradores, uma vez que lhes permite ter contacto com outras práticas e quebrar a rotina das suas funções.

2.3 Processo Formativo: Do Levantamento das Necessidades de Formação à Avaliação

Em termos gerais, segundo Câmara *et al* (2010, p. 560) o processo de formação comporta cinco objetivos:

- *“Desenvolver as capacidades profissionais dos formandos para que possam contribuir mais eficazmente para os negócios da Empresa (curto prazo);*
- *Desenvolver nos formandos comportamentos e atitudes que lhes permitam ter maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua atual função (curto/médio prazo);*
- *Proporcionar a aquisição dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de carreira previsto (médio prazo);*
- *Possibilitar aos formandos o seu desenvolvimento como pessoas;*
- *Inibir competências desajustadas ao negócio.”*

O processo formativo, também referido como plano de formação ou ciclo formativo “é reconhecido pela sua dinâmica, no qual a formação cobre uma sequência programada e independente de eventos, cujo ciclo se renova a cada vez que se repete. A avaliação determina o cumprimento do ciclo.” (Oliveira, 2016, p. 33)

Existem vários autores que explicam o processo de formação, conseqüentemente, existem diversas abordagens que não são consensuais no que diz respeito ao número de fases do ciclo formativo. Dos diversos autores consultados relevo a perspetiva de José Casqueiro Cardim.

Com efeito, o processo de formação deve integrar, segundo Cardim (2012, p. 15) um método geral de análise, planeamento, desenvolvimento e controlo da formação nas organizações visando a majoração dos resultados. Neste sentido, o desenvolvimento deste processo deve adaptar-se à realidade de cada organização. O autor mencionado acrescenta que no processo de desenvolvimento da formação podemos identificar cinco fases que compõem o ciclo formativo. São elas: “ 1) Estabelecimento da orientação geral: do pré-diagnóstico à explicitação da política de formação; 2) Levantamento das necessidades de formação; 3) Elaboração da proposta de ação formativa: o plano de formação; 4) Desenvolvimento da ação formativa; e 5) Controlo da ação formativa: a avaliação.”

2.3.1 O Estabelecimento da Orientação Geral: do Pré-diagnóstico à explicitação da Política de Formação

A 1ª fase do pré-diagnóstico tem como objetivo estabelecer uma orientação geral sobre a ação formativa. Susana Oliveira (2016, p. 34) sugere que esta visão geral implica detetar problemas que justifiquem uma ação formativa, identificação dos atores intervenientes, e recursos disponíveis tal como a identificação dos pontos fortes e fracos. A autora acrescenta que “esta análise pretende traçar os objetivos designados por “pré-diagnóstico”, que deste resulta a explicitação da política existente ou a sua definição. Para a fixação de objetivos as chefias devem decidir sobre os contornos da ação a desenvolver, os recursos afetos e trabalhos mais técnicos de forma a transformar políticas em objetivos mais concretos.”

Os objetivos do pré-diagnóstico podem passar, segundo Cardim (2012, p.22) pela identificação do cliente, as suas expectativas e objetivos; definir ou explicitar a política de formação (o que fazer e o que evitar); delinear os contornos da metodologia de levantamento das necessidades de formação a desenvolver e, por fim, implicar a organização na definição de uma determinada orientação de fundo para a formação.

Assim, como Patrícia Costa (2019, p. 43) enfatiza, esta fase é essencial para que o responsável pela formação, se familiarize com a empresa e com o potencial de trabalho que nela possa existir.

2.3.2 O Levantamento das Necessidades de Formação

A segunda fase do processo, o levantamento das necessidades de formação, é considerada por muitos autores como a etapa mais importante do ciclo formativo. Salas & Cannon-Bowers, Goldstein & Ford e Tracey, *apud* Débora Fernandes (2019, p. 13) destacam que esta fase consiste na identificação das lacunas existentes no desempenho dos colaboradores que podem ser colmatadas através da formação, sendo realizada para determinar onde a formação é necessária, o que precisa de ser ensinado e quem precisa de formação. De acordo com Susana Oliveira (2016, p. 35) esta segunda fase implica um inquérito à organização com a finalidade de recolher e sistematizar as necessidades da organização através de instrumentos metodológicos que “permitam identificar problemas de desempenho ou problemas organizacionais que designamos, “política de formação”. Deste levantamento de necessidades devem ser identificadas as necessidades concretas da formação, localização profissional e a sua extensão e durabilidade de forma a definir

a ação formativa.” Deste modo, do levantamento das necessidades de formação deve resultar “a identificação das necessidades concretas de formação, a sua localização profissional e orgânica e a respetiva extensão e profundidade, de modo a permitir a posterior tradução em atividades formativas.” (Cardim, 2012, p. 17).

2.3.3 A Elaboração da Proposta da Ação Formativa: o Plano de Formação

Posteriormente ao levantamento das necessidades, segue-se as fases de elaboração e desenvolvimento do programa de formação.

O plano de formação, segundo Cardim (2012) é o instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num dado prazo para operacionalizar uma dada política e certas prioridades, recorrendo a determinados meios internos, ou externos à organização. Para o desenvolvimento dos colaboradores, cada empresa deve criar estratégias mais ajustadas para dar resposta às necessidades. Assim, a elaboração do plano de formação deve ter em conta “ a política formativa e a identificação das necessidades concretas que irá permitir a definição das atividades formativas.” (Cardim, 2012, p. 17). O autor acrescenta que neste plano anual deve constar uma introdução (identificação da política de formação, objetivos, prioridades e estratégia de execução); uma descrição das atividades formativas a desenvolver (referência das áreas, público-alvo, duração, número de participantes por ação, conteúdo programático essencial); um cronograma das ações (por norma definido em detrimento da ocupação de instalações, disponibilidade de formadores e da oportunidade de frequência para os serviços e participantes); e, por último, deve conter uma classificação das ações e orçamento (condições de acesso, conteúdos, formadores, duração, cronograma).

Susana Oliveira (2016, p. 35) acrescenta que este plano formativo “determina os objetivos, estratégias, procedimentos e conteúdos há implementação da Ação de Formação. Este documento deve ser elaborado pela mesma entidade que faz o levantamento das necessidades de formação, quanto ao grau de formalização, este varia consoante a política de formação e a dimensão da empresa.”

2.3.4 O Desenvolvimento da Ação Formativa

Ações de formação são atividades de caráter informativo, formativo e mesmo educativo com o objetivo de beneficiar os formandos, com orientação de um ou mais

formadores, segundo um programa de conteúdos predefinidos em função de certos objetivos propostos ao grupo.

Posto isto, no que diz respeito à quarta fase, no desenvolvimento da ação formativa, coloca-se em prática tudo o que foi delineado, ou seja, é o culminar do processo formativo. Segundo Cardim (2012, p. 17) esta fase “inclui o trabalho de definição de programas e em geral, todo o trabalho de definição do *software* formativo que as ações implicam.”

