

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

O Papel das Universidades Corporativas no contexto das Políticas de Formação das Empresas: Um estudo de Caso

Sara Patrícia da Costa Carrilho

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **MESTRE EM Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Orientador(a): Prof. António José Almeida

Setúbal, 2013

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que acreditaram que era possível. Aos meus pais por todo o apoio. Aos meus tios e padrinhos pela força e carinho. Ao meu noivo por sempre acreditar em mim, pois sem ele não seria possível. Ao meu avô que apesar de já não estar entre nós sei que ficará orgulhoso com mais uma etapa cumprida.

Ao meu orientador António Almeida por toda a força, dedicação e paciência.

A todos aqueles que de alguma forma me ajudaram e fizeram parte desta caminhada, desta luta e deste desafio, pois sem eles não seria possível.

A Deus pois sem a força Dele e a Sua capacitação eu jamais chegaria onde cheguei.

Muito Obrigada!

Resumo

Hoje em dia é comum ouvir falar nos conceitos de mudança e turbulência, em contexto organizacional. As organizações sentem cada vez mais a necessidade de se reorganizarem sendo imprescindível uma revisão das suas políticas de formação. Apostar nas pessoas e nas funções desempenhadas potenciando a sua qualificação através da criação das universidades corporativas é uma mais-valia para que haja um crescimento das empresas e consequentemente dos seus trabalhadores.

As Universidades Corporativas surgiram para proporcionar uma formação contínua promovida pela organização, de modo a criar estratégias para manter as organizações competitivas no mercado de trabalho.

Para a elaboração da presente dissertação recorreu-se a um estudo de caso tendo sido utilizadas como técnicas de recolha de dados a análise documental da empresa em estudo e a realização de entrevistas semi-diretivas a responsáveis pela universidade corporativa.

Foram obtidos resultados relevantes no que diz respeito às políticas de formação da empresa, modalidades de formação existentes, bem como às necessidades que levaram à criação de uma universidade corporativa, às dificuldades e às perspetivas futuras.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Formação Profissional, Universidade Corporativa, Educação Corporativa, Competências.

Abstract

Nowadays it is common to hear about the concepts of change and turbulence in the organizational context. Organizations are increasingly feeling the need to reorganize being essential to reform its education policies. Bet on people and functions performed enhancing their skills through the creation of corporate universities is an asset for which there is a growth in companies and hence their workers.

The Corporate Universities emerged to provide continuous training provided by the organization in order to develop strategies to keep organizations competitive in the job market.

For the preparation of this dissertation resorted to a case study has been used as techniques for gathering data to document analysis of the company under study and the realization of the semi -directive interviews responsible for the corporate university .

Relevant results were obtained with regard to the policies of company formation, existing forms of training, and the needs that led to the creation of a corporate university, difficulties and future prospects.

Keywords: Human Resource Management, Corporate University, Corporate Education, Professional Training, Skills.

Índice

| | |
|---|----|
| Agradecimentos..... | 2 |
| Resumo..... | 3 |
| Abstract..... | 4 |
| Introdução..... | 7 |
| 1 - Enquadramento Teórico..... | 8 |
| 1.1 – Formação: conceitos e terminologia..... | 8 |
| 1.2 - Políticas de Formação..... | 11 |
| 1.3 - Competências: do conceito ao modo de as desenvolver..... | 13 |
| 1.4 - Universidade corporativa: enquadramento histórico..... | 15 |
| 1.5 - Universidade Corporativa: conceitos..... | 16 |
| 1.6 - Educação Corporativa..... | 19 |
| 1.7 - Universidades Corporativas: O Contexto Português..... | 23 |
| 2 - Metodologia..... | 26 |
| 2.1 - Técnicas de recolha e tratamento de dados..... | 28 |
| 2.2 - Entrevistas..... | 30 |
| 2.3 - Análise de conteúdo..... | 31 |
| 3 - Análise e Discussão de Resultados..... | 32 |
| 3.1 - Caracterização da Empresa..... | 32 |
| 3.2 - Caracterização das políticas de formação da empresa..... | 32 |
| 3.2.1 - Caracterização da estrutura de formação..... | 32 |
| 3.2.2 - Caracteriza da política de formação..... | 34 |
| 3.3 - Caracterização da Universidade Corporativa..... | 39 |
| 3.3.1 - História da Criação da Universidade Corporativa..... | 39 |
| 3.3.2 - Organização da Universidade Corporativa..... | 40 |
| 3.3.3 - Caracterização da Plataforma..... | 41 |
| 3.3.4 - Caracterização da oferta formativa..... | 43 |
| 3.3.5 - Caracterização da Adesão e reacção dos trabalhadores..... | 46 |
| 3.3.6 - Perspectivas futuras da Universidade Corporativa..... | 48 |
| Conclusão..... | 50 |

| | |
|--|-----|
| Bibliografia..... | 52 |
| Anexos | 60 |
| 6.1 - APENDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA..... | 60 |
| 6.2 - APÊNDICE 2: TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: ENTREVISTADO 1..... | 62 |
| 6.3 - APENDICE 3: TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: ENTREVISTADO 2..... | 69 |
| 6.4 - APENDICE 4: TRANSCRICÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO 3 | 77 |
| 6.5 - APENDICE 5: CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA 1..... | 83 |
| 6.6 - APENDICE 6: CATEGORIZAÇÃO DA NTREVISTA 2 | 96 |
| 6.7 - APENDICE 7: CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA 3..... | 113 |

Introdução

Atualmente deparamo-nos com a constante evolução e a crescente competitividade no mundo organizacional existindo cada vez mais a necessidade de dar uma resposta às atuais exigências, no âmbito das políticas e práticas de formação no seio das organizações. É um desafio constante questionar as necessidades de formação e as competências adquiridas pelo trabalhador tendo em conta as exigências das funções desempenhadas.

Para Meignant (2003) a formação e as suas políticas não são em si um fim mas um meio, um processo que contribui para a eficiência da organização ocupando-se dos trabalhadores de modo a que seja mobilizado um conjunto de conhecimentos e de saberes práticos. Neste sentido as universidades corporativas surgiram como um complemento estratégico de gestão e desenvolvimento do trabalhador, tendo como objetivo potenciar a aquisição de competências que contribuem para a criação de uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Alperstend (2000) a criação de universidades corporativas privilegia não apenas o desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa mas também ao desenvolvimento dos trabalhadores.

A presente dissertação tem como objetivo compreender o propósito que está por detrás da criação de uma Universidade Corporativa, que relevância possui e qual o impacto que tem no seio da organização e que fatores estratégicos estão associados à sua criação. Como objetivos específicos pretende-se identificar que políticas de formação estão inerentes à criação da Universidade Corporativa bem como identificar as razões da sua criação.

Em termos metodológicos recorreu-se ao método de estudo de caso tendo sido utilizadas como técnicas de recolha de dados a análise documental da empresa em estudo e a realização de entrevistas semi diretivas aos responsáveis pela da universidade corporativa.

No que diz respeito à estrutura, a dissertação está organizada em três pontos. O primeiro ponto remete-nos para a revisão de literatura, onde são abordados os conceitos que suportam e fundamentam o objetivo do estudo, nomeadamente: Políticas de formação das organizações, universidade corporativa e educação corporativa. No segundo ponto procede-se à apresentação da metodologia e das técnicas de recolha e de tratamento de dados utilizadas. No terceiro ponto procede-se à caracterização da empresa onde foi realizado o estudo, bem como da sua estrutura, políticas de formação e caracterização da universidade corporativa. Neste último ponto são analisados os impactos da universidade corporativa.

1 - Enquadramento Teórico

1.1 – Formação: conceitos e terminologia

Nos anos 90 a OCDE já previa o desenvolvimento e a formação dos recursos humanos com vista a uma adaptação das qualificações e das competências à versatilidade funcional (OCDE, 1996). A formação mais do que uma simples necessidade deve de ser encarada como uma prática organizacional, um conjunto de metas organizacionais que são potenciadas através da definição de estratégias de modo a melhorar o desempenho do trabalhador.

É nesse sentido que a gestão de recursos humanos detém um papel essencial neste cenário para motivar cada trabalhador. Segundo Castanheira et al. (2011: 26), “as práticas de gestão de recursos humanos referem-se às ações levadas a cabo pela empresa no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização na qual trabalham e, conseqüentemente, conseguir obter os melhores resultados no decurso do exercício da sua atividade profissional, conhecer a formação parte integrante e essencial no sucesso da organização”.

Segundo Pineda (1995, cit. In Bernardes, 2008: 58), “a problemática da formação remete para a discussão dos conceitos de educação e de formação, sendo que a educação se refere ao desenvolvimento do indivíduo no sentido global, sem nenhuma relação específica com o trabalho”.

De acordo com a mesma autora uma outra abordagem compreende a formação como (Buckley & Caple, 1991, cit. In Bernardes. 2008: 58) “aquela que considera que a formação contínua dos trabalhadores refere-se à sua capacitação para exercer corretamente a sua profissão bem como as tarefas exigidas para o seu posto de trabalho”.

O termo formação não compreende somente as mudanças a nível profissional, sendo porém desejável que a formação também possa ter um cariz de desenvolvimento pessoal e social e que, de alguma forma, se possa relacionar com o trabalho atual (Almeida, 2012).

Numa perspetiva mais ampla, a formação é um processo, seja ele de carácter formal ou informal, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos. A valorização da própria formação pode significar uma nova forma de controlar e de gerir o conhecimento organizacional. Deste modo, o termo formação torna-se cada vez indissociável do mundo do trabalho.

Quando repensamos o conceito de formação, referimo-nos ao produto de uma longa evolução considerando Cardim (1995) que a formação profissional visa identificar e desenvolver aptidões humanas, tendo em vista uma vida ativa, produtiva e satisfatória, em ligação com diversas formas de educação, melhorando as faculdades dos indivíduos.

O conceito de formação não é algo que se compreenda de modo imediato. De acordo com António Nóvoa (1988) a formação implica uma tripla abrangência do saber, envolvendo o conhecimento (saber-saber), as capacidades (saber fazer) e as atitudes (saber ser).

Segundo Rui Canário (2000: 32) “muitos são os autores e textos que utilizam os termos “formação” e “educação” indistintamente. Estas práticas muitas das vezes estão enraizadas nas práticas da formação profissional, não só ao nível dos dispositivos formais, enquanto processos de adaptação inicial ou contínua ao mercado de trabalho, como também no que diz respeito à formação pelo trabalho, num processo mais abrangente de construção do indivíduo”.

O termo formação também compreende mudanças a nível profissional. No entanto, a formação pode também ter um cariz de desenvolvimento pessoal e social que de alguma forma se relacione com o trabalho atual ou futuro dos indivíduos.

A formação pode, por isso, ser definida como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos e atitudes que devem de ser aprendidos e aplicados no trabalho para melhorar o desempenho da empresa” (Cabrera, 2006 cit in Sousa, 2010: 7).

A formação acaba por ser não somente um processo, mas também um instrumento de gestão orientado para o alcance de metas organizacionais através da comunicação de estratégias de forma a otimizar o desempenho na função, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho.

Conforme afirma António Nóvoa (1988), a formação faz-se na “produção” do saber e não no “consumo” do saber.” Neste sentido, a formação não só constitui um elemento central na construção da capacidade de aprendizagem organizacional, mas também um meio permanente de reajustamento da organização à envolvente.

De acordo com Nogueira e Rodrigues (s.d.: 12) “a formação por si só engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados com vista a 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.” Quando referimos este termo, situamo-nos num domínio de atividade em que não há um modelo absoluto e generalizado que permita uma caracterização e tipificação clara e unívoca, das intervenções que nela se enquadram, uma vez que esse mesmo pressuposto está relacionado com as necessidades da própria organização.

Muitas das vezes esta mudança existente nas organizações constitui-se numa ideologia social que por vezes se encontra no interior das organizações, podendo levar a determinadas práticas formativas e laborais. Segundo refere Cabrera (2006, cit. In Maneca, 2010: 168) a formação pode ser definida como “um conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, que têm como objetivo de induzir uma mudança nas capacidades,

conhecimentos e atitudes que devem de ser aprendidos e aplicados no trabalho para melhorar o desempenho da empresa”.

É neste sentido que as organizações de trabalho implementam os seus planos de formação, com vista ao desenvolvimento das competências necessárias à resolução de problemas concretos em situações de trabalho.

Dellobe (1996, cit in Rodrigues, 2011: 143) salienta que a evolução das práticas de formação vai no sentido de estarem cada vez mais integradas no funcionamento das empresas e em contextos de trabalho, tocando em várias áreas, sejam elas de carácter social, político ou cultural tendo como principal ação reforçar e valorizar os saberes adquiridos.

Segundo Goldstein (1993, cit in Bernardes, 2008: 59) “a formação é definida como a aquisição sistemática de competências, regras, conceitos ou atitudes que conduz à melhoria da performance noutro ambiente”. Na definição e exploração deste conceito, as empresas tendem não só a construir dispositivos e programas de formação, que têm como tônica fundamental o diálogo entre os referenciais de prática e os referenciais de formação, mas também a construir novas formas de pensar a produção, que passam pelo desempenho de funções numa lógica coletiva, a qual exige novas formas de pensar a formação. A própria formação pode e deve cobrir todos os sectores de atividade que existam, profissões qualificadas e funções técnicas de nível não superior, ou seja, a formação adota como objetivo a preparação inicial do pessoal para os estratos intermédios da “pirâmide de qualificação” mas também a formação contínua do pessoal, incluindo os técnicos superiores, através de cursos de aperfeiçoamento realizados durante a vida profissional.

A OCDE (2012: 42) defende ainda que “as políticas para melhorar a adequação entre as competências adquiridas na escola e as necessidades do mercado de trabalho, passam por um maior envolvimento da entidade patronal, no sentido de proporcionar mais e melhores experiências profissionais”.

A formação contínua formal e semiformal tende a ser, em contexto organizacional, o melhor processo para se transmitir conhecimentos teóricos e práticos. Existem, no entanto, inúmeras variáveis que afetam a eficácia da formação, como, por exemplo, os sistemas de incentivos, as novas tecnologias, bem como o desempenho das empresas, a sua interação e os seus objetivos e resultados na formação.

Pinela (1995 cit in Bernardes, 2008: 24), refere-se aos objetivos que a formação cumpre na empresa e apresenta uma perspetiva mais equilibrada (entre o desenvolvimento pessoal e profissional) referindo que “a formação por si só deve de ser uma fonte de satisfação pessoal e de melhoria das condições pessoais”.

A formação no local de trabalho incide mais no desempenho concreto das tarefas do que na sua fundamentação teórica tendo recebido várias influências à medida que se desenvolveu na própria industria. Os trabalhadores aprendem a executar as tarefas no próprio posto de trabalho, sob a orientação de um supervisor, numa fábrica, loja, escritório ou laboratório e,

independentemente do nível de conhecimento dos trabalhadores, a formação no local de trabalho oferece aos trabalhadores iguais oportunidades de aprendizagem, fazendo com que ocorra uma aprendizagem contínua que resulta da interação entre o indivíduo e aquilo que ele executa.