De acordo com Noe & Colquitt (2002) citados por Salas *et al.*, (2012) uma formação para ser bem concebida, isto é, para potenciar a aprendizagem e a transferência dos conhecimentos e competências adquiridas, é necessário que os formandos compreendam os objetivos e os resultados pretendidos; que o conteúdo da formação seja significativo (dando exemplos práticos e realizando exercícios relevantes para determinada função); que sejam disponibilizadas ferramentas que auxiliem os colaboradores a aprender, organizar e reconhecer os conteúdos da intervenção formativa; que os formandos recebam feedback relativamente à aprendizagem por parte dos formadores; que os colaboradores possam observar e interagir uns com os outros e, por último, é essencial que o programa de formação seja coordenado de forma eficaz. Gomes *et al* (2008) afirma que nesta fase os fatores essenciais para que a Ação Formativa seja um sucesso são: adequação dos programas às necessidades da empresa (as ações de formação só se justificam se tiverem utilidade para a organização, caso contrário incorre-se num custo, e não num investimento); qualidade do material apresentado (o material deve ter em conta os objetivos da formação e as características dos formandos); qualidade dos formadores; e motivação e qualidade dos formandos (a motivação e o entendimento dos formandos de que este momento é uma oportunidade, e não uma obrigação).

Assegurar a transferência de aprendizagem é, segundo Ana Costa (2017) um dos pontos a salientar no campo da eficácia da formação. De acordo com a mesma autora, num estudo recente realizado por Bauer & Landers (2014), concluiu-se que são várias as empresas que apontam o fracasso da transferência de aprendizagem na implementação de vários programas de formação, uma vez que os seus colaboradores não são capazes de aplicar os conhecimentos que aprenderam no seu trabalho, comprometendo os objetivos da ação formativa e a estratégia organizacional. Para além disto, Curado, Henriques & Ribeiro, (2015) acrescentam que nas empresas, muitos programas de formação são obrigatórios para os colaboradores, o que muitas vezes acaba por influenciar a motivação

e, conseqüentemente, colocar em risco a transferência de aprendizagem. Neste sentido afirmam que os colaboradores devem ser incentivados a participarem de livre vontade nas iniciativas com o objetivo de aumentarem o seu potencial nas ações de formação.

2.3.5 O Controle da Ação Formativa: a Avaliação

Por fim, a última fase do ciclo formativo, a avaliação da formação, permite perceber se os objetivos delineados foram cumpridos e poderá ser vista como “uma análise da conformidade do planeado (ou daquilo que estava predefinido) com o realizado.” (Fonseca, 2012, p. 12). Para Susana Oliveira (2016, p. 37) esta etapa é a mais importante no processo de formação por permitir uma avaliação interna e externa. Assim, a avaliação da formação deve ser capaz de concluir até que ponto a formação produziu os efeitos desejados no comportamento dos colaboradores e determinar se os resultados da formação estão alinhados com os objetivos organizacionais. Coiteiro (2008) *apud* Marlene da Luz (2016, p. 20) salienta que a avaliação “tem por objetivo validar os conhecimentos e as capacidades adquiridas e/ou desenvolvidas pelos formandos. Neste sentido, há um conjunto de aspetos que devem estar na base da construção de um instrumento de avaliação, tais como: aferir a concretização das necessidades e expectativas da empresa em relação ao processo formativo; a eficácia da formação e o impacto do processo formativo na organização.”

Ao longo do tempo têm surgido inúmeros modelos de avaliação. O modelo com maior aplicabilidade ao mundo empresarial e o que é mais mencionado e utilizado na avaliação da formação é o modelo de quatro níveis de *Donald Kirkpatrick*. Este modelo mede essencialmente a reação, a aprendizagem, o comportamento e os resultados.

No que concerne ao primeiro nível e segundo Liliana Fernandes (2017, p.53) este caracteriza-se “pela reação que o indivíduo tem face à frequência da formação, bem como a sua opinião no que à formação diz respeito. É pretendido que a formação seja do agrado do formando, de modo a motivá-lo para a ação formativa.” Assim, o nível reação foca – se nas emoções, na resposta afetiva e comportamental dos formandos à Ação de Formação. Nesta fase não é medida o tipo de aprendizagem, mas sim a opinião dos indivíduos em relação ao momento de formação (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005).

Por conseguinte, o nível relativo à aprendizagem “debruça-se sobre o grau de aprendizagem dos formandos decorrente da ação de formação, quer a nível técnico como a nível comportamental.” (Ana Costa, 2017). De acordo com Liliana Fernandes neste

nível é feita uma comparação entre o conhecimento que o formando tinha antes da formação com o que ele obteve na formação. Esta avaliação é muitas vezes realizada através de testes.

O terceiro nível do modelo pretende “avaliar em que medida as competências técnicas ou sociais adquiridas durante a formação são «transferidas» para o posto de trabalho” (Gomes *et al.*, 2008, p. 416). Ana Raquel Costa (2017) acrescenta que o nível do comportamento avalia se há alterações no comportamento dos formandos e se posteriormente adotam esses comportamentos nos seus postos de trabalho.

Por fim, no nível dos resultados pretende-se perceber o impacto da formação nos resultados obtidos pela organização, em termos orçamentais, de produtividade, de redução de turnover e absentismo. No entanto, e tendo em conta a complexidade deste nível, o gestor/formador dificilmente fica totalmente satisfeito com os resultados obtidos (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005). Assim, Ana Raquel Costa (2017) afirma que muitas vezes “os dados recolhidos desta medição podem não estar diretamente ligados com a formação, podendo ser resultado de outras práticas de gestão de recursos humanos.”

No estudo de Elsa Soares (2013, p. 83) um bom sistema de avaliação de formação deverá conseguir identificar as virtudes e falhas da formação desenvolvida, ou seja, deverá ser capaz de identificar onde foram fortalecidas as competências de desempenho e onde permanecem por desenvolver competências relevantes; identificação de novas competências em carência; identificação das competências que melhor transferência tiveram para os locais de trabalho. Marlene Luz (2016, p. 20) conclui que avaliação da formação é uma etapa essencial para uma boa gestão do processo de formação, porque sem ela os gestores não conseguiriam aferir se a formação foi um investimento ou apenas uma despesa para a empresa, não conseguiriam analisar se o dinheiro investido em formação foi rentabilizado da melhor forma.

CAPÍTULO 3 – Atividades Realizadas

Neste capítulo pretende-se descrever as atividades desenvolvidas, ao longo dos seis meses, no já referido estágio curricular que decorreu no departamento de Recursos Humanos da Lusiaves, mais concretamente na área de formação profissional.

3.1 Objetivos gerais e específicos do estágio

O estágio teve como objetivo principal elaborar e implementar o plano de formação 2021 na empresa Lusiaves. Os objetivos específicos foram:

- *Identificar as necessidades e as áreas de formação específicas até ao final do ano 2020;*
- *Elaborar o Plano de Formação Anual 2021 até ao final do mês de fevereiro (diagnósticos de necessidades formativa, adequação das ações à realidade da organização, aos objetivos e prioridades às necessidades e características dos colaboradores e respetivas funções; proposta do plano estruturado para validação);*
- *Assegurar que todos os colaboradores recebem as quarenta horas de formação contínua certificada, obrigatório por lei.*
- *Elaborar um sistema e respetivos instrumentos de avaliação da satisfação dos trabalhadores com a formação.*
- *Implementar medidas corretivas às práticas associadas à formação profissional dos colaboradores.*

3.2 Atividades desenvolvidas

O estágio curricular decorreu do dia sete de janeiro de 2021 ao dia 30 de junho, de segunda a sexta-feira das 9:00 às 18:00 horas que, ao longo dos seis meses o que perfaz um total de 960 horas. Todas as tarefas realizadas foram designadas e supervisionadas pela Patrícia Mendes (responsável pela formação profissional na empresa), que fez o acompanhamento, integração e acolhimento inicial, fornecendo todas as ferramentas e metodologias necessárias para a realização do estágio.