De acordo com Sarramona (2002, cit in Bernardes, 2008), normalmente os gestores esperam que as habilidades e conhecimentos adquiridos possam aplicar-se de maneira direta e imediata. No entanto, nem sempre existe a transferência dos conhecimentos adquiridos para o posto de trabalho porque a formação não é ou não pode ser “aplicável” no trabalho e não são visíveis os resultados para a organização e, por isso, o levantamento das necessidades de formação numa organização é de extrema importância, sendo um instrumento de desenvolvimento global das organizações uma vez que existirá sempre uma necessidade de contínua adaptação ao nível dos indivíduos e até mesmo dos grupos.

Todas as necessidades de formação devem ser identificadas, determinadas e pesquisadas para que a partir delas se possa estabelecer o plano de formação.

1.2 - Políticas de Formação

Quando se fala em operacionalização das políticas de formação nas organizações, temos que as interpretar e aplicar segundo as necessidades da organização. De acordo com Sainsaulieu (1987, cit. In Parente, 2010: 95) “as políticas de formação contínua de adultos ativos nas empresas, para além de constituírem um acompanhamento “pedagógico” das mudanças na sociedade em geral, podem ser concebidas como portadoras de processos de transformação e de mudanças organizacionais para que possamos considerar uma das vias privilegiadas de desenvolvimento social das empresas”.

Na operacionalização das políticas de formação, as mesmas são interpretadas e aplicadas segundo as necessidades das empresas. Algumas tentam fazer face às suas obrigações legais, visando simplesmente o cumprimento dos planos de formação o que muitas das vezes acaba por ser alheio ao contexto de trabalho e às necessidades dos indivíduos, outras concebem e encaram a formação numa perspectiva de melhoria contínua, visando uma intervenção no terreno, existindo uma articulação plena entre a formação e o trabalho (Canário 2009).

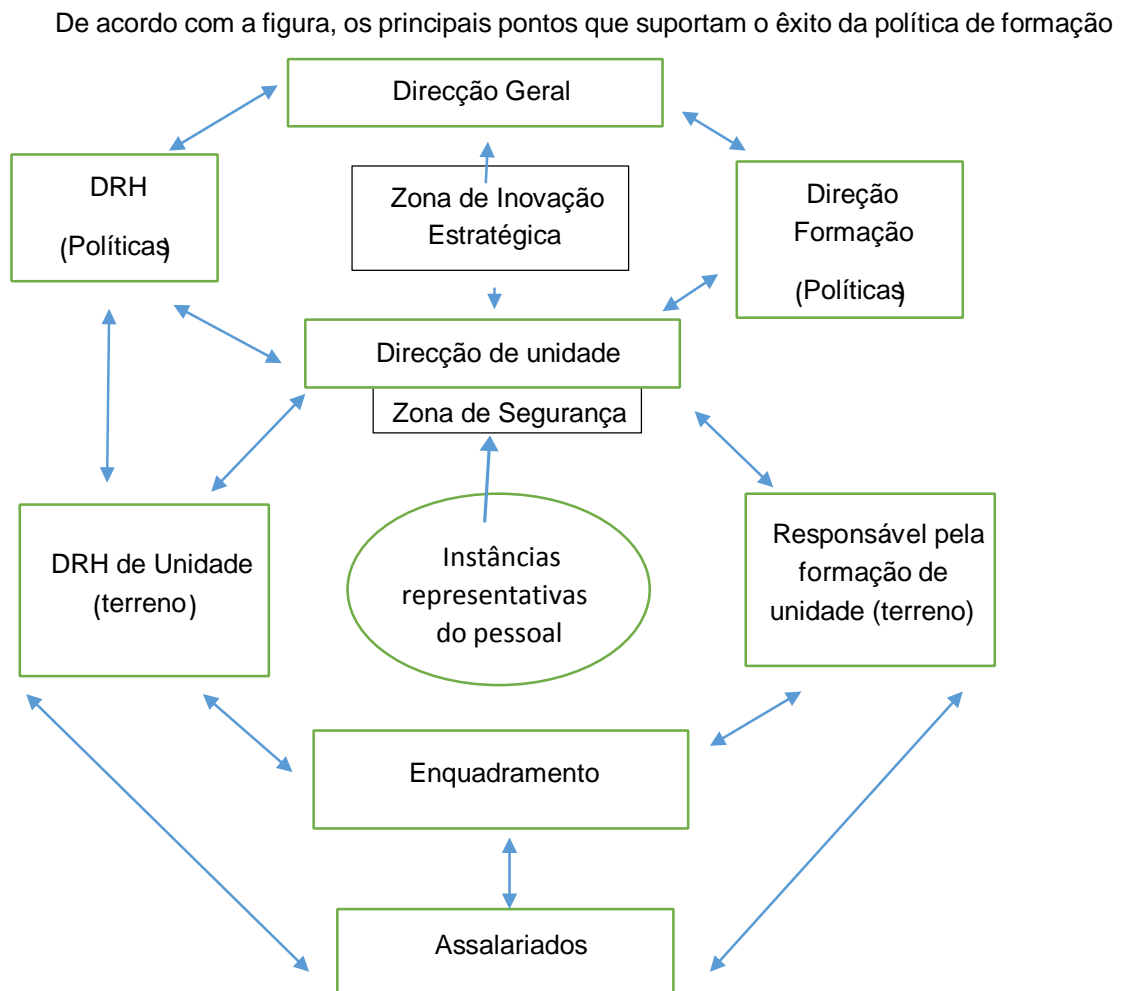
Nas organizações as necessidades de aperfeiçoamento são constituídas pela diferença entre o nível de competência desejável exigido ou expectável para o exercício de cada profissão e o seu desempenho real, onde cabem as actividades de formação que visam a aquisição de capacidades e competências. Segundo Meignant (2003) a formação é um investimento que está sempre em rutura relativamente ao existente.

De acordo com Meignant (2003: 53), a formação, por natureza, ocupa-se das pessoas. Não é o emprego ou o posto de trabalho que está frente ao formador. É o indivíduo que vem à sala de formação e que mobiliza para essa atividade a sua inteligência, a sua memória, a sua

capacidade, a sua motivação. Formar uma pessoa é permitir-lhe mais conhecimentos e saber-fazer práticos. Mesmo que a formação seja dispensada simultaneamente a um grupo de pessoas que ocupe postos comparáveis, ainda assim é cada individuo na sua singularidade portador das suas experiências anteriores que vai aprender. Todas as experiências que o trabalhador vai adquirindo ao longo do tempo, podem traduzir-se numa vasta e ampla aquisição de competências.

Para Meignant (2003: 81) “a ideia central é que o êxito de uma política de formação não resulta apenas do profissionalismo do responsável pela formação como também da solidez e da qualidade dos laços que manter com outros atores”, conforme podemos verificar na figura 1.

Figura 1 - Êxito de uma política de formação



(FONTE: MEIGNANT, 2003: 82)

são a interação operacional, a zona de segurança de funcionamento, a zona da inovação estratégica e o responsável pela formação. A **interação operacional** está relacionada com o responsável pela formação no terreno. É a partir dele que poderão ser identificadas e tratadas

todas as necessidades ligadas à atividade, a começar pela exploração das entrevistas anuais realizadas pelo enquadramento com os assalariados.

No que diz respeito à **zona de segurança de funcionamento**, inclui os objetivos a curto e a médio prazo que se centram essencialmente em objetivos de desempenho, de qualidade, respeito pelos prazos. Não é ao nível do diretor que se determinam estas estratégias a longo prazo. **A zona da inovação estratégica** pressupõe uma interação associado à reflexão estratégica a médio e a longo prazo. Se os trabalhadores apenas trabalharem entre si, sem uma forte relação com a linha operacional, acabam por funcionar em circuito fechado, em função das próprias necessidade e por se isolar das necessidades da empresa.

Por sua vez, o **responsável pela formação** potencia as empresas para que compreendam a importância estratégica da formação e que façam dela um dos principais instrumentos de condução da mudança, atribuindo ao responsável um estatuto elevado com um campo de responsabilidade que ultrapassa a realização exclusiva de ações de formação.

1.3 - Competências: do conceito ao modo de as desenvolver

Tal como refere Costa (2002, cit. In Parente, 2002: 301), “no domínio do senso comum, o conceito de competência é alvo do paradoxo que caracteriza as sociedades de informação, em que os novos conceitos que visam dar contas das suas especificidades e transformações se tendem a banalizar pela sua utilização mediática”. Por competências entendemos então o resultado da relação estabelecida entre as práticas realizadas e a capacidade cognitiva do sujeito e o seu reconhecimento numa dada situação de trabalho, determinada por condicionalismos de ordem organizacional (Demailly, 1994 cit. In Parente, 2002: 302).

Segundo Le Boterf (2001) todas as competências comportam duas dimensões indissociáveis, a individual e a coletiva. Distinguindo claramente as competências profissionais de outras, produzidas e convocadas noutros domínios da vida, Le Boterf atribui à formação profissional e às empresas a “responsabilidade” do processo de construção de competências profissionais, salientando que a questão, no caso das empresas, é a de perceber se a gestão das competências é uma questão de fundo ou se estão postas ao serviço da gestão.

A formação, segundo o mesmo autor, constitui-se numa ideologia social que muitas das vezes encontramos no interior das organizações, podendo conduzir a determinadas práticas formativas e laborais, transmitindo saberes e experiências que permitem acumular esses mesmos saberes, mas nada garante que os trabalhadores os saibam mobilizar em situações concretas e as competências distinguem-se pela capacidade de mobilização dos saberes em situação de trabalho.

Um aspeto bastante importante no processo de aquisição de competências é o conhecimento da área de atuação da empresa uma vez que o quadro global deve ser identificado

e compreendido. Posto isto, identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização são importantes, bem como a inovação, flexibilização e a motivação de modo a proporcionar um melhor ambiente interno, um melhor relacionamento com o ambiente externo e maiores resultados para o negócio.

Gerir competências é, portanto, agir simultaneamente sobre o desenvolvimento dos saberes individuais, sobre a valorização dos saberes adquiridos e sobre a organização do trabalho para que os trabalhadores estejam em situação de exercer essas competências.

Segundo Hillau (1994, cit in Parente, 2006: 317), “as competências configuram-se sempre como comportamentos, ações ou práticas profissionais que garantem a ligação entre as aquisições anteriores e a atualidade da ação entre as qualidades individuais e as propriedades da situação”.

A noção de competência é, portanto, portadora de uma dinâmica muito forte de transformação das organizações do trabalho e dá um conteúdo muito concreto à noção de “recursos humanos”. Do ponto de vista empírico, operacionalizam-se o conceito de competência a partir da análise de trabalho, implicando a mobilização de saberes e atitudes por parte dos sujeitos no decorrer do seu exercício (Parente, 2006: 318).

Segundo o mesmo autor, considera-se o exercício das competências a partir da análise da atividade de trabalho desenvolvida pelos trabalhadores, na medida em que se trata sempre de exercitar um ato de trabalho que se concretiza num saber em uso, ou melhor, num uso de saberes.

Segundo Meignant (2003), uma política de gestão das competências passaria por remunerar o potencial das pessoas mais do que as suas capacidades demonstradas num determinado posto de trabalho e pôr a gestão das competências ao serviço do desenvolvimento do potencial de cada um, partindo da ideia de que é o desenvolvimento desse potencial que vai criar, para a empresa, oportunidades estratégicas. Para o autor, a formação facilita a integração e desempenha um papel importante para permitir a qualquer novo assalariado da empresa compreender a empresa para lá da sua situação específica de trabalho.

Assim, podemos concluir que gerir competências é acima de tudo agir sobre o desenvolvimento dos saberes individuais, sobre a valorização dos saberes adquiridos e sobre a utilização dos mesmos no exercício de funções profissionais.

1.4 - Universidade corporativa: enquadramento histórico

As universidades corporativas surgiram em momentos de grandes mudanças na sociedade, na educação e na busca de qualificação profissional. Nos Estados Unidos, nos anos 50, 60 e 70, as grandes e pequenas empresas formaram grupos para ensinar os trabalhadores/profissionais sobre como fazer melhor o seu trabalho. Essas infra-estruturas educacionais, dentro das organizações, proliferaram em todo o país e ficaram conhecidas como universidades, institutos ou faculdades corporativas e tinham como objetivo que os profissionais estivessem a par ou adiante de todos os acontecimentos.

Trata-se de uma iniciativa das empresas de buscar e de integrar esforços pela formação profissional, criando as suas próprias escolas, paralelamente ao sistema educacional. Desde o final da década de 80 há um aumento generalizado do interesse pela universidade corporativa.

A concepção de Universidade Corporativa nasceu no berço da cultura americana, cujos valores, tais como a competição, risco e inovação, estão voltados para um mercado económico forte (Greenspan, 1999 cit in Brandão, 2006: 23).

As primeiras Universidades Corporativas funcionavam como centros educacionais nas empresas e tinham como principais objetivos preparar os funcionários para trabalhar com novas técnicas ou atualizar práticas e formar uma força de trabalhadores educados e bem preparados que proporcionassem à empresa uma vantagem competitiva. As Universidades Corporativas revelaram-se úteis para as empresas “educarem” os seus colaboradores e para garantirem a sua competitividade no mercado.

Meister (1999) entende que um dos principais objetivos da universidade corporativa é tornar o indivíduo aprendiz de um valor e de uma atividade permanente no quotidiano empresarial. Este autor concebe o papel da universidade corporativa como “fundamental para uma gestão estratégica na educação e na gestão” (Meister, 1999: 65), o que a coloca numa perspetiva de gestão de pessoas.

Meister (1999, cit in Eboli, 2004: 46) refere que “as universidades corporativas surgem como instrumento chave de mudança organizacional sendo importante compreender as forças que sustentam esse mesmo aparecimento. Todas estas forças estão sustentadas em cinco pilares sendo eles: organizações flexíveis; era do conhecimento; rápida obsolescência do conhecimento; empregabilidade e a educação para a estratégia global”.

No que diz respeito às organizações flexíveis, o autor referido anteriormente refere a emergência da organização não-hierárquica, bem como a capacidade de dar respostas rápidas à constante mudança organizacional. A era do conhecimento por sua vez adquire importância pois a chegada e a consolidação da economia do conhecimento é a nova base para a formação de riqueza quer no nível individual, quer empresarial ou nacional.

Por sua vez, a rápida desatualização do conhecimento implica a redução do prazo de validade do saber. A empregabilidade implica o foco na busca de um emprego para toda a vida. O último ponto remete-nos a uma educação para a estratégia global que fomenta uma mudança no mercado da educação global, evidenciando a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva de negócio.

Segundo Alperstedt (2001: 14), as universidades corporativas surgem como uma nova expressão com uma incidência muito forte no mercado, onde as organizações vão operando e melhorando sistematicamente a partir das suas próprias experiências.

De acordo com Bell (1984 cit in Alperstedt, 2001: 14), este tipo de aprendizagem é passivo, automático, não implicando custos adicionais, no entanto, é a inovação dos processos de aprendizagem que surge pelo meio da mudança, impelindo as organizações a repensarem os seus comportamentos, conferindo-lhes uma nova forma de ser e de estar no mercado.

1.5 - Universidade Corporativa: conceitos

O conceito de Universidade Corporativa surgiu associado a um impulso que levou as organizações a repensar as suas práticas e a criar uma estrutura de formação que contribuísse para o rápido crescimento das organizações. As Universidades Corporativas surgem como solução neste padrão de competitividade e inovação, no sentido de incentivar e de criar estratégias para o alinhamento da formação com a estratégia organizacional e da criação de uma vantagem competitiva, por meio de uma aprendizagem permanente. O conceito de Universidade Corporativa por muitos é visto como uma entidade dentro da organização encarregue de proporcionar aos trabalhadores as competências e o entendimento que estes necessitam para ajudar a organização a atingir os seus objetivos a médio e a longo prazo.

Trigo e Gouveia (s.d.: 4) explicam que "o uso do termo "corporativo" significa que a universidade é vinculada a uma corporação que oferece uma instrução específica, sempre relacionada com a área de negócio da própria organização".

Uma universidade corporativa é também vista como uma unidade funcional de uma organização que está estrategicamente orientada para a integração do desenvolvimento dos recursos humanos e do seu desempenho conjunto e, em última instância, da própria organização (Wheeler e Clegg, 2005: 3). De acordo com Pereira (2003: 41), as Universidades Corporativas são o modelo mais utilizado da Educação Corporativa e devem ser como uma membrana que deve permear toda a organização e dela fazer parte.

Para Eboli (1999, cit in Carvalho, 2001: 33) "a missão da universidade corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional". De acordo com o mesmo autor, o seu principal objetivo é o

desenvolvimento das competências profissionais e técnicas consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para a sua definição, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial.

A universidade corporativa surge como um complemento estratégico à gestão da aprendizagem e desenvolvimento da empresa. Toda a realidade mudou e exige-se cada vez mais que todos os níveis da empresa estejam bem desenvolvidos. De acordo com Tobin (1998, cit in Éboli, 2004: 46), existem várias razões para isso, de entre as quais se destacam três: os valores, a imagem externa e a imagem interna.

No que diz respeito aos valores, muitos líderes acreditam que o conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura dos seus negócios, o que os estimula a investir na abertura de universidades corporativas como um meio de intensificar o desenvolvimento dos trabalhadores nessas áreas. A imagem externa está relacionada com a impressão criada pelos clientes ou sócios de uma empresa que têm a capacidade de afirmar que "o nosso pessoal está a ser formado na nossa universidade". No que diz respeito à imagem interna, está diretamente relacionada com o grupo responsável que irá obter os recursos e o reconhecimento.

A Universidade Corporativa enquanto estratégia de formação vem reforçar o desenvolvimento dos recursos humanos constituindo por si só uma prática bastante comum para empresas de média e grande dimensão.

Para Allen (2002, cit in Trigo e Gouveia, 2007: s.p.), a universidade corporativa é também "uma entidade educacional que se torna um instrumento estratégico. Desenhada para ajudar a sua organização a atingir a sua missão, na condução de atividades que criem uma cultura de aprendizagem individual e organizacional, e que levem ao conhecimento e à sabedoria".

Uma outra característica importante que as universidades corporativas podem trazer, é o aumento de confiança para com a comunidade, clientes e fornecedores, já que, além de capacitar as pessoas da sua empresa, podem oferecer esta capacitação para os funcionários dos seus clientes e fornecedores.

Meister (1998, cit in. Eboli, 1999: 58) aponta alguns aspetos essenciais para o sucesso de qualquer Universidade Corporativa:

- Fortalecer e melhorar as competências dos seus colaboradores, quer em capacidades associadas ao negócio da própria organização, quer ao próprio conhecimento da sua missão, objetivos, valores e cultura. Adicionalmente, as próprias organizações ao estarem presentemente e inseridas em mercados onde a mudança é constante e pode obrigar uma constante mudança da organização;
- Desenvolver esforços que fomentem o ensino da cultura da organizacional, de modo a integrar o desenvolvimento de novas formas de estar;
- Delinear e conceber ações e conteúdos do conhecimento de que necessita com base no contexto e na realidade própria da organização;

- Uniformizar e agregar os esforços da organização no que respeita ao desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Todos os aspetos referidos anteriormente vêm forçar a evolução do departamento de formação ajudando a organização a melhorar de forma drástica os seus níveis de desempenho, proporcionando aos seus trabalhadores a oportunidade de melhorarem as suas competências.

Uma das vantagens que poderá ser adquirida com a implementação das universidades corporativas é o raciocínio criativo e a resolução de problemas no sentido de saber identificar problemas e ver a conexão que existe entre a solução proposta e possíveis abordagens ao próximo problema.

A forma como as Universidades Corporativas atuam no seio empresarial faz com que a própria educação ofereça ao mundo empresarial cursos e programas destinados ao aperfeiçoamento e à especialização profissional com o objetivo de reciclagem/ atualização profissional ou de informação e atualização de conhecimentos gerais.

Eboli (2004: 48) refere que “as organizações que aplicam os princípios inerentes as universidades corporativas estão a fomentar um sistema de aprendizagem contínuo, onde o propósito é que toda a organização possa aprender a trabalhar com novos processos e novas soluções, bem como compreender a importância da aprendizagem permanente e vinculada”.

1.6 - Educação Corporativa

A educação corporativa segundo Monteiro (2003) é um sistema de aprendizagem com foco nos trabalhadores para que desenvolvam as competências, técnicas e comportamentais, que estejam em sintonia com as etapas e objetivos da organização e no sentido de conhecer, transformar e potencializar os seus conhecimentos e as suas competências. O quadro a seguir mostra-nos a diferença entre a educação formal e a educação corporativa.

Quadro 1 – Principais diferenças entre a educação formal e a educação corporativa.

| Educação Formal | Educação Corporativa |
|---|---|
| Necessita de reconhecimento oficial | Dispensa reconhecimento oficial – Manifesta-se pela experiência |
| Diplomas para terem validade têm que ser registrados | Diplomas não necessitam de registro – o que vale é a aprendizagem |
| Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas | Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram a organização |
| Estrutura organizacional baseada em burocracias, dificultando decisões rápidas e estratégicas | Estrutura Organizacional Livre De órgãos colegiados burocráticos – decisões estratégicas mais ágeis |
| Qualidade baseada em padrões quantitativos | Padrões qualitativos |
| Rigidez na oferta de períodos letivos (anuais ou semestrais) | Flexibilidade na oferta de períodos letivos – módulos diferenciados – fins-de-semana, quinzenais, bimestrais, etc. |
| Preponderância de aulas expositivas, teóricas | Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, exercícios, estudos de casos, simulação, jogos de empresas, etc. |
| Sistema educacional forma | Sistema integrado de gestão de talentos humanos de um negócio |
| Aprendizagem temporária | Aprendizagem contínua |
| Vínculo aluno-escola | Vínculo empresa-talento |

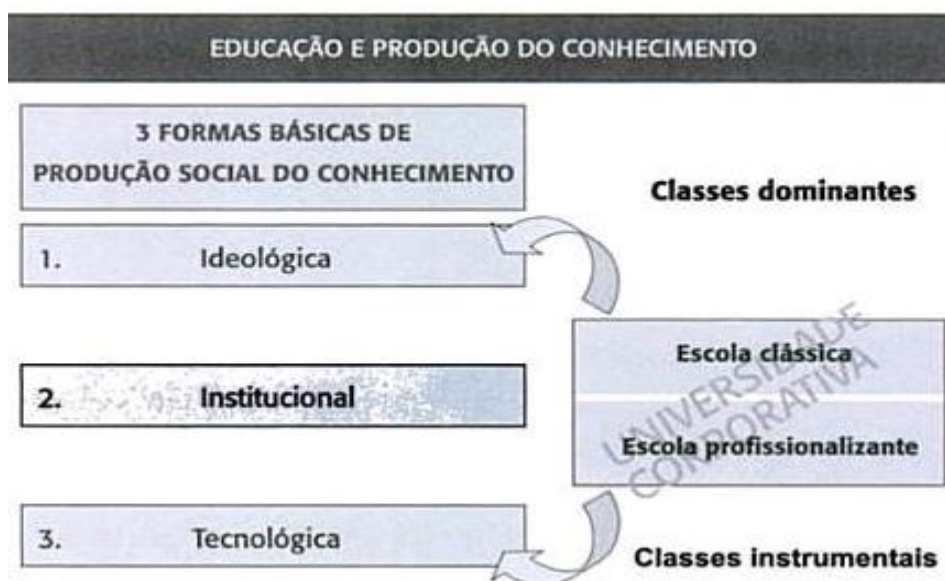
| | |
|--|---|
| Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos | Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios |
| Ensino não acompanha a velocidade das mudanças | Ensino em tempo real |
| Aprendizagem individual | Aprendizagem coletiva |
| Ensina a estudar e pesquisar | Ensina a pensar e praticar |
| Educação Formal | Educação Corporativa |

Fonte: Monteiro (2003)

Cabe muitas das vezes às organizações lidar com o fato dos trabalhadores chegarem ao mercado de trabalho sem qualquer tipo de qualificação. Neste âmbito, segundo Eboli (2004: 20) é "fundamental que se faça um trabalho de consolidação de informações que sustente a aprendizagem".

Figura 2 – Educação e produção do conhecimento

Fonte: Éboli (2004)



De acordo com a figura 2 acima referida, Éboli (2004: 48) defende que a educação corporativa tem como finalidade "(...) o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio".

Segundo o autor para muitos dos trabalhadores sempre existiram momentos pontuais de formação e de aprendizagem, no entanto com o surgimento das universidades corporativas todo o conceito de formação e desenvolvimento tomou uma posição mais ampla e mais abrangente

face à aquisição de novas competências e novos conhecimentos. Eboli (2004: 44) refere ainda que “as práticas de educação corporativa devem de favorecer uma atuação proactiva, criando as condições necessárias para o desenvolvimento do conhecimento e de uma postura empreendedora”. Cada vez mais se compreende a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento como algo pontual e passam a encara-lo como algo contínuo que potencia o autodesenvolvimento e um constante crescimento de trabalhadores talentos e competências.

A educação corporativa pode ser entendida como um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas com o interesse estratégico da organização e que, por esse fator, são capazes de aumentar o seu potencial competitivo (Martins, 2005).

Éboli (2004: 190) defende que a educação corporativa tem como finalidade “(...) o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio”.

Nesta mesma linha de raciocínio, a educação corporativa tem como principais características ser proactiva (incentivando práticas como o empreendedorismo); organização centralizada (exigindo uma liderança clara); direção a sectores específicos (privilegiando a especialização); possuir objetivos, predominantemente, estratégicos (exigindo uma orientação de alto nível).

No contexto organizacional atual é cada vez mais imperativa uma nova dinâmica de aprendizagem e a necessidade de aquisição e renovação dos conhecimentos, percebida de modo individual e também organizacional.

Igualmente as empresas precisam constantemente de renovar e ampliar seus conhecimentos em função da necessidade de se adaptarem às frequentes mudanças do meio externo. As organizações precisam de capacidade criativa e de competências para se tornarem mais ágeis. Não só em termos de capacidade de resposta às mudanças, mas também em termos de capacidade para estar à frente delas. Antes de avançar, faz-se necessário destacar que a discussão sobre aprendizagem organizacional não é nova.

Eboli (2004: 48) caracteriza a educação corporativa como “um sistema de desenvolvimento de pessoas baseado numa gestão suportada em competências”. Para o autor este paradigma de capacitação profissional está centrado num conjunto de características, a saber: Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria, Sustentabilidade.

- A competitividade expressa o alinhamento dos programas educacionais com a estratégia do negócio e representa a valorização da educação.
- Por perpetuidade, entende-se a educação não apenas como a realização do potencial existente em cada colaborador mas como um processo de transmissão de

cultura e dos valores da organização a partir dos quais emergem competências distintas.

- A conectividade, privilegia a construção social do conhecimento. Trata-se da capacidade de trabalho em grupo e compartilhar as melhores práticas com aqueles que fazem parte das relações profissionais (funcionários, clientes, fornecedores e distribuidores).
- A cidadania individual e corporativa abrange, sujeitos capazes de reflectir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la.
- A parceria coloca ênfase na formação de parcerias externas (instituições de ensino) e de modo “especial” nas parcerias internas, com líderes e gestores, visando o desenvolvimento contínuo das competências críticas dos colaboradores.
- A sustentabilidade, refere-se à necessidade das UC migrarem de um modelo de alocação de recursos assumindo-se como unidade “geradora” de resultados e valores.

Figura 3 - Questões específicas: práticas e princípios da educação corporativa

| Princípios | práticas | Questões específicas |
|-------------------------|---|---|
| competitividade | alinhamento das práticas à estratégia do negócio | A empresa concebe ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio? |
| perpetuidade | preservação da cultura e valores organizacionais | Como a empresa dissemina a histórica, a cultura e os valores da organização? |
| conectividade | envolvimento dos fornecedores, clientes e distribuidores compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores | A empresa contempla o público externo nos seus programas de educação corporativa? A empresa estimula o compartilhamento de conhecimentos e a troca de informações? |
| disponibilidade | utilização da TI nos programas de educação corporativa condições e infraestrutura educacional | A empresa utiliza de forma intensiva uma tecnologia aplicada à educação? A empresa possui projetos virtuais de educação? Qual a infraestrutura para os projetos educacionais? |
| cidadania | integração da educação corporativa com a comunidade | Existe sinergia entre os programas educacionais e os projetos sociais? Existem programas de integração da empresa com a comunidade? |
| parceria | integração dos líderes nos programas de educação corporativa integração com instituições de ensino | Os líderes e os gestores estão inseridos no processo de aprendizagem de suas equipes? Os líderes e os gestores estimulam a criação de um ambiente de trabalho propício à aprendizagem? Existem parcerias com instituições externas? Qual o escopo? |
| sustentabilidade | mecanismos para garantir sustentabilidade financeira procedimentos para medir os resultados dos programas | Qual a preocupação com a auto-sustentabilidade da educação corporativa? Quais os mecanismos utilizados para garantir a autosustentabilidade? A universidade corporativa tem natureza jurídica própria? Existem métricas para avaliar os resultados obtidos? As métricas consideram os objetivos do negócio? |

Fonte: Eboli (2004)

Segundo Eboli (2005: 3), “a Educação Corporativa deve permear toda a cultura organizacional e fazer parte do cotidiano da organização, e o papel das lideranças empresariais é crucial nesse sentido”.

Dermažorovic (2001: 227) salienta ainda que “a educação corporativa é cada vez mais entendida como um processo estratégico para alcançar determinados objetivos organizacionais e de competitividade nas organizações”. Posto isto, a educação corporativa é uma articulação entre as competências individuais e as competências organizacionais onde as práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas com o processo de inovação das empresas.

1.7 - Universidades Corporativas: O Contexto Português

No contexto Português são ainda escassos os exemplos de Universidades Corporativas, embora já se note ao longo do tempo o seu processo de crescimento e desenvolvimento.

O conceito de Universidade Corporativa é um conceito novo em Portugal e está associado a uma panóplia de tendências globais do desenvolvimento de recursos humanos pelas organizações empresariais.