Num primeiro momento o estágio visou, essencialmente, o primeiro contacto com a realidade organizacional/mercado de trabalho, estruturação desse mesmo contacto e da identidade profissional e organizacional.

O primeiro dia de estágio foi dedicado ao acolhimento e integração na equipa de forma a conhecer e conseguir caracterizar o Grupo Lusiaves enquanto organização bem como conhecer todas as áreas do departamento de Gestão de Recurso Humanos e as tarefas e funções específicas que iria desempenhar no âmbito da Academia Grupo Lusiaves.

Nesta primeira fase, as atividades previstas passavam não apenas por conhecer o departamento de Recursos Humanos mas também pela visita aos diferentes departamentos, com vista à apresentação e mais rápida integração, promovendo uma visão global e o reconhecimento da missão e valores do Grupo.

Após o período de integração, num segundo momento, através da formação prática em contexto real de trabalho, desenvolvi competências teóricas e práticas adequadas a apoiar e a participar nas diversas atividades da Academia Grupo Lusiaves. Para isso foi fundamental compreender a importância da formação profissional certificada (nomeadamente a formação interna), no âmbito das atividades da Academia Grupo Lusiaves e a sua relação com o SGI – Sistema de Gestão Integrado de Qualidade implementado no Grupo Lusiaves.

Neste sentido, as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio foram as seguintes: Elaboração do plano de formação 2021, acompanhamento e análise de processos de formação presencial e *e-learning*, registo de Ações de Formação, emissão de certificados, elaboração de um questionário de satisfação e participação em diversas formações:

3.2.1 Elaboração do Plano de Formação anual 2021

O Plano de Formação consiste na tradução das necessidades (levantamento das necessidades) de uma empresa numa proposta formativa. O plano é o “instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num dado prazo (normalmente anual), para operacionalizar uma dada política e certas prioridades, recorrendo a certos meios internos, ou externos à organização.” (Cardim, 2012) ou seja, este instrumento visa precisar os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num determinado prazo. Neste sentido, o plano deve conter uma introdução (referência à

política de formação, objetivos, prioridades, estratégia de execução); a descrição das atividades formativas a desenvolver (público-alvo, duração, número de participantes por ação, conteúdo programático essencial); um cronograma das ações; classificação da Ação e orçamento.

Relativamente à sua elaboração, esta é da responsabilidade da mesma entidade que faz o levantamento das necessidades (o serviço de formação). Depois de realizar o Plano de Formação este terá de ser analisado pelos responsáveis de cada área (reuniões de trabalho coletivas por área) para a elaboração de um documento revisto. Posteriormente este documento será apresentado à direção para despacho de aprovação. É importante referir que em termos de execução, o plano, mesmo após aprovação, é flexível.

Durante todo o ano a que se reporta a sua execução são introduzidas alterações de acordo com necessidades identificadas por qualquer agente envolvido, e que podem decorrer de vários fatores internos (introdução de novas tecnologias, introdução de novas áreas de atividade, lançamento de novas áreas de negócio, produtos, etc.) ou fatores externos, como alterações à legislação, situações de crise global (pandemia COVID19) ou setorial (gripe das aves), etc.

A COVID19 afetou de forma inesperada e radical todas as atividades sociais e económicas do mundo. A formação profissional não foi exceção e muitas empresas foram obrigadas a procurar e a adotar novos métodos. O distanciamento social e a restrição do número de pessoas num espaço fechado afetou a modalidade presencial e levou ao cancelamento de inúmeras formações presenciais.

Algumas empresas substituíram a formação presencial pela *online* através de plataformas. Apesar disto, muitas empresas, como a Lusiaves, argumentam que existem ações de formação que são impossíveis de realizar à distância e afirmam que a qualidade de formação não é igual quando comparada com ações de formação presenciais. Assim, a Lusiaves teve de adaptar o conteúdo da formação à metodologia *e-learning*, identificar medidas de apoio à aprendizagem e à inclusão dos aprendentes e assegurar uma comunicação aberta.

O ano de 2020 foi um ano difícil para a Academia Grupo Lusiaves. O contexto da pandemia foi muito exigente e criou novos desafios e consequentemente novas necessidades de formação neste âmbito. A pandemia trouxe uma nova realidade à

academia, a necessidade de criar grupos de formação mais curtos e sempre que necessário e possível garantir as formações externas e internas via digital.

A formação externa, contratada a entidades certificadas, continuou a acontecer, mas sempre com todas as medidas de prevenção e segurança necessárias, contudo, a formação interna tornou-se uma necessidade cada vez maior e mais importante com o decorrer do ano, exigindo mais e melhor de todos. Assim, a academia de formação foi crucial para esta nova realidade, respondendo a estas necessidades com a elaboração de um curso de formação sobre o Plano de Contingência (normas de atuação e prevenção) das várias empresas. Para a elaboração do Plano de Formação 2020 foi necessário realizar o levantamento de necessidades de formação, tendo por base a análise conjugada dos seguintes fatores:

- Cumprimento das metas de formação legalmente estabelecidas
- Levantamento das necessidades de formação e número de horas de formação/colaborador obrigatórias, decorrentes da legislação em vigor relativamente às atividades desenvolvidas na organização
- Levantamento das necessidades de formação nas áreas chave do Sistema de Gestão integrado de Qualidade que, não decorram necessariamente de obrigações legais: Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e Segurança Alimentar
- Levantamento de necessidades identificadas pelos responsáveis organizacionais (nos diferentes níveis da hierarquia e áreas/setores/departamento). Estas necessidades podem ser individuais ou coletivas
- Levantamento das propostas/sugestões individuais de colaboradores para a sua própria formação (levantamento contínuo, durante todo o ano através dos canais de comunicação habituais da Academia).

Para este levantamento utilizaram questionários, reuniões de trabalho coletivas com os responsáveis da organização (gerais e por áreas/setores/departamentos), propostas e sugestões individuais dos colaboradores.

Tendo em conta o diagnóstico das necessidades, elaborou-se um *draft* do Plano de Formação de 2020, o qual foi posteriormente analisado, debatido e alterado pelas diversas áreas setoriais (reuniões de trabalho coletivas por área). Seguidamente elaborou-se, com

base na análise, um documento revisto para apresentar à direção para aprovação. Importa referir que o plano, mesmo após aprovação, é flexível. Durante todo o ano a que se reporta a sua execução são introduzidas alterações de acordo com necessidades identificadas por qualquer agente envolvido, e que podem decorrer de vários fatores internos (introdução de novas tecnologias, introdução de novas áreas de atividade, lançamento de novas áreas de negócio, produtos, etc.) ou fatores externos, como alterações à legislação, situações de crise global (pandemia COVID19) ou setorial (gripe das aves).

Neste sentido, procedemos à elaboração do Plano de Formação 2021 que consta em anexo. O plano não teve diferenças significativas ao do ano anterior visto que muitas das necessidades diagnosticadas no ano de 2020 já que não foram colmatadas devido à pandemia. É importante salientar que não inserimos as Ações de Formação “Covid19 – Plano de Contingência” e “Acolhimento Organizacional no Grupo Lusiaves” no plano porque estas pressupõem a entrada de novos colaboradores.