Com a mudança tecnológica e com as constantes alterações nos mercados a formação adquire um novo significado. O desenvolvimento dos trabalhadores é agora um passo obrigatório para o sucesso organizacional. Uma das formas mais eficazes de o fazer, é tornar a aprendizagem uma das prioridades de topo da organização.

No entanto, existem algumas empresas que juntamente com universidades, como é o caso da Universidade Católica e da Universidade do Porto acabam por criar parcerias e fomentar o empreendedorismo, especializar os trabalhadores tendo em conta as suas áreas de atuação, utilização de novas tecnologias, fomentar o alcance de objetivos estratégicos, incentivar a cultura organizacional, tudo isso assegura orientação para o desenvolvimento do negócio. A primeira universidade corporativa surgiu no alto Minho, no âmbito de um protocolo entre a Universidade Fernando Pessoa e o Conselho Empresarial dos Vales do Lima e Minho.

De acordo com a Revista Nexus (2008: 5), “Um dos objetivos da Universidade Corporativa é dar “formação à medida” às várias empresas de acordo com as necessidades específicas de cada uma. Toda a formação será assegurada por professores da UFP, empresários e responsáveis das associações que integram o Conselho Empresarial dos Vales do Lima e Minho (CEVAL)”. De acordo com a mesma fonte são várias as áreas de formação, desde gestão estratégica, gestão de riscos e gestão do conhecimento até inteligência competitiva, inovação, comportamento organizacional, gestão ambiental, sustentabilidade, marketing, vendas e atendimento, produtos e serviços. Trata-se do modelo mais comum de educação empresarial, estabelecendo parcerias entre empresas e universidades para promover programas de formação adaptados à realidade de cada empresa. Em consequência, o recurso a Universidades Corporativas pode constituir um dos componentes centrais da preservação e desenvolvimento da sua cultura.

As Universidades Corporativas constituem-se assim como uma unidade de conhecimento orientado para a missão da organização, que facilita o tipo de aprendizagem ao longo da vida que os seus trabalhadores necessitam (enquanto profissionais), para serem mais capazes e, conjuntamente com a organização, terem mais sucesso.

De acordo com a empresa Ver (2011: 2), “em Portugal ainda não existe muitas organizações que apostam na criação de universidades corporativas, no entanto nos últimos anos o cenário tem vindo a alterar-se”. De acordo com a mesma empresa o ano de 2004 temos algumas empresas portuguesas que apostaram na criação de Universidades Corporativas e cada vez mais existe uma “tendência para a criação de circuitos internos de passagem de conhecimento” e reforço de cultura empresarial.

A Universidade BES, focada no desenvolvimento de expertise técnico-comportamental, e a Universidade EDP, com escolas de Diretivos a funcionar associadas às áreas de negócio do Grupo, são alguns exemplos deste fenómeno das universidades corporativas.

Ainda de acordo com a empresa Ver (2011: 3), alguns dos motivos que levaram organizações portuguesas a criar uma universidade corporativa foram identificados em quatro grandes forças:

- A emergência da economia do conhecimento e necessidade de atualização e aprendizagem acelerada e contínua (Learning Organization);
- Os novos modelos de educação com maior ênfase na aprendizagem prática e contínua e na autorresponsabilização;
- A influência das novas tecnologias de informação e comunicação sobre as iniciativas de formação e desenvolvimento;
- Maior frequência e rapidez das reestruturações internas nas empresas, levando à necessidade de criar e manter uma identidade, a par de um compromisso corporativo sólido.

Esta tendência a nível nacional pode ser interpretada como o reconhecimento por parte das organizações do poder da aprendizagem e do conhecimento como fatores de vantagem competitiva para a sustentabilidade do negócio.

Por outro lado, assente em três pilares - avaliação, formação e progressão - é possível referenciar a Escola de Negócios do Grupo Lena, que visa possibilitar a autoformação, reforçar a cultura corporativa e desenvolver competências individuais num curto espaço de tempo. Na Mota-Engil, existe a Active School criada em 2008, que assegura a competitividade e a solidez do Grupo Mota-Engil, através do desenvolvimento de competências e transferência de conhecimentos, assim como a disseminação dos valores e a da cultura do Grupo.

Também na Vortal existe uma academia dedicada ao desenvolvimento do capital humano no domínio da gestão, da negociação e venda de bens e serviços apoiados por plataformas eletrónicas. Referimos também a empresa Urbanos como exemplo de uma Universidade que se foca na retenção dos melhores colaboradores, promovendo competências específicas que permitem melhorar o desempenho dos mesmos.

2 - Metodologia

A investigação qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (1994), surgiu no final do século XIX e início do século XX, atingindo o seu apogeu nas décadas de 1960 e 1970. Clem e Kemp (1995) referem que, nos anos cinquenta, a escola de gestão e administração de Harvard começou por definir o estudo de caso apenas como uma forma de relatório descritivo mas desde os anos 1970 que tem vindo a ser reabilitado como um meio metódico de organização e tratamento de dados de investigação. Estes são essencialmente qualitativos, compreendendo tanto a observação sistemática como a informal, a entrevista, o questionário e os dados documentais.

Tendo optado por esta metodologia, o estudo de caso constitui por si só uma estratégia de pesquisa. Antes de mais existe a necessidade de definir o que é de facto o estudo de caso, atendendo sempre às suas características e respetivos objetivos de estudo.

Ponte (2006: 3) caracteriza o estudo de caso como sendo “um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês” evidenciando a sua unidade e identidade próprias”.

Nas situações de formação, e numa visão compreensiva e instrumental, o presente estudo introduz-se numa perspetiva de compreender o conceito das políticas de formação no contexto de formação na organização. Numa dimensão conceptual, existem diferentes perspetivas e motivações no seio empresarial, onde muitas entendem a formação como um custo ou um investimento; outras consideram-na como um meio, outras como um fim em si mesma, numa lógica economicista e estritamente ligada ao negócio e ao lucro.

Uma investigação seja de que ponto de vista for, possui características peculiares, pois incide intencionalmente sobre uma situação específica que se presume ser única ou especial, procurando descobrir o que há nela de mais fundamental e específico, compreendendo assim, um determinado fenómeno ao qual o investigador atribui importância e tenta compreender.

Um estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Quanto à modalidade de investigação em que o estudo de caso se enquadra, segundo diversos autores (Coutinho e Chaves, 2002) o estudo possui um forte cariz descritivo, daí que a grande maioria dos investigadores considere o estudo de caso como uma modalidade de plano qualitativo. No entanto, há também autores que defendem que o estudo de caso pode ser conduzido sobre qualquer um dos paradigmas de investigação, considerando por isso mais coerente a sua inclusão nos planos de investigação.

Ao longo da elaboração do presente trabalho pretende-se demonstrar a relevância do estudo de caso, pois constitui o núcleo da investigação.

Segundo Murray (cit in Duarte, 2008: 132) “o método do estudo de caso nasceu da descoberta de que a estatística, por melhor que seja, nunca dá uma visão completa do problema. Este método é uma tentativa de tentar compreender algumas problemáticas, através do estudo de situações sociais”.

Yin (1994) afirma que quando o investigador é confrontado com situações complexas a identificação das variáveis consideradas importantes, tais como o “como?” e o “porquê?” muitas das vezes são dificultadas. Assim, Yin (1994, cit in. Coutinho 2002) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Por outro lado, Bell (1989) define o estudo de caso como um termo para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.

Por sua vez, Coutinho (2003) refere que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação.

Da mesma forma, Ponte (2006: 2) considera que o estudo de caso “é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”

Benbasat et al (1987 cit in Gama, 2009: 56) consideram que um estudo de caso deve possuir as seguintes características:

- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (Observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) analisadas;
- Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- Pesquisa envolvida com questões "como?" e "porquê?" ao contrário de “o quê?” e “quantos?”

Yin (1994) refere ainda que planos de investigação, como é o caso do estudo de caso, são muito extensos e demoram muito tempo a serem concluídos, todavia nem sempre é necessário recorrer a técnicas de recolha de dados que são mais demoradas.

Por último, Hamel et al. (1993, cit in Meirinhos e Osório, 2011) salientam os problemas de escrita quando se recorre ao estudo de caso. De facto, ao usar materiais de diferentes origens

e dada a análise em profundidade que o processo implica, o estudo de caso apresenta claramente problemas na literatura e de uma forma mais geral na linguagem.

Devido á exigência de uma descrição profunda, é necessário uma compreensão da forma como a linguagem dos materiais empíricos é transformada noutra linguagem, ou seja, a construção teórica dos materiais empíricos deve ser diretamente compreendida dentro de uma análise.

O presente estudo de caso será aplicado na empresa multinacional Prosegur, mais concretamente na sua sede de Portugal, que se encontra em Lisboa. A empresa atua na área de segurança privada, possuindo vários serviços no âmbito dessa mesma área. A metodologia de investigação utilizada, assenta numa pesquisa intensiva e aprofundada de uma realidade que visa compreender a singularidade e globalidade da universidade corporativa nesta realidade, tendo em conta o seu setor de atuação no mercado.

2.1 - Técnicas de recolha e tratamento de dados

O estudo de caso em si emprega vários métodos (entrevistas, observação participante e estudos de campo) (Hamel, 1993). Os métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (Bell, 1989).

Numa investigação qualitativa o processo de recolha de dados é extremamente demorado, pois o investigador depara-se com a necessidade de transcrever os vários momentos realizados aos participantes.

Assim sendo, são utilizadas múltiplas fontes de evidência ou dados por permitir por um lado, assegurar as diferentes perspetivas dos participantes no estudo e por outro, obter várias “medidas” do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação dos dados, durante a fase de análise dos mesmos. Segundo Yin (1994: 92), a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno.

Neste caso, a entrevista adquire bastante importância, pois através dela o investigador percebe a forma como os indivíduos interpretam as suas vivências já que ela “ é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio individuo, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os indivíduos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan e Biklen, 1994: 134).

No que diz respeito à “generalização” das conclusões e resultados de um estudo de caso, é necessário salientar que esta metodologia de investigação não tem o propósito de generalizar os resultados obtidos mas sim de conhecer profundamente casos concretos e particulares (Ponte 2006).

O estudo de caso é também conhecido como uma estratégia de investigação de triangulação. Stake (1995) afirma que os protocolos que são utilizadas para garantir a sua precisão e explicações alternativas são chamados triangulação. A necessidade de triangulação surge da necessidade ética para confirmar a validade dos processos. Em estudos de caso, isto pode ser feito utilizando várias fontes de dados (Yin, 1984).

Qualquer que seja o tipo de estudo científico, seja ele um estudo quantitativo ou um estudo qualitativo, o conceito fiabilidade, neste contexto, relaciona-se com a possibilidade de reaplicar as conclusões a que se chega (Vieira, 1999), ou seja, com a possibilidade de diversos investigadores, poderem chegar a resultados semelhantes sobre o mesmo fenómeno estudado utilizando, para isso, os mesmos instrumentos (Coutinho 2008). Na realidade trata-se de aferir se os dados recolhidos na investigação são estáveis no tempo e se têm consistência interna, especialmente se provierem de diversas fontes.

Segundo Clem e Kemp (1995, cit in Simões, 2009: 7), o investigador começa por recolher toda a informação disponível sobre o problema e tomando notas de quem se pode dirigir e onde deve procurar. Caso registe pouca informação, terá que recorrer a outros instrumentos tais como a observação, entrevistas, etc.

O investigador deve tentar determinar o significado de cada caso concreto recolhendo informação proveniente, no mínimo de três fontes. Estas devem compreender diferentes tipos de dados mas, qualquer que seja a sua forma, devem estar de acordo com os significados atribuídos ao fenómeno.

Após a fase de recolha, existe a fase de tratamento dos dados que deverá consistir na: a) identificação, b) transcrição e c) organização da base de dados, obtém-se uma base de dados a partir da qual são trabalhadas as fases seguintes de análise.

Gomez, Flores e Jimenez (1996, cit in Silva, 2012), consideram que num estudo de caso temos que ponderar o seu carácter crítico, pois permite confirmar, modificar, ou ampliar o conhecimento sobre o objecto que estuda.

Se por um lado existem “casos” em que a generalização não faz sentido, por outro existem estudos de caso em que os resultados podem, de alguma forma, serem generalizados, aplicando-se a outras situações (Yin, 1994).

Neste caso em particular foi realizada análise documental a partir de documentos disponibilizados pela empresa e foram realizadas entrevistas semi estruturadas. A utilização destes diferentes instrumentos constitui uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento de informação.

2.2 - Entrevistas

A entrevista é um “método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações” (Ketele, 1999: 18).

A interacção directa nem sempre é fácil, pois estão em questão duas pessoas que podem ser completamente diferentes, e para que ocorra sucesso na entrevista é necessário que exista uma relação de simpatia, que faz gerir três aspectos que poderão ocorrer. São eles, segundo Carmo e Ferreira (1998: 126): a influência do entrevistador no entrevistado, as diferenças que entre eles existem (podem ser de ordem racial, cultural, social ou geracional), e a sobreposição de canais de comunicação.

Num estudo de cariz quantitativo o requisito da fiabilidade é facilmente alcançável, num estudo de caso, a garantia de fiabilidade torna-se mais difícil de alcançar, porque o investigador é o principal, e muitas vezes único “instrumento” do estudo (Vieira, 1999) e, acrescentando que o “caso” em si não pode ser replicado ou reconstruído (Yin, 1994). No entanto, a questão da fiabilidade não pode deixar de ser colocada se queremos que ao nosso estudo de caso seja reconhecida pertinência e valor (Yin, 1994).

Procurando sintetizar todos estes aspectos o estudo de caso representa uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos e que este constitui uma estratégia de pesquisa utilizada nas ciências sociais.

Realizaram-se entrevistas, semi-estruturadas, tendo como base um guião previamente elaborado conforme está no Apêndice1 que teve como objetivo compreender como é que está organizada a empresa em termos de formação, quais as suas principais políticas de formação e como é realizado todo o processo de formação dos trabalhadores e também qual o impacto e a importância que a universidade corporativa está a ter na organização e nos seus trabalhadores. Foram alvos de entrevista três elementos responsáveis pela universidade corporativa e também com responsabilidades na área de recursos humanos.

Os temas abordados subdividiram-se em Caracterização da empresa, políticas de formação, formação e universidade corporativa. A escolha destes elementos tem como principal finalidade ter uma diferente percepção sobre o mesmo tema, tendo em conta a função dos cargos ocupados.

As entrevistas foram realizadas em primeiro lugar à coordenadora de recrutamento, selecção e formação, responsável pela universidade corporativa, ao gestor da universidade corporativa e a uma formadora também da própria universidade.

Todas as entrevistas tiveram como objetivo tentar compreender como está organizada a Prosegur, que políticas de formação estão inerentes no âmbito da formação e que práticas a empresa possui nessa área, bem como sobre o surgimento e criação da universidade corporativa e todos os fatores que levaram a sua concepção. Todas as entrevistas foram de carácter individual

onde foram explorados diversos pontos no sentido de tentar compreender as diferentes perspectivas dos trabalhadores sobre uma realidade que lhes é comum.

2.3 - Análise de conteúdo

Berelson (1968, cit in Bardin, 2004) definiu a análise de conteúdo como uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objectivo a sua interpretação.

Segundo Tesch (1990, cit in Lima, 2005: 19), a análise de dados de um estudo de caso pode ser de três tipos: (a) a interpretativa que visa analisar ao pormenor todos os dados recolhidos com a finalidade de organizá-los e classificá-los em categorias que possam explorar e explicar o fenómeno em estudo; (b) a estrutural, que analisa dados com a finalidade de se encontrar padrões que possam clarificar e/ou explicar a situação em estudo; e (c) a reflexiva que visa, na sua essência, interpretar ou avaliar o fenómeno a ser estudado, quase sempre por julgamento ou intuição do investigador. Bardin (1995) considera que a análise de conteúdo não deve ser utilizada apenas para proceder a uma descrição do conteúdo das mensagens, pois a sua principal finalidade é a inferência de conhecimentos relativos às condições da produção (ou eventualmente de recepção), com a ajuda de indicadores (quantitativos ou não).

O autor diz que na fase da pré-análise o investigador deverá proceder à escolha dos documentos que vão ser indivíduos à análise, à formulação dos objectivos da investigação e à elaboração de indicadores nos quais se deverá apoiar a interpretação final. Nesta fase também deverão ser determinadas as operações a realizar de divisão de texto, de categorização e de codificação.

Vala (1986) refere que a análise de conteúdo de natureza quantitativa pode tomar três direcções: Análise de ocorrências que visa a determinar o interesse da fonte por determinados objectos ou conteúdos, a análise avaliativa; que é o estudo das atitudes da fonte relativamente aos objectivos, recorrendo a uma escala de atitudes e a análise estrutural.

A presente dissertação pretende compreender o propósito que está por detrás da criação de uma Universidade Corporativas, que relevância possui e qual o impacto do seu papel no seio da organização, considerando os factores estratégicos e a importância dos mesmos na organização. Após as realizações das entrevistas aos responsáveis seguiu-se uma análise de conteúdos referente às entrevistas que constam nos anexos 5, 6 e 7 com o objetivo de descrever, analisar e interpretar as mensagens e os significados. Este método é um instrumento bastante útil pois permite preparar as informações obtidas em cada entrevista, categoriza-las, descreve-las e por fim interpreta-las tendo sempre em conta determinados pontos em comum que foram abordados nas diferentes entrevistas.

Existiu também uma análise documental, onde foram utilizados documentos internos da empresa. Foram analisados dados referentes ao processo de formação dos colaboradores, como às políticas de formação profissional, bem como o relatório da universidade corporativa referente a 2012 e os vários relatórios de actividades realizados ao longo do tempo na Prosecur.

3 - Análise e Discussão de Resultados

3.1 - Caracterização da Empresa

A Prosegur é uma empresa multinacional que atua em vários continentes, nomeadamente Ásia, Europa, América Latina e Austrália, tendo iniciado a sua atividade no ano de 1976, em Espanha e expandiu-se para Portugal em 1980. A sua área de actuação é setor de segurança, tanto a nível global, como integral, possuindo diversas áreas, tais como: Vigilância, Logística de Valores e Gestão de Numerário, Tecnologia e Alarmes.

Atualmente, desenvolve, em território nacional, atividades nas áreas da vigilância e proteção de bens imóveis, controlo de acessos, rondas, proteção pessoal, gestão de segurança de recintos desportivos e segurança aeroportuária; conceção, comercialização, instalação e manutenção de equipamentos e sistemas de segurança; receção e tratamento de eventos de alarmes recebidos em centrais próprias; transporte, tratamento e guarda de valores e gestão de ATM (Caixas Automáticas Multibanco) e ainda proteção contra incêndios.

Tendo como principal foco, a criação de valor, o cliente, a transparência e o trabalho em equipa, a Prosegur em Portugal possui cerca de 7.000 trabalhadores espalhados geograficamente pelo país trabalhando em horários rotativos.

3.2 - Caracterização das políticas de formação da empresa

3.2.1 - Caracterização da estrutura de formação

A política de formação da empresa está alinhada com a política geral de recursos humanos, onde o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores constitui uma mais-valia para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo a Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, que aprova o Código do Trabalho, todas as empresas, independentemente do número de funcionários, são obrigadas a dar 35 horas de formação anual aos seus funcionários. No caso dos contratados a termo com contratos iguais ou superiores a 3 meses, ao número de horas é proporcional. Os trabalhadores temporários também têm direito a formação.

Um dos objetivos das políticas de formação é garantir a realização da formação por parte dos seus trabalhadores de modo a assegurar o cumprimento de todos os requisitos legais, bem como, dota-los de conhecimentos técnicos e comportamentais para um melhor desempenho da sua função.

Segundo Almeida (2007: pp54) “para promover os processos de aprendizagem individual e/ou colectiva as organizações dispõem de dois instrumentos privilegiados: as políticas de formação profissional e as formas de organização do trabalho”.

Relativamente ao primeiro instrumento, “ao adoptarem políticas estruturadas de formação profissional, as organizações não só estão a reforçar a sua capacidade competitiva, dado que à luz da teoria do capital humano tal implica um aumento da produtividade do trabalho, mas também estão a promover um maior comprometimento dos trabalhadores com a organização, ao valorizar as suas competências num quadro de potencial mobilidade profissional” (Almeida, 2007: pp54).

As políticas de formação da empresa estendem-se a todos os trabalhadores independentemente do seu vínculo contratual, sendo os principais pilares da atividade formativa a formação inicial e contínua, realizada através de várias ações de formação, visando proporcionar uma constante busca pela aquisição de competências, práticas, atitudes e comportamentos que irão complementar o exercício da sua função. Toda a formação, para além de um direito que abrange os seus trabalhadores, é conotada como sendo um pilar importante para o desenvolvimento da organização.

No caso da Prosegur, segundo o Entrevistado 3, a formação é um direito e que o seu cumprimento é de extrema importância “porque o objetivo, ou porque as práticas assim o obrigam... são os próprios clientes no caderno de encargos que nós temos com esses clientes que exigem formação” e ao mesmo tempo reflete sobre uma questão importante “como é que nós vamos responder a esta obrigatoriedade...ao mesmo tempo dar formação às pessoas que estão longe da sede”.

A análise organizacional mostra-nos que toda a estrutura que suporta as políticas de formação da Prosegur, encontra-se dentro do departamento de recursos humanos, onde as situações são reportadas e acompanhadas pelo director de recrutamento, selecção e formação e pelo director recursos humanos, no entanto é uma estrutura que possui alguma autonomia.

De acordo com o entrevistado 1, a estrutura das políticas de formação é influenciada pelo facto dos trabalhadores estarem dispersos geograficamente e trabalharem em escalas rotativas, o que impossibilita muitas das vezes ter uma formação presencial a fim de cumprir as 35 horas anuais previstas na lei.

3.2.2 - Caracteriza da política de formação

A empresa possui como principal objetivo atuar no domínio da formação profissional, garantindo que estas práticas estão alinhadas quer com a política geral de recursos humanos quer com a estratégia da organização em Portugal. Os principais objectivos de formação na empresa são o de proporcionar a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas no exercício de uma função. A mesma poderá ocorrer de duas formas: Formação Profissional Inicial e formação Profissional Contínua.

Os entrevistados referem que o acesso à formação é de extrema importância, permitindo que os trabalhadores adquiram um conjunto de competências necessárias para a o exercício da sua função. Como refere o entrevistado1, “por uma necessidade muito específica que é em comum, em Portugal e em todos os países onde a empresa está, foi por essa necessidade de fazer chegar a toda a gente (a formação)”. O entrevistado 2 salienta ainda que “para poder fornecer-lhes todas as competências necessárias para o desempenho da sua função”, o entrevistado 3 ainda refere que “temos a universidade, como nós costumamos dizer, em canal aberto”.

Como refere Caetano (2000, cit in. Almeida, 2007: 57), “as empresas preocupam-se sobretudo com o aumento das competências que correspondem às suas necessidades de curto prazo e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais”.

Segundo Bernardes (2008) é fundamental identificar as práticas, as lógicas e as orientações de formação e de desenvolvimento, e não apenas o número de horas de formação por trabalhador ou sequer o volume de formação de uma empresa.

O levantamento de necessidades é elaborado anualmente e é uma das informações a retirar do processo de avaliação e gestão do desempenho. Todo o processo de formação de trabalhadores visa reunir, de maneira coerente e ordenada, um conjunto de ações formativas concretas num período de tempo, de modo a assegurar os requisitos legais e a dotar e aperfeiçoar as competências necessárias para conseguir atingir os objectivos estratégicos da empresa.

As ações de formação podem ser ministradas presencialmente ou através de e-learning sendo que a formação presencial poderá decorrer nas instalações da empresa ou em instalações externas à empresa.

A formação em regime de e-learning é ministrada através da universidade corporativa, que é uma plataforma de formação interactiva que permite ao trabalhador, independentemente da sua área de negócio, beneficiar de ofertas formativas diversas, bastando para isso aceder à “faculdade” referente à sua área funcional actual. A universidade corporativa possui cursos de formação desenvolvidos para funções distintas, pretende responder à evolução e especialização dos trabalhadores, bem como a necessidades de interesse transversal.

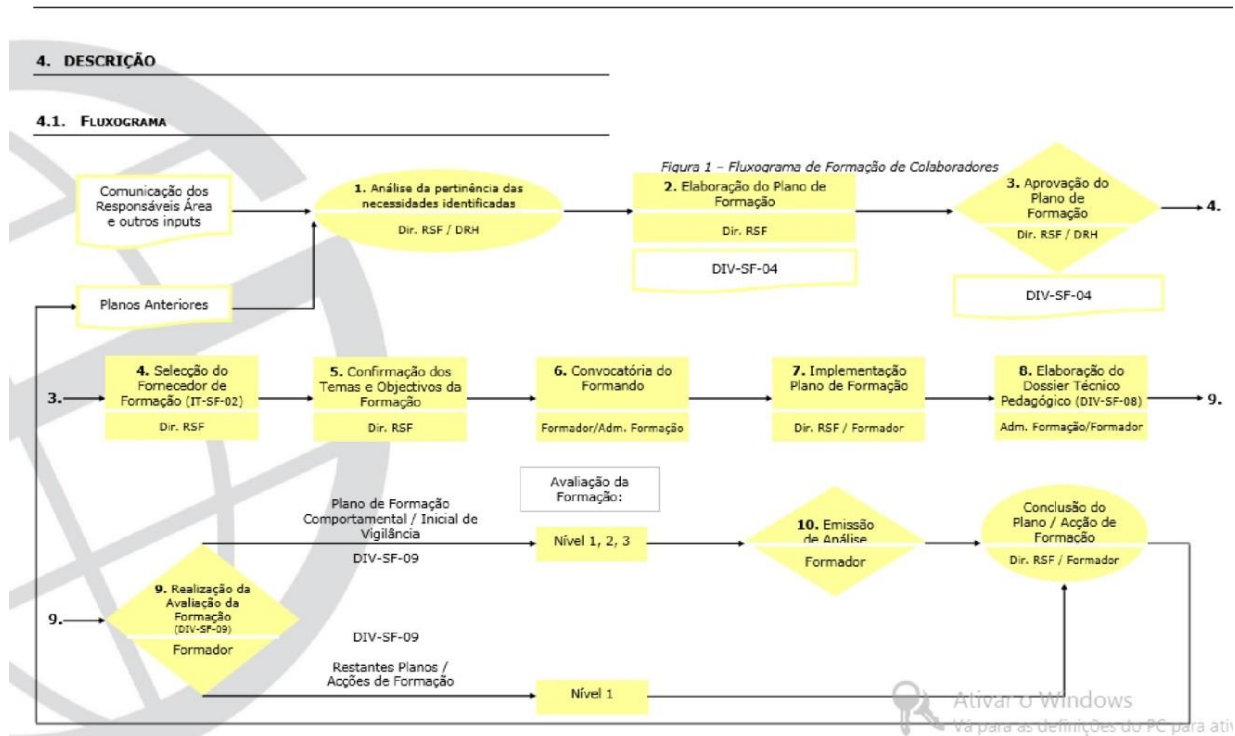
Todos os trabalhadores da empresa devem realizar os cursos de formação disponíveis na plataforma, sendo que cada trabalhador terá acesso a um plano de desenvolvimento adequado e adaptado à área de negócio a que pertence, potenciando assim o desenvolvimento de competências específicas com vista à melhoria contínua e ao aperfeiçoamento do seu desempenho profissional. Todo o processo de formação dos trabalhadores da empresa visa reunir, de maneira coerente e ordenada, um conjunto de acções formativas concretas num período de tempo, de modo a assegurar os requisitos legais e a dotar e aperfeiçoar as competências necessárias para conseguir atingir os objectivos estratégicos e operativos da empresa.

Após a identificação das necessidades de formação, é elaborado o plano de formação, onde se planificam as acções formativas, definindo o calendário ou programa de formação concreto. Este planeamento realiza-se através do documento “Plano de Formação Específico”. A formação em regime de e-learning é ministrada através da universidade corporativa, que é uma plataforma de formação interactiva que permite ao trabalhador, independentemente da sua área de negócio, beneficiar de ofertas formativas diversas, bastando para isso aceder à Faculdade referente à sua área funcional actual. Esta plataforma on-line é de fácil acesso e simplicidade de utilização.

Na universidade corporativa encontram-se cursos de formação desenvolvidos para funções distintas, garantindo a actualização, evolução e especialização dos trabalhadores, bem como temas de interesse transversal. Todos os trabalhadores da empresa irão realizar cursos de formação disponíveis na plataforma, sendo que cada trabalhador terá acesso a um plano de desenvolvimento adequado e adaptado à área de negócio a que pertence, potenciando assim o desenvolvimento de competências específicas com vista à melhoria contínua e ao aperfeiçoamento do seu desempenho profissional.

Como se pode constatar no fluxograma abaixo descrito, todo o processo de formação é elaborado de modo a garantir o acesso da formação a todos os trabalhadores de modo a assegurar o cumprimento de requisitos legais, dotar os colaboradores de conhecimentos técnicos / comportamentais para um melhor desempenho da função. O presente fluxograma é constituído por 10 etapas que têm como principal objetivo descrever e analisar todo o processo de formação.

Figura 4 - Processo de formação dos trabalhadores da Prosegur



De acordo com o Sainsaulieu (1987, cit. In Parente, 2010: 95) “as políticas de formação contínua de adultos activos nas empresas, para além de constituírem um acompanhamento “pedagógico” das mudanças na sociedade em geral, podem ser concebidas como portadoras de processos de transformação e de mudanças organizacionais para que possamos considerar uma das vias privilegiadas de desenvolvimento social das empresas”.