3.2.2 Acompanhamento e análise de processos de formação presencial e *e-learning*

No decorrer do estágio analisei e colaborei em várias Ações de Formação tanto presenciais como em formato *e-learning*. Nestes processos de formação tive de identificar dados dos colaboradores, o local e as condições de realização, o horário e os objetivos da Ação, a avaliação de aprendizagem, os sumários e registar as presenças de todos os funcionários presentes.

Neste âmbito, visitei a TRIPERU (sediada na Lourinhã) onde assisti e participei numa Ação de Formação sobre “Plataforma SIGO: Procedimentos de gestão, registo de formação e emissão de certificados de formação profissional”. Foi um momento marcante e diferente já que foi uma oportunidade de visitar uma empresa fora do local de estágio.

3.2.3 Registo de Ações de Formação: Utilização da plataforma RENOVA

As Ações de Formação devem ser registadas nos sistemas internos de Recursos Humanos do Grupo Lusiaves – SAGE e RENOVA para que depois se possa retirar informação trabalhada dos mesmos, nomeadamente informação para o relatório único, Planos de Formação realizada para as auditorias internas e externas e para consulta de horas e áreas de formação de cada colaborador. Assim, e tendo como base a informação constante nos Templates de formação internos ou da documentação presente nos dossiers

técnicos pedagógicos (formação externa), a formação deve ser registada no programa RENOVA.

O RENOVA é utilizado para o registo digital de informação relativa à formação profissional dos colaboradores e às demais ações de desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais (técnicas e *softskills*). De seguida apresento todo o processo de registo que realizei no programa.

No primeiro separador do programa deve ser escolhida a empresa à qual pertencem os formandos (no caso de existirem formandos de várias empresas do grupo presentes na mesma ação de formação, o procedimento de registo deve ser replicado para todas as empresas da mesma forma). Depois de escolhida a empresa, deve ser escolhido o Módulo Formação.

No separador posterior deve ser escolhido o ano ao qual se refere o registo de formação; criado um código de registo (sequencial) que terá por base aquilo que for definido como critério para o registo na plataforma SIGO, deve ser colocada a designação da Ação de Formação (deve ser colocada a designação que vem referida no template de registo de Formação); identificada a data de início e fim da ação; deve ser identificado o curso a que corresponde a Ação de Formação (se o mesmo já existir em base de dados) – caso o curso ainda não esteja criado, o mesmo deve ser criado. Deve ser identificada se a Ação de Formação é desenvolvida pelas equipas internas ou por entidades externas e identificada a tipologia (se é essencialmente teórica, prática, teórico-prática, de sensibilização, etc.) - esta informação deve constar no template de registo e deve ser identificada pelo formador.

No separador Ação deve ser identificada a carga horária da respetiva; identificado o destinatário da ação de formação através da identificação da secção/departamento a que pertencem. No caso de existirem colaboradores de várias secções/departamentos deve ser identificada uma designação mais lata. Devem, também, ser descritos os objetivos específicos. Ainda no separador da Ação mas já na página quatro deve ser escolhida a área em que se enquadra. As áreas estão predefinidas e foram previamente criadas segundo as Classificações Nacionais das Áreas de Educação e Formação; identificada a modalidade de formação, sendo que na sua grande maioria as ações de formação planeadas e executadas no Grupo Lusiaves se enquadram no perfil formação-ação; identificada se a formação ocorreu num horário laboral, pós laboral ou um misto de ambas

as situações. Esta informação é, essencialmente, importante para a imputação de custos da referida ação.

No separador “Formadores” devem ser identificados os formadores responsáveis pelo desenvolvimento da ação de formação.

Os formandos presentes na ação de formação (e registados segundo presença módulo-a-módulo no caso de ações com mais do que um módulo) podem ser registados através do nome ou número interno (em ambos os casos devem ser pesquisados na base de dados interna através do campo “funcionário”). Deve ainda ser registado o número de horas que cada elemento frequentou cada um dos módulos, a classificação (derivada da avaliação formal realizada durante ou no final da ação), a eficácia ou não da ação (através da avaliação do impacto) e a que período diz respeito a ação de formação propriamente dita.

Por fim, no separador “Sumários”, devem ser registados os sumários dos vários formadores.

3.2.4 Emissão de Certificados: Utilização da plataforma SIGO

O SIGO é o Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa do Estado Português, coordenado pelo GEPE-Ministério da Educação e Ciência, para procedimentos de gestão, registo de formação e emissão de certificados de formação profissional. Atualmente é obrigatória a sua utilização para registo e emissão de certificados formação profissional.

O SIGO constitui-se como uma plataforma de registo de todas as ações de formação sejam ações do Catálogo Nacional de Qualificações - QNQ, sejam ações de formação não inseridas no CNQ, designadas de Outra Formação Profissional - OFP.

Neste sentido, a Academia Grupo Lusiaves usa a Plataforma SIGO no cumprimento da Portaria n.º 474/2010, de 8 de julho que aprova o modelo de certificado de formação profissional e se destina a certificar a conclusão com aproveitamento de uma ação de formação certificada. Esta Portaria determina nos termos do n.º 2 do seu artigo 3.º, que todos os certificados de formação profissional devem ser emitidos através da plataforma SIGO.

3.2.5 Emissão de Certificados: Utilização do “robot”

O processo de emissão de certificados na plataforma SIGO é demasiado moroso, complexo e com bloqueios constantes devido ao volume excessivo de informação que é, diariamente, lançada no mesmo. Assim, surgiu a necessidade de criar uma alternativa (“robot”) para tornar o processo mais ágil. Basicamente, o “robot”, após ordem, vai importar dados de três folhas de *excel* previamente preenchidas e lança essa informação na plataforma SIGO, de forma autónoma, emitindo, assim, os certificados.

3.2.6 Avaliação da reação/satisfação dos formandos pós Ação Formativa (Elaboração de um questionário de satisfação)

A organização já realiza a avaliação da aprendizagem e eficácia. Assim, a avaliação da aprendizagem é um procedimento de avaliação dentro de um módulo ou curso de formação que visa a avaliação das aprendizagens realizadas pelos formandos (sejam de natureza teórica ou teórico-prática) durante esse mesmo módulo ou curso. Ou seja, faz parte integrante do módulo ou curso, por isso acontece durante o tempo de formação e permite que o formando seja certificado, de acordo com a nota de avaliação obtida. Esta avaliação é obrigatória e imprescindível para que a formação seja certificada e possam ser emitidos certificados de formação profissional e contabilizadas as horas de formação de cada colaborador. Caso não seja possível ou exequível a implementação de um procedimento de avaliação da aprendizagem considera-se tratar-se de uma ação de sensibilização (ou outra idêntica como sejam os colóquios, conferências, congressos, webinars, etc.) e não de uma Ação de Formação. Nesta situação não há lugar à emissão de certificado SIGO. Assim, cada formando deverá ser avaliado, obtendo uma nota. A escala quantitativa utilizada é percentual (0-100%). O formando apenas terá direito a certificado se se verificar que efetuou a Ação com aproveitamento (com nota a partir de 50%). Neste sentido a avaliação da aprendizagem pode ser feita com um teste de avaliação ou ficha de avaliação de prova prática.

Um teste escrito é geralmente utilizado para avaliar a aquisição de conhecimentos teóricos por parte dos formandos, sobre os temas abordados na ação. Pode ser aplicado no final da ação de formação ou quando o formador considera que os formandos já adquiriram os conhecimentos que nele são analisados, podendo a formação continuar com a abordagem de temas sobre os quais não incide avaliação.

Uma ficha de observação de prova prática é geralmente utilizada quando se pretende verificar a capacidade dos formandos colocarem em prática os conhecimentos adquiridos. Para tal o formador pode simular uma atividade prática ou recorrer à observação no posto de trabalho. Esta avaliação implica o registo e avaliação das observações numa Ficha de Observação devendo o formador identificar quais os comportamentos que pretende observar; atribuir uma ponderação a cada comportamento tendo em conta a sua importância relativa no conjunto dos comportamentos a observar; e garantir que a soma das diferentes ponderações totaliza 100%. O processo de observação e registo da avaliação de cada formando é da responsabilidade do formador, ocorre geralmente no final da ação ou em momento/dia diferente que seja considerado adequado, nomeadamente quando a observação acontece no posto de trabalho (não confundir com avaliação da eficácia). Lembrar que o tempo despendido com procedimentos de avaliação deve ser contabilizado no número de horas da Ação, assim como devidamente refletido na data de fim da mesma.

A avaliação da eficácia refere-se a um processo de avaliação posterior à formação em que se avalia o impacto da formação. Ou seja, esta avaliação pressupõe uma análise do impacto da Ação nos colaboradores e na Organização. Está diretamente relacionada com os objetivos e necessidades que conduziram à implementação da Ação. A avaliação da eficácia é obrigatória, trate-se de uma Ação de Formação ou de uma Ação de Sensibilização, e está prevista no nosso Sistema de Gestão Integrado de Qualidade pelo que a sua ausência constitui-se como não conformidade. A única exceção é a Formação de Acolhimento nesta, considera-se não aplicável a avaliação eficácia.

Dado que o Grupo Lusiaves não avaliava o primeiro nível do modelo de Kirkpatrick explicado supra, surgiu a oportunidade de desenvolver um instrumento para avaliar o primeiro nível. Como já referido, o primeiro nível, nível da reação, visa medir a reação dos formandos à Ação de Formação no seu todo. Portanto, o objetivo é perceber a perceção dos formandos relativamente ao conteúdo, formadores e organização.

O primeiro passo passou pela seleção de um instrumento de recolha de dados que conseguisse avaliar a satisfação dos formandos. A técnica de recolha de informação visa compilar a informação desejada num conjunto de perguntas específicas. A escolha recaiu no questionário.

Depois de escolhido o método a utilizar foi elaborado um questionário (Anexo 1), constituído por quatro quadros: o primeiro com questões relacionadas com a organização e coordenação, o segundo com os conteúdos programáticos, um relativo aos formadores e por fim a avaliação global. Nestes quatro grupos pretende – se que os colaboradores respondam às questões assinalando o nível de satisfação para com a formação em quatro níveis, sendo que “1” corresponde a “fraco” e “4” a “excelente”. Visto que algumas ações de formação, devido à pandemia, passaram a decorrer através de plataformas *online* sugeri e adaptei o questionário já realizado ao formato *online* com o objetivo de avaliar a satisfação dos formandos também nestas formações. O questionário online foi desenvolvido através do *Google Forms* e é enviado o *link* assim que terminar a formação: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScDzcrF-wb9RaIFwpNYnPrGjQgqkliWtbuLZQiyzE7vt5IbmA/formResponse>

3.2.7 Participação em Ações de Formação

No decorrer do estágio participei em várias Ações de Formação, certificadas, que me permitiram obter conhecimentos mais específicos sobre diferentes áreas e, posteriormente, por em prática o que aprendi nas várias tarefas para as quais fui requisitada. Passo a caracterizar as diferentes ações:

3.2.7.1 Ação de Formação: “Covid19 – Plano de Contingência”

A Ação pretendia esclarecer os formandos sobre as medidas preventivas do Plano de Contingência, tendo como objetivos a implementação das medidas de segurança definidas; a identificação dos locais onde existe o perigo potencial de contágio; a identificação dos sintomas; aplicação de fluxos de comunicação; adoção de medidas de prevenção e proteção individual e coletiva e avaliação dos possíveis riscos. Assim, foi realizada uma primeira contextualização do vírus: epidemiologia, abordou-se os fatores de risco, algumas definições e sintomatologia; os sintomas e autodiagnóstico. As medidas de higiene e etiqueta respiratória; indicações para a correta higienização e desinfeção das mãos e o distanciamento social (regras para áreas sociais da empresa) foram também alguns temas abordados na Ação de Formação.

3.2.7.2 Ação de Formação: “Acolhimento Organizacional no Grupo Lusiaves”

O objetivo é que o novo colaborador fique a conhecer a empresa e o Grupo Lusiaves; a conhecer as normas essenciais relativas à função e aos procedimentos de:

Gestão de Recursos Humanos; Qualidade (normas e princípios); Segurança Alimentar (importância no posto de trabalho); Saúde e Segurança no Trabalho (identificação de riscos e respetivas medidas de prevenção e proteção) e Gestão Ambiental (normas e medidas de gestão de resíduos). Neste sentido, são apresentados vários conteúdos que passam pelas regras e procedimentos gerais e o enquadramento na empresa.

3.2.7.3 Ação de Formação: Condução Defensiva e Económica

Esta Ação é composta/constituída por uma parte teórica e uma parte prática direcionada para todos os colaboradores que no âmbito das suas atividades profissionais tenham necessidade de se deslocar em viaturas ligeiras da empresa. Os objetivos passam por reconhecer a importância da segurança rodoviária e da economia de combustível; reconhecer a importância do motorista na economia da organização; reconhecer a necessidade de praticar uma condução eficiente; conhecer as características dos veículos e contemplar a sua influência na eficiência da condução, com vista a economizar combustível e outros componentes; conhecer estatísticas de sinistralidade em Portugal; reconhecer a importância do bom estado físico, psicológico e mental, na segurança rodoviária; identificar a distância de paragem e a sua importância na segurança rodoviária e aplicar técnicas ativas de condução defensiva tendentes a reduzir o risco de acidente. O formador aborda a relação empresa, segurança rodoviária e condução eficiente, apresenta características dos veículos e a sua relação com a eficiência da condução; mostra algumas estatísticas de sinistralidade em Portugal; salienta a importância do bom estado físico, psicológico e mental, na segurança rodoviária relacionando com os efeitos nefastos do consumo de álcool e psicotrópicos e, por último expõe algumas definições relacionadas com o espaço de reação, espaço de travagem e espaço de paragem. No final pretende-se formar condutores mais seguros com recurso a uma condução defensiva e eficiente.

3.2.7.4 Ação de Formação: “Gestão da Formação”

Esta Ação visa dar a conhecer as práticas mais corretas com vista a uma eficiente Gestão da Formação conducentes a atingir um eficaz planeamento da formação (identificar a ação, definir objetivos, identificar os conteúdos com auxílio do mapa de oferta formativa interna); registo da execução da formação (registo de sumários e presenças; registo de resultados da avaliação da aprendizagem e o registo de resultados da avaliação da eficácia.); registo de resultados da avaliação da aprendizagem (definir e

construir instrumentos de avaliação); e, registo de resultados da avaliação da eficácia. (identificar os indicadores de avaliação da eficácia e o impacto que teve na formação).