Relativamente à 1ª etapa, esta reporta à análise da pertinência das necessidades identificadas que deverá de ser elaborada mediante as necessidades comunicadas pelas áreas; cadernos de encargos acordados com o Cliente; inquéritos de opinião/satisfação de colaboradores. Como refere o entrevistado 2, “tal e qual como depois fornecer-lhes todas as competências necessárias para o desempenho da sua função”... “Nos temos contratos com cliente e esses contratos muitas das vezes obrigam a uma série de obrigações no âmbito da formação não é... “Nos sabemos que para o cliente x nós temos que preparar um plano de formação”. O entrevistado 1 refere ainda que “nós temos no final do ano aquilo que é um processo que é enviado para todos os directores de negócio...depois é distribuído pelas chefias que respeitam esse diretor da área de negócio, aquilo que é um questionário das necessidades de formação, fazendo este diagnostico e eles reportam que há uma necessidade de formação em determinada área”. O entrevistado 3 refere que “enviamos um diagnóstico de necessidades, um formulário para as diferentes áreas de negócio nesta casa a solicitar que nos identifiquem colaboradores, equipas de trabalho, e as necessidades que essas pessoas têm em termos de formação”. À posterior deste

primeiro levantamento é elaborado um plano de formação que visa analisar a pertinência das necessidades identificadas. Todo esse plano passa de seguida para aprovação por parte do diretor de recrutamento, selecção e formação, bem como pelo diretor de recursos humanos.

Após a aprovação é seleccionado o formador, bem como os conteúdos de formação a serem ministrados, quais as áreas temáticas a abordar e respectivos objectivos a cumprir, o que demonstra, como refere o entrevistado 1, uma preocupação com a componente formativa: “nós damos muita importância a esse valor, a esse factor”.

O entrevistado 2 vem reforçar a ideia da importância e do impacto da formação para a empresa referindo que “a nossa actividade formativa tem dois pilares essenciais, a formação inicial e aí é onde nós certificamos profissionais para a área de segurança privada e depois temos o nosso outro pilar que é a formação de melhoria contínua essa sim é feita e direccionada para os nossos colaboradores, nós próprios a nível da direcção de recursos humanos consideramos que são mais-valias para o desenvolvimento dos nossos colaboradores e é um dos pilares mais importantes dentro da organização”.

Posteriormente existe a convocatória ao formando para ir assistir à formação e é feito o acompanhamento do plano de formação e respectivas acções de formação será realizado pelo director de recrutamento, selecção e formação, bem como a equipa de formadores. Em cada acção de Formação realizada, interna ou externa, será elaborado o respectivo dossier técnico pedagógico e posteriormente é realizada a avaliação do ciclo de formação, nomeadamente a eficácia da formação, através do modelo de avaliação de Kirkpatrick.

Todo o processo de avaliação da formação é importante nomeadamente quando os sistemas de formação, quando estes se suportam em regimes de ensino a distância em e-learning e em formato presencial. Quando nos remetemos as universidades corporativas remetemo-nos a avaliação da formação em e-learning, podendo ser medida de várias maneiras, desde o nível de satisfação dos formandos até ao impacto que essa formação terá ao nível dos resultados do negócio da instituição em que o formando desenvolve a sua actividade profissional.

Segundo Lagarto (2009), uma análise sobre avaliação em e-learning deve centrar-se na resposta a algumas questões sobre o próprio processo de avaliação: as razões, os momentos, os métodos, os instrumentos e os resultados.

Figura 5 - Os quatro níveis do modelo de avaliação de Kickpatric (1994)

Fonte: Lagarto (2009)

| | |
|-------------------------|--|
| Nível 1 – satisfação | <ul style="list-style-type: none">- os formandos gostaram da formação?- a taxa de desistências foi baixa? |
| Nível 2 – aprendizagens | <ul style="list-style-type: none">- o que aprenderam os formandos?- os objectivos de aprendizagem foram atingidos? |
| Nível 3 – competências | <ul style="list-style-type: none">- os formandos aplicam as novas competências no seu local de trabalho |
| Nível 4 – resultados | <ul style="list-style-type: none">- a organização melhora os seus procedimentos com a formação dos seus quadros?- quanto ganha a instituição com a formação dos seus colaboradores? |

Como refere o entrevistado 3, “fazemos uma avaliação da formação no final em que é feita a avaliação do formando relativamente à própria formação e ao próprio formador depois fazemos uma avaliação final, do colaborador mediante os objetivos que propusemos atingir com esta formação, depois nós fazemos o que, depois uma avaliação já no local de trabalho”.

De acordo com Lagarto (2009) há diferenças na forma de avaliar as aprendizagens, em formato de e-learning e em formato presencial. O contacto entre formando e formador permite garantir um maior grau de certeza quanto à validade da qualificação conseguida. Nos modelos de e-learning, e dado que a comunicação formador - formando é muitas vezes apenas mediada pela tecnologia, há que ter uma abordagem diferente, utilizando instrumentos de recolha de dados variados, que permitam garantir a validade das avaliações realizadas.

De acordo com o entrevistado 3, a Prosegur está aposta nas duas vertentes, a formação presencial e a formação e-learning, referindo ainda que “por exemplo, neste momento existem aqui em sala formações de incêndio...formações de socorrismo, que não podem ser dadas em e-learning devido à componente prática”.

Com base na análise dos dados de avaliação recolhidos, é emitido o parecer sobre o grau de eficácia da formação, no caso dos planos de formação comportamental e inicial de vigilância.

O entrevistado 1 ainda salienta que “temos um modelo em termos da organização da formação ou seja, daquilo que é avaliar o formando, a formação temos testes de avaliação...em outras áreas como socorrismo, há sempre um teste final, em que a pessoa tem que fazer um teste escrito a parte prática como um teste oral”.

3.3 - Caracterização da Universidade Corporativa

3.3.1 - História da Criação da Universidade Corporativa

A universidade corporativa nasceu na casa mãe em Espanha, como afirma o entrevistado 2, “é assim, a universidade corporativa existe já no grupo (Prosegur) aí há uns 8 anos, em Espanha, é onde ela foi implementada inicialmente para quadros diretivos, tinha como objetivo partilhar acções de formação que fossem transversais a todos os quadros diretivos da organização”.

Em Portugal a universidade corporativa surgiu no âmbito de uma necessidade de responder à uma obrigatoriedade legal das 35 horas anuais, obrigando a organização a repensar as suas práticas de formação. Como refere o entrevistado 1, “em termos de universidade, portanto já é um passo que foi dado inicialmente pela casa mãe em Espanha, aquilo que foi a construção da universidade corporativa em Portugal começa em Espanha, na casa mãe, o primeiro passo foi dado por eles, depois nós arrancamos em parte aqui em Portugal”.

A universidade corporativa assenta numa plataforma de e-learning, criada há três anos tendo como principal objetivo ajustar as necessidades de formação, tendo em conta a organização da própria empresa e tendo como condicionante o facto da maioria dos trabalhadores se encontrar fora da zona geográfica que lhes permita ter formação: “foi uma forma muito mais evidente a necessidade de efetivamente de alocar determinados cursos mais operacionais no campo de exercício de função...é assim, o facto de termos que tirar uma pessoa do seu posto de trabalho durante duas semanas, para poder renovar o seu cartão profissional implicaria para nós um custo muito grande” (entrevistado 2).

A universidade corporativa Prosegur surgiu como resposta a uma necessidade que tem vindo a ser identificada, a aposta no desenvolvimento dos trabalhadores, recorrendo a uma infraestrutura interativa, on-line, de fácil acesso que permite com total flexibilidade uma aprendizagem autónoma: “a renovação de um cartão que nos temos, quer seja de vigilante, quer seja de ARP... respondido no menor tempo possível as suas necessidades” (entrevistado 2).

Como refere Meister (1998), o sucesso de qualquer Universidade Corporativa é a sua capacidade para fortalecer e melhorar as competências dos trabalhadores, quer em capacidades associadas ao negócio da própria organização, quer ao próprio conhecimento da sua missão, objectivos, valores e cultura. Adicionalmente, as próprias organizações ao estarem presentemente inseridas em mercados onde a mudança é constante e pode obrigar uma constante mudança da organização;

Esta implementação permite dar cumprimento ao artigo 131º do Código de Trabalho relativo à formação contínua, assim como o estipulado no decreto-lei nº35/2004 de 24 de Fevereiro, Art.º. 10ª, nº3, do Ministério da Administração Interna, para efeitos de renovação do cartão profissional dos seguranças: “é prioritário, e obrigatório...são os próprios clientes no caderno de encargos que nós temos com esses clientes que exigem formação, nós temos que responder de acordo com aquilo que foi assinado, e acordado nesse caderno de encargos, um

cliente interno que nos exige formação para os seus colaboradores...como é que nós vamos responder a esta obrigatoriedade e ao mesmo tempo dar formação às pessoas que estão longe da sede... (assim) conseguimos responder as exigências legislativas”

3.3.2 - Organização da Universidade Corporativa

A universidade corporativa está integrada do departamento de recursos humanos e no departamento de recrutamento, seleção e formação sendo caracterizada da seguinte forma: A universidade corporativa possui um gestor que é responsável pela gestão da própria plataforma, bem como pelo trabalho de tutoria realizado com os trabalhadores. De acordo com o entrevistado 1 “[nós acabamos por ter aqui um papel] eu mais neste caso que sou o que faço a gestão da plataforma reportávamos diretamente à diretora, neste momento, sou só eu que faço a gestão, é assim...acabo por ser eu a fazer a gestão dos conteúdos”.

Nas modalidades de formação da universidade corporativa, estão disponíveis sete áreas temáticas também designadas por faculdades:

- Inglês para aeroportuários;
- Medidas de auto – protecção;
- Assistente de Recinto Desportivo; Comportamental;
- Genérica;
- Informática;
- Programa de desenvolvimento para profissionais de segurança privada
- Desenvolvimento para profissionais de segurança privada II.

Todas estas áreas temáticas/faculdades integram a Universidade Corporativa, onde o trabalhador tem acesso de um modo automático à faculdade correspondente à sua área de trabalho. O entrevistado 1 menciona que “foram criadas várias faculdades, temos vários cursos nomeadamente na área comportamental... na área técnica, digamos específica para cada setor de negócios que a empresa tem... temos uma faculdade de vigilância que respeita tudo aquilo que é pessoal repartido em termos de vigilância, temos uma faculdade genérica, temos cursos de como poupar dinheiro, sensibilização ambiental, por ai fora, área comportamental, gestão de tempo que é muito transversal a toda a gente, tal como a genérica”.

Meister (1998, cit in Alperstedt, 2001) refere que “um dos objetivos das universidades corporativas é ser agente de mudanças na organização, e aumentar as qualificações, conhecimentos e competências relacionadas ao cargo”.

De acordo com o entrevistado 2 “temos a universidade, como nós costumamos dizer, em canal aberto, é através da internet, qualquer pessoa pode aceder desde que seja nosso colaborador, desde que tenha internet em casa, por isso qualquer colaborador pode aceder identificar-se com os seus dados de colaborador e aceder à sua área de negócio”.

De acordo com Alperstedt (2001) “as universidades corporativas são responsáveis pelo processo de desenvolvimento dos indivíduos estando alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização”.

Éboli (2005) defende ainda que no contexto organizacional actual é cada vez mais imperativo de uma nova dinâmica de aprendizagem e a necessidade de aquisição e renovação dos conhecimentos é percebida de modo individual e também organizacional.

3.3.3 - Caracterização da Plataforma

A plataforma de e-learning que suporta o funcionamento das acções de formação realizadas no âmbito da universidade corporativa encontra-se alocada no próprio site da empresa, tendo um local próprio de acesso onde todos os trabalhadores podem registar-se ou mesmo ingressar para realizar os seus cursos. Esse mesmo espaço possui tutoriais de auto-ajuda para que o trabalhador possa consultar antes de ingressar na plataforma.

A estruturação e caracterização de plataformas de e-learning, segundo Paulsen e Vieira (2006, cit in Lagarto, 2009), indicam um conjunto de critérios que, apesar de não poderem ser diretamente mensuráveis, são importantes no decorrer deste processo formativo, sendo estes:

- Credibilidade da instituição formadora: há acreditação da formação nas entidades nacionais respectivas?
- Garantia de critérios de qualidade: tem a instituição sistemas de gestão da qualidade que permitam garantir o controlo da qualidade dos cursos em e-learning?
- Informação prévia e aconselhamento: os cursos de e-learning adequam-se às necessidades da organização e do formando?
- Custos do curso: os custos são adequados às expectativas sobre resultados e benefícios para o formando e para a sua organização?
- Apoio ao e-formando: existe meios de apoio que suportem os cursos?
- Preferências individuais: é o curso desenhado de forma a permitir uma utilização personalizada pelo formando, indo de encontro às suas necessidades e características, sejam comunicacionais seja de estilo de aprendizagem?

A plataforma utilizada pela Prosegur possui ferramentas de auxílio identificadas, tais como contactos de acesso para eventuais dificuldades, tendo como objetivo facilitar e ajudar os trabalhadores para que possam fazer as suas formações com o mínimo de inconvenientes possíveis.

Como refere o entrevistado 1 “as pessoas dispõem de uma plataforma que está acessível 24 horas por dia, 365 por ano... [nós arrancamos em parte aqui em Portugal] “só com um sistema multimédia só apoiados num cd, depois com uma plataforma muito básica na internet a nível da plataforma nessa altura”.

Na visão de Tavares e Vasconcellos (2004, cit in Schons et all, 2008: pp.106), “as organizações não precisam obrigatoriamente de um espaço físico para disseminação do conhecimento. Os autores afirmam que diante das tecnologias como a Internet e o uso das redes é possível a prática de aprendizagem a qualquer distância ou lugar”.

Gundry (2003, cit in Schons et all, 2008: 107) destaca que o e-Learning tem como características básicas a aprendizagem em “horários flexíveis e fixos de tempo” e em “qualquer lugar”.

A empresa possui já alguma autonomia no que diz respeito à realização de cursos e de conteúdos mas considera sempre importante a questão das parcerias. Como refere o entrevistado 1, “hoje em dia investimos naquilo que é uma parceria com um fornecedor português, já estamos ligados com um fornecedor em comum da casa mãe que é a Telecor, o português é o ISQ e a Telecor é que faz a gestão da plataforma, recorreremos a alguns fornecedores como o ISQ, já tivemos cursos da PT”.

Almeida (2003, cit in Schons et all, 2008: 108) destaca que a “educação on-line é uma modalidade de educação à distância realizada via internet, cuja comunicação ocorre de forma síncrona ou assíncrona. Tanto pode utilizar a internet para distribuir rapidamente as informações como pode fazer uso da interatividade propiciada pela internet para concretizar a interação entre as pessoas, cuja comunicação pode se dar de acordo com distintas modalidades comunicativas”.

Atualmente o gestor da própria plataforma encontra-se também encarregue da elaboração dos conteúdos, otimizando os recursos que possuem internamente, como refere o entrevistado 1 “[sou o que faço a gestão da plataforma] “até onde me é permitido mesmo na construção dos conteúdos”. Este aspeto permite aos gestores adaptarem os conteúdos às necessidades dos formandos, podendo responder de uma forma mais eficaz às diferentes necessidades, tendo em conta as temáticas/faculdades disponíveis.

3.3.4 - Caracterização da oferta formativa

Após a identificação das necessidades de formação, é elaborado o plano de formação, onde são planificadas todas as acções formativas, definindo o calendário ou o programa de formação concreto. Todo o planeamento se realiza através de um documento específico para o efeito como está exemplificado na figura 6.