3.2.7.5 Ação de Formação: “Plataforma SIGO: Procedimentos de gestão, registo de formação e emissão de certificados de formação profissional”

Sendo o registo de Formação e a emissão dos certificados uma atividade crucial, esta Ação tem como intuito dar a conhecer o conceito e objetivos do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO); utilizar as ferramentas e funcionalidades da plataforma para efetuarem uma gestão eficaz da formação; identificar os dados necessários para o registo de formação e de formandos e para a emissão dos certificados; e, por fim, saber em que consiste o “Passaporte Qualifica”. No final, é esperado que todos os formandos percebam todas as fases do preenchimento de dados (adicionar módulos e cursos; criar ações; associar formandos novos e já existentes), registem a avaliação e emitam os certificados de formação profissional e que consigam fazer a avaliação através de prova prática (efetuar corretamente todos os procedimentos de registo e emissão de certificados de formação profissional).

3.2.7.6 Ação de Formação: “Utilização profissional do Google workspace: Gmail, Calendário, Meet, Drive, Docs, Sheets, Slides e Forms”

Percebendo que havia a necessidade de tornar a comunicação entre empresas, colaboradores e chefias mais eficaz a colaboração digital do grupo Lusiaves irá transitar para uma nova plataforma *Google workspace*. Trata-se de uma ferramenta com metodologia colaborativa que irá permitir estar num ambiente cem por cento *online*, com maior produtividade. Deste modo, surgiu a necessidade de mostrar a todo o universo Lusiaves a nova forma de comunicar. Com esta ação pretende-se que se consiga fazer uma utilização profissional das ferramentas do *Google workspace*; no *Gmail* (criar e enviar *e-mails*, organizar a caixa de entrada, localizar *e-mails*, criar assinaturas, usar outras ferramentas, no *Calendário* (programar eventos, criar lembretes, partilhar e visualizar agendas, personalizar a agenda, aceder a notas e tarefas), no *Meet* (participar numa reunião, adicionar ou remover pessoas, iniciar a videoconferência), no *Drive* (fazer *upload* e armazenar, sincronizar e aceder, visualizar e atualizar), no *Docs* (Documentos), no *Sheets* (folha de cálculo) e nos *Slides* (apresentações) e, por último, no *Forms* (criar formulários ou testes; escolher as configurações e a visualização; enviar formulários ou testes; analisar as respostas ou dar notas.)

3.2.7.7 Ação de Formação: “Cibersegurança: conceitos, fundamentos, boas práticas e ferramentas de prevenção e utilização do ciberespaço em segurança”

Numa ótica de prevenção de risco, o Grupo Lusiaves ministra formação de cibersegurança aos colaboradores. Esta ação prevê diferentes formações ao longo do tempo, com vista à atualização de conteúdos. A organização pretende capacitar os funcionários para uma melhor e mais eficiente resposta aos ataques informáticos com o objetivo de minimizar os riscos e ameaças. A formação tem como foco reconhecer a importância do programa de cibersegurança do Grupo Lusiaves; utilizar boas práticas para garantir o uso do ciberespaço de forma segura; conhecer as ações necessárias e adquirir rotinas para manter a segurança do colaborador e da organização; prevenir incidentes de cibersegurança evitando potenciais efeitos negativos nos equipamentos, protegendo as pessoas e a organização e por fim, reagir de forma adequada a ciberameaças, como o *Phishing* e o *Ransomware*.

3.2.8 Outras Atividades

Para além das atividades referidas, no decorrer do estágio, foram desenvolvidas outras de carácter mais imediato, sendo todas elas apresentadas no esquema infra.

Outras Atividades Desenvolvidas	Descrição
Emissão de certificados	
Lançamento das classificações	Nos casos em que a plataforma SIGO não consegue gerar os certificados por qualquer erro que o sistema identificou (erro nos dados dos colaboradores, Ação de Formação não foi criada na plataforma, colaborador não estar inscrito) temos de introduzir manualmente a nota do formando na plataforma de forma a garantir o acesso e emissão do certificado.
Criar registo de uma empresa na plataforma SIGO	
Digitalizar, imprimir e arquivar certificados	

Resposta a auditorias	Auxílio na resposta a inconformidades identificadas em auditorias internas.
Preparação das folhas de Avaliação da eficácia	
Auxílio no preenchimento de relatórios oficiais sobre a Formação interna	
Arquivo	Arquivar certificados de Formação Externa nas pastas de cada colaborador
Correção de erros nas plataformas SIGO e RENOVA	
Gestão de documentos Técnico Pedagógicos	

Figura 9 - Outras atividades desenvolvidas

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 4 – Discussão

Neste capítulo, tendo em consideração os objetivos estabelecidos, farei uma avaliação/reflexão crítica de todo o estágio referindo as dificuldades e as sugestões de melhoria das atividades que tive a oportunidade de participar.

De acordo com Neo (2010), a nível mundial, as organizações que utilizam práticas de formação e desenvolvimento de Recursos Humanos mais inovadoras têm uma melhor performance relativamente às que não o fazem. A minha experiência prática ao longo do estágio permitiu-me chegar à mesma conclusão. Verifiquei, na interação com os trabalhadores antes, durante e depois da realização das formações que estas são fundamentais e essenciais para garantir a qualificação e melhoria do desempenho de todos os colaboradores do Grupo Lusiaves.

Conforme refere Cardim (2012) um número significativo de empresas portuguesas desenvolve formação dirigida aos seus ativos através de estruturas de formação próprias (formação interna) e o Grupo Lusiaves não é exceção. Neste sentido, para responder a todas as necessidades de formação que surgem a empresa desenvolve formação interna mas também externa. A formação interna é uma grande aposta para/ da empresa visto que, e indo ao encontro da perspetiva de Kodwani & Prashar (2019), é uma opção mais rentável, pertinente, útil e satisfaz os requisitos da organização e dos funcionários. Ainda assim há situações em que é necessário recorrer a ações formativas realizadas por operadores externos. A Lusiaves recorre à formação externa quando não existe na empresa formadores capacitados e/ou disponibilidade de espaço com determinadas características específicas.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Cardim (2012) no processo de desenvolvimento da formação no Grupo Lusiaves podemos identificar as cinco fases que compõem o ciclo formativo: Estabelecimento da orientação geral: do pré-diagnóstico à explicitação da política de formação; levantamento das necessidades de formação; Elaboração da proposta de ação formativa: o plano de formação; desenvolvimento da ação formativa; e controlo da ação formativa: a avaliação.

A primeira etapa do processo de formação, de acordo com Cardim (2012), é a fase inicial que visa estabelecer a orientação geral da ação formativa. Para o Grupo Lusiaves a responsabilidade na formação, o bem-estar social, a proteção do Ambiente e o desenvolvimento local são os vetores essenciais no âmbito da gestão sustentável do

negócio. Sendo a formação e sensibilização dos colaboradores uns dos compromissos fundamentais da organização: assegurando o *fit* profissional e o reconhecimento das suas responsabilidades nas diversas áreas de atuação.

Tendo em consideração a situação pandémica atual (COVID19) e como consequência da mesma o plano de estágio inicialmente previsto sofreu algumas alterações. Essas alterações passaram pela não realização do levantamento das necessidades, segunda etapa do ciclo formativo, uma das mais importantes para o desenvolvimento das intervenções formativas segundo Salas & Cannon-Bowers, Goldstein & Ford e Tracey. Esta fase não foi equacionada em virtude das necessidades do ano anterior não terem sido colmatadas o que influenciou diretamente o processo de elaboração do Plano de Formação (terceira etapa do ciclo). Importa salientar que a única necessidade identificada, das que transitaram do ano anterior, foi a formação “*Covid19 – Plano de Contingência*”.