Figura 6 - Plano de formação Prosegur

| MODULO | TEMA | Nº DE ACÇÕES | DATAS | PUBLICO ALVO | CARGA HORÁRIA |
|--------|------|--------------|-------|--------------|---------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fonte: Relatório actividade formativa 2012 Prosegur

No que diz respeito à oferta formativa as acções de formação previstas podem ser ministradas presencialmente, b-learning, ou através de e-learning.

O entrevistado 1 refere “o exemplo do vigilante em que as pessoas têm na mesma duas semanas de formação, onde temos 104 horas de curso 60 horas presenciais e 24 horas através do e-learning”.

Toda a formação presencial poderá decorrer nas instalações da empresa ou em instalações externas à empresa. No que diz respeito à formação em regime de e-learning é ministrada através da Universidade Corporativa, que é uma plataforma de formação interactiva que permite ao trabalhador beneficiar das acções disponibilizadas.

Todos os entrevistados referem a necessidade de existir os 3 formatos de formação, pois existe em certas áreas uma componente prática muito latente que impossibilita a oferta do curso em formato de e-learning.

Meignant (2003) vem reforçar a ideia da importância da formação referindo que “as formações facilitam a integração e desempenham um papel importante para permitir a qualquer

novo assalariado da empresa compreender a empresa para lá da sua situação específica de trabalho”.

No que diz respeito ao levantamento de dados da actividade formativa da empresa no ano de 2012 é importante verificar quais as faculdades disponíveis, o número de inscrições e o número de formações concluídas:

- Faculdade de Inglês para Aeroportuários
- Faculdade de Medidas de Autoprotecção
- Faculdade de Assistente de recinto desportivo
- Faculdade genérica
- Faculdade comportamental
- Faculdade informática
- Faculdade de programa de desenvolvimento de profissionais

Na faculdade de Inglês para Aeroportuários fizeram o registo 899 trabalhadores, dos quais 705 concluíram esta modalidade apresentando uma taxa de conclusão de 78% tendo em conta o número de registos efetuados neste curso.

Na faculdade de Medidas de Autoprotecção, vocacionada nomeadamente para direcção e chefias, registaram-se 90 trabalhadores, dos quais 13 concluíram esta modalidade apresentando uma taxa de conclusão de 1,4%.

Na faculdade de assistente de recinto desportivo fizeram o registo 1.396 trabalhadores, dos quais 446 trabalhadores completaram a formação numa taxa de sucesso de 31,9%.

Na faculdade comportamental registaram-se 7.506 trabalhadores, no entanto esta faculdade subdivide-se em vários cursos sendo eles:

- O curso gestão do tempo,
- O curso de atendimento nacional
- O curso de receber e fornecer feedback.

No que diz respeito ao curso de gestão do tempo onde 418 concluíram verifica-se uma taxa de sucesso de 5,5%.

O curso de atendimento nacional onde 4.888 concluíram, obteve uma taxa de sucesso de 65,1% e o curso de receber e fornecer feedback onde 4.889 concluíram, verificou-se uma taxa de sucesso de 65,1%.

Na faculdade genérica fizeram o registo 7.506 trabalhadores, no entanto esta faculdade subdivide-se em vários cursos sendo eles:

- Acordo ortográfico
- Como poupar dinheiro
- Estilo de vida saudável
- Sensibilização ambiental

Do total de trabalhadores que se registaram 361 concluíram o curso acordo ortográfico obtendo uma taxa de sucesso de 4,8%; 5.048 concluíram o curso como poupar dinheiro obtendo uma taxa de sucesso de 67,2%; 4.863 concluíram o curso de estilo de vida saudável obtendo uma taxa de sucesso de 64,7% e 276 concluíram o curso de sensibilização ambiental obtendo uma taxa de sucesso de 3,6%.

Na faculdade informática registaram-se 7.506 trabalhadores, no entanto esta faculdade subdivide-se em vários cursos sendo eles:

- Excel inicial
- Excel intermédio
- Internet
- Outlook
- Powerpoint
- Word

Do total de registos na faculdade de informática, 411 trabalhadores concluíram o curso excel inicial correspondendo a uma taxa de sucesso de 5,4%, 118 concluíram o curso excel intermédio existindo uma taxa de sucesso de 1,5%, 144 concluíram o curso de internet existindo uma taxa de conclusão de 1,9%, 96 concluíram o curso de Outlook existindo uma taxa de conclusão de 1,2%, 90 o curso de powerpoint existindo uma taxa de conclusão de 1,1% e 116 o curso de word existindo uma taxa de conclusão de 1,5%.

Na faculdade de programa de desenvolvimento de profissionais de segurança privada I, fizeram o registo 6.865 trabalhadores, dos quais 5.054 concluíram esta modalidade obtendo uma taxa de sucesso de 73,6% e no programa de desenvolvimento de profissionais de segurança privada II, registaram-se 6.865 trabalhadores, tendo concluído 4.686 trabalhadores obtendo uma taxa de sucesso de 68,2%.

De acordo com os entrevistados, o impacto que a universidade corporativa teve na realização de acções de formação foi positivo, sendo que uma grande percentagem de trabalhadores realizou pelo menos um curso com êxito. No entanto, é de salientar que as faculdades que tiveram mais adesão foi a faculdade comportamental, genérica e desenvolvimento de profissionais de segurança privada obtendo médias de conclusão de cursos entre os 65% e os 73%.

De acordo com os resultados referentes à formação o entrevistado 3 acrescenta ainda que “a empresa considera que são uma mais valia para o crescimento e desenvolvimento

daquele colaborador”, acrescentando ainda que “tem corrido bastante bem, têm sido criadas e inseridas novas faculdades”.

Figueira (2003) refere que “o e-learning deve ser visto como um processo que permite criar um ambiente de aprendizagem suportado pelas tecnologias Internet, permitindo a transformação da informação em conhecimento independentemente da hora ou local. Este processo integra formação on-line e gestão do conhecimento”. O autor ainda refere que “o conhecimento é a informação que ganha valor em interacção com o capital intelectual. O mesmo será dizer que ganha valor depois de ser processada pelos colaboradores. É por isto que não podemos dissociar a formação online da gestão do conhecimento”.

Todas estas observações são consideradas pelos entrevistados como uma evolução natural de todo o processo formativo, facilitando a identificação de necessidades e fazendo com que exista uma melhor controlo sobre os processos.

3.3.5 - Caracterização da Adesão e reacção dos trabalhadores

A adesão dos trabalhadores à universidade Prosegur foi sentida pelos entrevistados como algo bastante positivo e motivador, uma vez que não era expectável uma adesão tão grande. Como refere o entrevistado 2, “nos tivemos..., foi um sucesso enorme, foi para mim, muito positiva a adesão que esta metodologia porque não era expectável, as pessoas fizeram questão de colocar na própria universidade... acerca de iniciativa, são comentários muito positivos eu já tinha mais do que 6500 colaboradores que tinham feito um curso na universidade”.

A adesão à universidade corporativa foi sentida pelos entrevistados de uma forma muito positiva, pois o feedback que obtiveram de acordo com o entrevistado 1 “alguns dos meus colegas, podendo dizer já com alguma idade e que foram comprar computadores ou que tinham um filho ao lado a ajudar, havia pessoas que não tinham computador então foram comprar um computador”.

Também em termos quantitativos a adesão em termos de acesso à Universidade Prosegur teve resultados bastante positivos de acordo com os dados fornecidos no relatório de atividade formativa de 2012.

Gomes (2005: pp.39) salienta que “para além das infraestruturas tecnológicas fiáveis, a adopção institucional do e-learning exige a existência de meios humanos para assegurarem o bom funcionamento dessas infraestruturas nomeadamente ao nível da prestação continuada (ininterrupta) do serviço, da manutenção de cópias de segurança do sistema e da manutenção de um serviço de “help-desk” de apoio aos utilizadores sejam eles professores, alunos ou pessoal administrativo”.

O mesmo autor ainda refere que “Importa ter presente que, sendo uma das vantagens unanimemente reconhecidas do e-learning, a flexibilidade espacial e temporal ao nível da gestão

individual dos momentos e espaços de aprendizagem, é fundamental que os serviços de natureza tecnológica sejam assegurados permanentemente, 24 horas por dia, sete dias por semana, e 365 (ou 366) dias por ano”.

A partir do relatório de actividade formativa foi possível ver quantas pessoas se inscreveram na plataforma, que cursos realizaram, quanto tempo dispenderam na própria universidade e que tipo de actividade efectuaram.

Em termos de alocação dos trabalhadores nas universidades, tudo acaba por ser registado em termos informáticos onde o trabalhador quando ingressa na empresa é registado numa plataforma de gestão de pessoal sendo-lhe atribuído automaticamente uma categoria, onde posteriormente terá acesso às diferentes universidades, tendo em conta a sua área de actuação e as suas funções na empresa. O entrevistado 1 refere que “essa pessoa quando entra é lhe atribuída uma determinada categoria, o individuo é vigilante e automaticamente quando ele entra na empresa é registado no Meta4 como vigilante, é lhe atribuída a faculdade de vigilância, a genérica, a comportamental”.

Segundo Meignant (2003: 56) “gerir competências é portanto, agir simultaneamente sobre o desenvolvimento dos saberes individuais, sobre a valorização dos saberes adquiridos, incluindo os que não eram eventualmente, utilizados nos postos de trabalho ocupados, e sobre a organização do trabalho para que as pessoas estejam efectivamente em situação de exercer essa competência.”

No que diz respeito às dificuldades sentidas por parte dos trabalhadores os entrevistados referem que existem ainda algumas limitações tanto a nível de informática como a nível de acessos à rede, a ótica do gestor, considerando que a elevada faixa etária dos trabalhadores e os baixos níveis de escolaridade poderão ser uma barreira aquando da implementação desta tipologia de ensino.

Segundo o entrevistado 1, “depois houve uma adesão espetacular as pessoas “algumas pessoas não estavam minimamente habilitadas a lidar com sistema informático ainda temos situações que não têm qualquer competência informática e tenta-se nesse caso, sempre, ajudar a pessoa o máximo possível...algumas pessoas são mais resistentes do que outras, mas tem haver um pouco com a faixa etária também”.

Neste âmbito podemos considerar também a falta de preparação de alguns trabalhadores para poderem lidar com o sistema informático, o que pode fazer com que o trabalhador se possa sentir frustrado e conseqüentemente desmotivado.

O entrevistado 2 vem reforçar a ideia que de facto ainda existem algumas limitações por parte dos sistemas informáticos: “nós próprios internamente em termos de sistemas informáticos acabaram por não estar muito avançados...houve muitas que se registaram apesar de não terem feito nada”.

É referida ainda a dificuldade sentida com a adesão e realização de cursos por parte dos trabalhadores, onde o entrevistado 3 indica que “temos pessoas já com alguma idade com muita dificuldade na utilização de aplicações informáticas e nunca utilizaram na vida deles, nunca precisaram e agora vêem-se confrontados com um computador à frente”.

3.3.6 - Perspectivas futuras da Universidade Corporativa

As perspectivas para o futuro da universidade corporativa são bastante optimistas. No decorrer das entrevistas os entrevistados revelam algumas ideias e planos a implementar no ano de 2014, nomeadamente a abertura de novas faculdades, novos upgrades da universidade onde estão previstos novas funcionalidades.

Estas novas perspectivas são apenas uma etapa de uma nova jornada ainda com conceitos a explorar e “a coisas para mudar sem duvida, estamos inclusivamente a trabalhar num upgrade da própria universidade, nós chamamos-lhe o campus online que vai inclusive ter aulas virtuais, eu vou poder estar aqui em Portugal e vou ter pessoas doutros países a ter formação, todos têm um chat, uma série de outras ferramentas possíveis...agora durante o ano de 2014 iremos implementar também esse upgrade” (entrevistado 2).

Todos os entrevistados indicam que a Universidade Prosegur teve uma relevância bastante significativa no que toca à aquisição de novos conhecimentos e competências.

De acordo com Nasser (2001, cit in Brandão, 2006: 24), a “relevância do papel da informação nas UC identifica práticas educacionais em que a informação e o conhecimento são considerados fatores estratégicos e diferenciais competitivos”.

Uma das novas implementações que irá surgir será a criação de uma nova faculdade/temática no âmbito da higiene e segurança no trabalho, onde serão exploradas áreas mais transversais para que possa abranger um público-alvo mais variado. Como refere o entrevistado 2, “estamos agora a trabalhar numa nova (faculdade) que é a faculdade de higiene e segurança no trabalho ou seja essa também vai ser transversal a toda a organização”.

Segundo o entrevistado 1 as perspetivas para o futuro da universidade corporativa são muitas e tudo aquilo que está a ocorrer faz parte de um processo de maturação onde a evolução é uma constante.

Uma das perspectivas futuras para aplicar na Universidade Prosegur será a sua extensão não só aos trabalhadores mas também aos clientes. De acordo com os entrevistados já começaram a ser realizados testes em parceria com alguns clientes e o feedback tem sido bastante positivo.

Muitas das acções de formação, que são realizadas em formato de e-learning reporta-se não só a necessidades de melhoria trabalhadores mas também ao alargamento das suas competências. Como refere o entrevistado 3, “acho que os conteúdos estão bastante atrativos, tem locução tem o audio, tem imagem e grafismo otimo, secalhar mudaria um bocadinho mais a parte da gestão ou seja as funcionalidades de gestão secalhar era mais aquela autonomia que nos aqui poderíamos ter o resto está ok”.

Eboli (2004, cit in Bernardes, 2005) refer que existe cada vez mais uma preocupação com a formação profissional no sentido de atender as estratégias de negócio já que a mudança é fruto do cenário competitivo e globalizado que as empresas enfrentam.

De acordo com os entrevistados ainda existem algumas barreias a romper, nomeadamente na adequação das estruturas informáticas para uma melhor optimização e gestão da Universidade Corporativa, bem como a preparação dos formandos para a receção de novos cursos e práticas no sentido de inovar.

Conclusão

De acordo com o presente estudo podemos concluir que a universidade corporativa é a entidade dentro da organização encarregue de proporcionar aos trabalhadores as competências e o entendimento que estes necessitam para ajudar a organização a atingir os seus objetivos a médio e a longo prazo.

Um dos objetivos era verificar se as políticas de formação estão subjacentes à criação da Universidade Corporativa, e podemos verificar que estão presentes uma vez que a Prosegur privilegia uma formação estratégica com vista ao desenvolvimento de competências e aprendizagens que são essenciais ao negócio da empresa, mas também permitindo um maior desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

Outro objetivo consiste em identificar as razões da criação da Universidade Prosegur. Essas razões foram identificadas tendo sido a necessidade legal associada ao cumprimento das 35 horas de formação anuais obrigatórias uma delas. No entanto, a maior dificuldade sentida foi a situação geográfica da empresa, sendo que esta está dispersa por todo o território e a dificuldade a nível temporal, ou seja a empresa tinha de conseguir juntar todos os trabalhadores para terem formação em conjunto. Mas como grande parte destes trabalhadores se encontra alocada junto do cliente, e como tal espalhados geograficamente por todo o país, foi tida uma abordagem diferente relativamente à situação que passou pelo recurso ao e-learning.

Um outro objetivo consistia em definir que políticas de formação estão inerentes à criação da Universidade Corporativa. As políticas de formação que estão na base da Universidade Prosegur vêm no sentido de desenvolver nos trabalhadores o sentimento de uma busca constante de conhecimento para poderem evoluir e proporcionando a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas no exercício de uma função.