Não obstante, tive a oportunidade de participar de uma forma mais interventiva nas fases de desenvolvimento e avaliação das ações de formação (duas últimas etapas do ciclo formativo).

Relativamente à fase do desenvolvimento da ação, como defende Cardim (2012), esta engloba a execução da ação propriamente dita mas também todo o processo de preparação. Para além das tarefas básicas para o bom funcionamento de uma ação, ou seja, permitir todas as condições de acesso à formação, determinar o formador e organizar os colaboradores que tem a necessidade de presenciar a formação, no decorrer do estágio registei/registava num documento *excel* todas as informações das ações formativas. Neste documento constava o título da ação, data, formador e o número de formandos que participaram

Segundo Fonseca (2012) a última fase do ciclo formativo, a avaliação da formação, permite perceber se os objetivos delineados foram cumpridos e poderá ser vista como uma análise da conformidade do planeado com o realizado. De acordo com vários autores esta é uma das fases mais valiosas do ciclo e é, assim, essencial que se avaliem os quatros níveis do modelo de Kikpatrick, o Grupo Lusiaves peca por não avaliar as reações imediatas dos participantes (primeiro nível do modelo). Como resposta a este défice na avaliação elaborei e implementei um questionário de satisfação, em papel e formato *online*, que permitisse avaliar a satisfação dos formandos após a ação formativa.

Apesar disto, o Grupo avalia o segundo e terceiro nível do modelo de Kirkpatrick. Relativamente ao segundo nível, sendo esta avaliação (aprendizagem) obrigatória e imprescindível para que a formação seja certificada e possam ser emitidos certificados de formação profissional e contabilizadas as horas de formação de cada colaborado o Grupo Lusiaves não prescinde de a realizar, utilizando testes práticos ou teóricos. O terceiro nível do modelo, segundo Salas *et al* (2012), é um processo decisivo na avaliação do sucesso de uma intervenção formativa e é responsável por aferir as mudanças e melhorias comportamentais observadas nos colaboradores após participarem na ação formativa pelo que é fundamental que as organizações procedam à sua avaliação. Na Lusiaves é pedido, depois de um determinado tempo, que o formador avalie os funcionários que participaram nessa mesma ação determinando, individualmente, se foi eficaz ou não.

É igualmente importante avaliar o último nível do modelo. Esta fase é, de acordo com Tharenou *et al.* (2007), responsável por identificar até que ponto os objetivos organizacionais são alcançados, ou não. Neste sentido, é extremamente importante avaliar o retorno do investimento formativo realizado para entender se o investimento realmente se justifica. É essencial imperativo chegar à avaliação do último nível e não ficar apenas pelos primeiros, caso contrário, a empresa não conseguirá concluir se o investimento que realiza em intervenções formativas está efetivamente a valer a pena.

CONCLUSÃO

Em suma considero que o estágio que pude desenvolver no Grupo Lusiaves foi um complemento essencial ao mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Foi uma experiência bastante enriquecedora quer a nível pessoal como a nível profissional tendo em conta que me permitiu adquirir conhecimentos teóricos e práticos possibilitando a mais fácil integração num contexto futuro de trabalho.

Como ponto positivo, destaco, o processo de acolhimento e integração, na empresa, e toda a disponibilidade demonstrada para esclarecer e elucidar qualquer questão que surgisse. Fui sempre bem acolhida e acompanhada o que possibilitou uma melhor adaptação e interação. Realço o momento em que, por férias e motivos de saúde da minha supervisora, desempenhei e realizei todas as tarefas inerentes à formação profissional, depositando em mim a responsabilidade e confiança à qual correspondi na plenitude.

Como aspeto a melhorar/desenvolver na organização aponto a maneira como organizam e gerem alguns documentos considerados essenciais. Frequentemente os cartões de cidadão dos colaboradores não se encontravam atualizados no arquivo o que dificultava bastante a resposta célere às auditorias. Por minha sugestão passou-se a digitalizar e anexar de imediato todos os dados dos colaboradores permitindo um acesso mais eficiente. Uma outra limitação que aponto foi o facto de ter tido apenas um contacto superficial com as restantes áreas dos recursos humanos.

O estágio curricular na Lusiaves permitiu-me compreender melhor todo o processo de formação nas empresas e contribuiu não só para o meu desenvolvimento pessoal mas também para adquirir conhecimentos mais práticos que serão fundamentais para o futuro. Acrescento ainda que todas as minhas opiniões e sugestões de melhoria, que tinham como objetivo facilitar alguns processos, foram sempre incentivadas e aceites por todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Lei n.º 7/2009, Artigo 131.º, Código do Trabalho. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. Assembleia da República. Lisboa. (s.d.).
- Arthur, W. J., W. J. Bennett, , P. Edens, , & S. T. Bell. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology* , 88, pp. 234-245.
- Batista, A. M. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos na Fnac Colombo*. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - ISEG, Lisboa.
- Bauer, K., & Landers, R. . (2014). *The Impact of Environmental Factors on Transfer of Training Over Time* . Academy of Management Annual Meeting Proceedings .
- Bhatti, M., Battour, M., Sundram, V., & Othman, A. (2013). Transfer of training: does it truly happen? An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training. *European Journal of Training and Development*, pp. 273-297. doi:10.1108/03090591311312741
- Bilhim, J. d. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). *The effects of organizational training on organizational commitment* . International Journal of Training and Development, 14(4), 309-322.
- Câmara, P. B., & Guerra, P. B. (2010). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 2ª edição, Alfragide, Publicações Dom Quixote. .
- Câmara, P., Guerra, P. , & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. 7.ª edição. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações: A formação na prática e na estratégia das organizações* . Lidel - Edições e Técnicas, Lda.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CIME. (1991). *Terminologia da formação profissional*. (L. MESS., Produtor)

- Costa, A. R. (2017). *O Ciclo Formativo nas empresas: o caso de uma empresa tecnológica*. ISEG: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos .
- Costa, P. d. (2019). *O desafio da Formação Profissional em contexto empresarial: a realidade de uma Academia prestadora de serviços de formação*. Relatório de Estágio (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Crossler, R. E., Long, J. H., Loraas, T. M., & Trinkle, B. S. (2014). Understanding Compliance with Bring Your Own Device Policies Utilizing Protection Motivation Theory Bridging the Intention-Behavior Gap. *Journal of Information Systems*, 28(1), 209–226. <http://doi.org/10.2308/isis-50704>
- Cruz, J. V. (1998). *Formação Profissional em Portugal-Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Curado, C., Henriques, P. , & Ribeiro, S. (2015). *Voluntary or mandatory enrolment in training and the motivation to transfer training*. *International Journal of Training and Development*.
- DGEEC. (8 de abril de 2020). *SIGO*. Obtido de <https://www.dgeec.mec.pt/np4/sigo>
- DGERT. (29 de junho de 2021). *Tipologias de Formação Profissional* . Obtido de <https://www.dgert.gov.pt/tipologias-de-formacao-profissional>
- DRE. (2010). *Portaria n.º 474/2010*. Obtido de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/334589/details/maximized>
- Fernandes, D. (2019). *Gestão da Formação na Universidade TAP*. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - ISCAC.
- Fernandes, L. P. (2017). *Formação, Gestão e Avaliação da Formação: Conceções e Práticas num Grupo Empresarial* . Universidade do Minho : Relatório de Estágio: Mestrado em Educação Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos .
- Fonseca, J. (2012). *Formação em empresa: Opções, Conceções e Práticas*. Dissertação (Mestrado em em Psicologia) - Universidade Católica Portuguesa , Porto.
- Gomes, J.F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

- Harknett, R. J., & Stever, J. A. (2011). The New Policy World of Cybersecurity. *Public Administration Review*, 71(3), 455–460. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02366.x>
- Jamba, I. (2018). *Políticas e práticas de formação profissional continua: O caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia*. Dissertação (Dissertação Em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Janvrin, D., Bierstaker, J., & Lowe, D. J. (2009). An Investigation of Factors Influencing the Use of Computer-Related Audit Procedures. *Journal of Information Systems*, 23(1), 97–118.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick J (2005). *Evaluating training programs: The four levels*. São Francisco: Berret-Koehler.
- Lourenço, A. R. (2018). *Impacto da formação organizacional no comprometimento e satisfação laboral dos colaboradores. Estudo de caso no Sistema Prisional Português (Área Metropolitana de Lisboa)* . Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.
- Lusiaves. (5 de junho de 2021). Obtido de <https://www.grupolusiaves.pt/pt/>
- Lusinews. (abril de 2020). Obtido de https://issuu.com/lusiaves/docs/lusinews_51
- Luz, M. d. (2016). *Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola*. Dissertação (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Gestão de Recursos Humanos) - ISCSP: Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Neo, R. A. (2010). *Employee Training and Development II- 5th ed.*
- OECD. (1997). *Manual for better training statistics: conceptual, measurement and survey issues*. Obtido de Organisation for Economic Cooperation & Development.
- Oliveira, S. (2016). *Relatório de Estágio na Abimota: A Formação-Ação para PME*. Relatório de Estágio (Mestrado em Administração e Gestão Pública) - Universidade de Aveiro , Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território.

- Rodrigues, J., Guerra, P., & Camara, P. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Salas, E. T.-J. (2012). The science of training and development in organizations: what matters in practice. (P. S. Interest, Ed.) pp. 74-101. doi:10.1177/1529100612436661
- Sharma V., & Shirsath M. (2014). *Training – A motivational tool*. IOSR Journal of Business and Management, 16 (3), 27-35.
- Soares, E. (2013). *A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação*. (E. R.-C. Empresariais, Ed.)
- Tavares, M. (2011). *Gestão de Pessoas - Novos Rumos desta Função nas Organizações*. Universidade Lusíada Editora.
- Tharenou, P. S. (2007). *A review and critique of research on training and organizational level outcomes*. (E. (H. R. Review, Ed.) doi:10.1016/j.hrmmr.2007.07.004

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 1 - Questionário de Satisfação

Ação n.º _____

(A preencher pelos Recursos Humanos)

Designação Ação: _____

(max. 150 carateres)

N.º Horas: _____

Formador(es): _____

Entidade: _____

Público-alvo (Secção/Departamento): _____

Local de realização: _____

Data de início: _____

Data de fim: _____

Este questionário tem o propósito de analisar a sua perceção relativamente à Ação de Formação com o objetivo de melhorar o desempenho de futuras ações.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta. O presente questionário é de natureza confidencial, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Solicitamos que responda às seguintes questões assinalando o nível que melhor traduz a sua opinião, sendo que “1” corresponde ao nível mais baixo da escala e “4” ao nível mais alto.

Organização e Coordenação				
	1 (Fraco)	2 (Razoável)	3 (Bom)	4 (Excelente)
Organização geral da ação				
Relação e comunicação com o formador				
Condições ambientais				
Equipamentos				

Ação/ Conteúdos programáticos

	1 (Fraco)	2 (Razoável)	3 (Bom)	4 (Excelente)
Duração				
Importância do tema				
Utilidade no exercício da função				
Potencialidade de adaptação dos conhecimentos à função				
Eficácia da ação				

Formadores				
	1 (Fraco)	2 (Razoável)	3 (Bom)	4 (Excelente)
Pontualidade				
Cumprimento dos objetivos				
Capacidade de motivar os formandos				
Domínio do tema				
Clareza e objetividade da exposição				
Capacidade de dar exemplos práticos				
Estímulo à participação dos formandos				

Avaliação global				
	1 (Fraco)	2 (Razoável)	3 (Bom)	4 (Excelente)
Impressão geral da ação				
Impressão geral do formador				
Alcance dos objetivos propostos				

Alinhamento com as suas espectativas				
---	--	--	--	--

Se avaliou com “1” e/ou “2” algum item, agradecemos que justifique a sua escolha e nos ajude a melhorar.

ANEXO 2

Elaboração e Implementação do Plano de Formação 2021 na LUSIAVES

			emergência previsíveis no edifício.																		
Lusiaves	Proteção de Aves no Momento de Occisão para Operadores/Manipuladores de Animais nos Centros de Abate de Aves	Produção agrícola e animal	Garantir a Proteção e o bem-estar animal no momento da occisão		x	40	Colaboradores-manobradores (abate)														
Lusiaves	Food Defense e Food Fraud	Segurança Alimentar, Indústrias Alimentares	Aplicar medidas de Food Defense e prevenção de Food Fraud		x	50	Coordenação Fabril + Responsáveis de Linha 1.ª / 2.ª														
Lusiaves	Aplicação de Metodologias Lean nas Linhas de Embalagem	Gestão e administração	Aplicar Metodologias Lean nas Linhas de Embalagem		x	200	Linhas de Embalagem														
Lusiaves	Aplicação de Metodologias Lean nas Linhas de Embalagem	Gestão e administração	Aplicar Metodologias Lean nas Linhas de Embalagem		x	200	Linhas de Embalagem														
Lusiaves	Metodologias de Acolhimento e Integração	Enquadramento na Organização	Implementar novas metodologias e procedimentos de acolhimento e integração		x	20	RH + Formadores internos + Operadores-formadores														

Elaboração e Implementação do Plano de Formação 2021 na LUSIAVES

			produção de resíduos, garantir a correta atuação em situações de emergência.																
Lusiaves	Manutenção Elétrica - Trabalhos em Baixa Tensão	SST	Garantir o cumprimento das regras de prevenção e proteção dos trabalhos em Baixa Tensão a fim de reduzir os riscos de acidentes.	x	10	Técnicos de Manutenção							x					x	
Lusiaves	Sistemas de Segurança Alimentar (HACCP)	Segurança Alimentar, Indústrias Alimentares	Implementar o Sistema de Segurança Alimentar de acordo com os princípios do Sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	x	20	Colaboradores-manobradores							x					x	
Lusiaves - Zicofa	Fiscalidade	Gestão e administração	Atualização relativa a alterações à Legislação Fiscal	x	5	Contabilidade							x					x	
Lusiaves	Segurança na Operação de Plataformas Elevatórias	SST	Operar a Plataforma Elevatória aplicando as regras e boas práticas na movimentação do equipamento e na elevação de pessoas em segurança, respeitando todas regras e procedimentos de operação segura	x	10	Técnicos de Manutenção												x	

Elaboração e Implementação do Plano de Formação 2021 na LUSIAVES

			ligação de múltiplas folhas.																		
Lusiaves - Zicofa	Auditoria aos Sistemas de Gestão Ambiental	Ambiente	Aplicar procedimentos de Auditoria interna ao Sistema de Gestão Ambiental	x		7	Técnicos de Ambiente											x	x		x
Lusiaves	Operação de ETAR	Ambiente	Funcionamento e o processo de tratamento do efluente	x		1	Operador de Etar												x		x