Por último, foi proposta a identificação das razões que levam uma empresa a criar uma estrutura interna de formação ou a subcontratar serviços externos. A Prosegur procedeu à criação de um serviço de formação em Lisboa, adotando o projeto da Universidade Corporativa utilizado pela empresa mãe, em Espanha. De acordo com os entrevistados, inicialmente existia a subcontratação de serviços externos que faziam não só a gestão da plataforma como a própria elaboração de conteúdos a ministrar na Universidade Prosegur. Atualmente ainda existe auxílio e parcerias por parte de outras empresas, no entanto grande parte da gestão da plataforma é feita internamente.

O presente estudo tinha como objetivo demonstrar a relevância da Universidade Prosegur para o bom funcionamento da organização e, de facto, devido à sua existência a Prosegur conseguiu abranger todos os seus funcionários com formação e proporcionar

oportunidades iguais independentemente da sua localização geográfica e dos seus horários de trabalho, melhorando desta forma a sua performance de acordo com o que seria esperado e permitindo aos trabalhadores melhorarem a nível profissional e pessoal.

Relativamente às dificuldades encontradas na implementação do projeto de UC, foram na sua maioria as esperadas. Uma das barreiras relevantes foi a dificuldade inicial relativamente ao acesso à Universidade Prosegur, havendo dificuldades do foro técnico, devido à plataforma onde esta estava alocada. Dificuldade que se aliou à falta de preparação dos trabalhadores para poderem lidar com a plataforma, uma vez que na empresa existe uma grande variedade em termos de faixa etária e em termos de habilitações literárias, o que pode por si só ser uma dificuldade. Grande percentagem dos trabalhadores também não possuía qualquer noção sobre como proceder ao ingresso e como manusear a plataforma da Universidade Prosegur. De acordo com o estudo realizado conclui-se que as dificuldades iniciais serão sempre comuns e que deverão ser objeto de um cuidado aprofundado.

Todas as dificuldades de implementação têm vindo a ser trabalhadas e superadas. Pode-se afirmar que a universidade corporativa é uma mais-valia para todos incluindo para os clientes que usufruem diretamente e indiretamente desta universidade corporativa e que no futuro poderão integra-la e desta forma ter uma maior envolvimento para a organização.

Refletindo sobre a Universidade Prosegur, existe uma grande vontade por parte da organização de expandir o projecto no sentido de abrir novos cursos e até mesmo alargar a Universidade Prosegur aos clientes para que estes possam ter um papel ativo na organização.

Todo este processo acaba por contribuir não só para um clima organizacional saudável, onde os funcionários aceitam e fomentam a cultura da organização, bem como a sua própria aprendizagem, acabando por formar profissionais preparados e capacitados para atuar no mercado de trabalho.

Futuramente poderá ser alvo de estudo o impacto da Universidade Prosegur no local de trabalho e de que forma os conteúdos apreendidos influenciam a forma de ser e de estar do trabalhador. Poderá também ser alvo de reflexão o papel e o impacto do formador enquanto gestor da Universidade Prosegur e enquanto entidade de referência para os trabalhadores no decorrer da formação.

Bibliografia

Almeida, Marta (2012). Contributos para a compreensão do desenvolvimento profissional dos docentes que actual na formação inicial de professores. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/8009/1/ulsd064954_td_dissertação.pdf

Almeida, A. J. (2007). Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. S í s i f o. Lisboa

Alperstedt, C. (2001). As universidades corporativas no contexto do ensino superior (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Alperstedt, C. (2001). Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. Revista de Administração Contemporânea (Universidade de São Paulo).

Alperstedt, C. (2003). Aprendizagem corporativa: educação corporativa: Estratégias de promoção da gestão do conhecimento (Universidade de Brasília) Brasília. Disponível em: www.aprendervirtual.com/ver. Consultado a: 1/11/2013

Bardin, L. (1995). Análise de conteúdo. Lisboa, Edições 70.

Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. Lisboa, Edições 70.

Bell, Judith (1989). Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science, Open University Press England.

Bernardes, Alda (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas. Situação actual e perspectivas futuras. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, 6, pp. 57-70. Disponível em <http://sisifo.fpce.ul.pt>

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). Características da investigação qualitativa. In: Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto, Porto Editora

Brandão, G. R. (2006). Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?. Brasil: Revista de Administração de Empresas.

Cabral-Cardoso, C., Gomes, J., Cunha, M., Rêgo, A., Cunha, R. e Marques, C. (2008). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. Lisboa Edições Sílabo.

Caetano, A. E Vala, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos- contextos, processos e técnicas. (3ª edição) Lisboa, RH Editora.

Canário, Rui (2000). Educação de Adultos: Um campo e uma Problemática. (2ª edição) Lisboa: Educa/Anefa.

CANÁRIO, R. (2009). A escola e a nova abordagem comparada. Novas realidades e novos olhares. Lisboa: Revista Sísifo.

CARDIM, Casqueiro J. (1995). Formação Profissional: O Conceito, Lisboa: Revista Formar

Cardim, J.C. & Miranda, R.M. (Eds.). (1998). Práticas de Formação Profissional (2ª edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Carmo, H. & Ferreira, M.M. (1998). Metodologia da investigação: Guia para Autoaprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, R. P. (2001). Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Castanheira, F., Chambel, M., Lopes, S. e Sobral, F. (2011). Trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes: tratamento idêntico para respostas semelhantes. Chambel, M. (Org.) Novos desafios para a GRH: O caso dos trabalhadores temporários, Cap. 1, pp 21-51, Lisboa: Editora RH.

Ceartil, M. (2006). Gestão de recursos humanos para o século XXI. Lisboa: Edições Sílabo.

Coimbra, J. L., Parada, F. e Imaginário, L. (2001). Formação ao longo da vida e gestão da carreira. Lisboa: DGEFP.

Coutinho, C. P. e Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. Lisboa: Revista Portuguesa de Educação. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/retrieve/940/ClaraCoutinho.pdf>. Consultado em Abril 2013

COUTINHO, C. (2008). Métodos de investigação em educação. Braga, Universidade do Minho.

Demajorovic, J. (2001). Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para a educação corporativa. São Paulo: Editora Senac.

Delors, J. (2001) Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 6. ed. São Paulo: Cortez.

Denzin, N. K; Lincoln, Y. S. (1994) Handbook of qualitative research. London, Sage Publication.

Duarte, J. B. (2008). Estudos de caso em educação. Investigação em profundidade com recursos reduzidos e outro modo de generalização. Lisboa : *Revista Lusófona de Educação*.

Eboli, M. P. (1999). Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração?. São Paulo: Revista de Administração da Universidade de São Paulo.

Eboli, M. (2002). O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente.

Eboli, M. (2004). Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente Liv e Edit Ltd.

Eboli M. (2005) “O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa”, Fundação Getulio Vargas Brasi: Revista de Administração de Empresas.

Éboli, M. (2005) Educação Corporativa. Revista T&D – Inteligência Corporativa. (137ª edição), São Paulo.

Eboli, M. (1999) Educação Corporativa como vantagem competitiva. São Paulo: Revista de Administração da Universidade de São Paulo. Disponível em -www.unicainfomatica.com.br. Acesso em 21/10/2013)

- Figueira, M. (2003). O Valor Do e-learning. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação
- Gama, A. P. (2009). O Estudo de Caso Como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão. Lisboa: Revista Portuguesa de Marketing
- Gomes, M. J. (2005). Desafios do e-learning: do conceito às práticas. Braga: Actas do VIII Congresso GalaicoPortuguês de PsicoPedagogia”.
- Gouveia, J. B. e Júnior, J. (2004). Universidade corporativa na era do conhecimento: uma nova realidade organizacional na busca de vantagem competitiva. Documentos de Trabalho em Gestão, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Hamel, J. (1997). Étude de cas et sciences sociales. Paris: L'Harmattan
- Junqueira, L. A. (2012). Universidade corporativa: uma experiência de implantação. Caracas: XI Concurso de Ensaio do CLAD. Disponível em: www.institutomvc.com.br. Acesso em 20/10/2013.
- KETELE, J. & ROEGIERS, X. (1999). Metodologia da recolha de dados. Lisboa: Instituto Piaget.
- KIRKPATRICK, D. L. (1994). Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- LAGARTO, J. R. (2009). Avaliação em e-learning. Lisboa, Revista Educação, Formação & Tecnologias; vol.2.
- Le Boterf, G. (1999). L'ingénierie des compétences, Paris, Editions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2001). Da Engenharia da Formação á Engenharia das Competências: que procedimentos? Que actores? Que evoluções? In: Carré, P e Caspar, P.. Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lincoln, Yvonna (1990). The making of a construtivist. In Egon Guba (Ed) The Paradigm Dialog. Newbury Park, CA: SAGE Publications

LIMA, E. D. O. (2005). Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. Brasília: encontro nacional da associação nacional de pos-graduação em administração, 29.

Martins, G. (2005). Para onde Vai a Universidade Corporativa? Brasil: Instituto Euvaldo Lodi / Núcleo Central.

Meirinhos, M., & Osório, A. (2011). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. São Paulo: Edu Ser-Revista de educação-

Meister, J. C. (1999). Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books.

Meignant, A. (2003). A Gestão da Formação, Lisboa. Publicações Dom Quixote.

Monteiro, C. (s.d.) Universidades corporativas e universidades tradicionais: a migração de créditos. Dissertações, Pará: Mestrado em Gestão Empresarial. Disponível em: www.institutomvc.com.br. Acesso em 02/09/2013.

Nóvoa, António (1988). A formação tem que passar por aqui: As histórias de vida no projeto Prosalus. In António Nóvoa & Matthias Finger (Orgs.), O método (auto)biográfico e a formação (pp. 109-130). Lisboa: Ministério da Saúde.

Nóvoa, António e Finger, Matthias (1988). O método (auto)biográfico e a formação. Lisboa: Ministério da Saúde.

OCDE (2012). Gestion du capital humain et réforme de la fonction publique, PUMA, Paris, 1996. OECD. Education at glance 2012: OECD Indicators, 2012b. Disponível em:< <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-en>> Acesso em: 4 set. 2013.

Parente, C. (2002). Observação: um percurso de formação, prática e reflexão. A supervisão na formação de professores I: Da sala à escola, 166-216.

Parente, C. (2006). Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional: Contributos para a análise da produção de saberes. Sociologia, Problemas e Práticas, Oeiras: Revista Sielo.

Pires, A. L. D. O. (2002). Educação e formação ao longo da vida: análise crítica dos sistemas e dispositivos de reconhecimento e validação de aprendizagens e de competências. Lisboa. Universidade Nova de Lisboa.

Pereira, C. S. (2003). Educação Corporativa na Era do Conhecimento. Vidigal, Ricardo.(Org.). Gestão de empresas na era do conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo.

Parente, C. (2004). Para uma análise da gestão de competências profissionais. Porto: Universidade do Porto. Faculdade de Letras.

Parente, C. (2010). As empresas como espaço de formação. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Ponte, J. P. D. (2006). Estudos de caso em educação matemática. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Porter, M. E. (1989). Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

Rodriguez, M. V. (2000). Organizações do conhecimento: a implantação da universidades corporativas.Campo Largo, Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Disponível em: Www.rh.com.br. Acesso em 10/10/2013.

Rodriguez, M. V. (2003) Existe diferença entre universidade corporativa e centro de treinamento?. Campo Largo, Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Disponível em: Www.rh.com.br. Acesso em 10/06/2013.

Rodrigues, S. P. (2011). Formação e Trabalho: o caso da Autoeuropa. Lisboa, ISCTE.

Schons, C. H., Schons, C., Silveira Ribeiro, M., Lage, N., Pereira Fialho, F. A. P. F., & França de Abreu, A. (2008). Universidade corporativa: teoria e análise documental| The corporative university: theory and documentary analysis. Liinc em Revista, 4(1).

Silva, Fatima (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos num cenário de precaridade/crise e Expatriação. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos - Universidade do Minho

Silva, M. S. P. G. D. (2012). Educação e formação de Adult@s: análise de percursos e de construção de identidades aprendentes: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos - Universidade do Minho

Simões, H. I. P. L. (2009). O projecto curricular de turma: da teoria à praxis. Lisboa, Universidade Aberta, Lisboa

Senge, P. (1998). A quinta disciplina. São Paulo: Ed. Best Seller.

Stur, D. (s.d.). O resultado contínuo – surgem as universidades corporativas. Disponível em: www.elearningbrasil.com.br. Acesso em 07/05/13.

Stake, Robert E (1995). The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Stake, Robert E. (2000). Case studies. Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: Sage.

Tarapanoff, K. (2004). Panorama da educação corporativa no contexto internacional. Brasília, Petróleo Brasileiro.

Tavares Filho, J. P., & Bernardes, J. F. (2004). Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina.

Trigo, M. R., & Gouveia (s.d.). A Universidade Corporativa: reflexão sobre a motivação, benefícios e implicações do conceito. Porto. Universidade do Porto.

Trigo, M. R., Gouveia (s.d.). A Universidade Corporativa. Porto. Universidade do Porto.

Triviños, A. N. S (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas.

Wheeler, K. and Clegg E. (2005). The Corporate University Workbook: launching the 21st Century Learning Organization. (Cidade) Pfeiffer.

Yin, R. K. (1984). Case study research: design and methods. London: Sage

YIN, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yin, Robert K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (3ª edição) Porto Alegre: Editora Bookman .

Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. in A. S. Silva & J. M. Pinto (Orgs.). *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Afrontamento.

Valores, Ética e Responsabilidade (2011). *Universidades Corporativas, um investimento necessário*. Lisboa, Universia.
<http://noticias.universia.pt/entrevistas/noticia/2011/10/23/880501/universidades-corporativas-um-investimento-necessario.html>.

Anexos

6.1 - APENDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA

| Dimensões de Análise | Objetivos |
|---|--|
| Bloco A – Políticas de Formação Indicadores | <ul style="list-style-type: none">• Como está organizada a formação da empresa?• Como é que caracteriza as práticas de formação da empresa?• Quem é responsável pela gestão da formação?• Que importância é atribuída pela Prosegur a formação? <hr/> <ul style="list-style-type: none">• As políticas de formação são um elemento relevante na gestão da empresa?• Como é feito o diagnóstico de necessidades na Prosegur?• Feito o diagnóstico quem é que toma as decisões quando chega à parte de elaboração do plano de formação?• A formação organizada é toda interna ou recorrem a formação externa?• É feita a avaliação da formação? Que tipo de avaliação é que é feito?• É realizada a avaliação de satisfação? Bem como a transferencia? E o impacto?• Que tipo de resultados são obtidos?• Aspectos a melhorar? |
| | |

| | |
|--|--|
| <p>Bloco B – Universidade Corporativa</p> <p>Indicadores</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Uma vez que a Prosegur possui uma universidade corporativa, como surgiu? Como se enquadra nas políticas de formação? • Quem tomou a decisão da sua criação? De quem foi a iniciativa? • Como está organizada a universidade Corporativa? • Quem é o responsável? Tem uma estrutura organizacional propria? Tem parceiros externos? Quais? • Como esta organizada a formação: • Presencial, B-elarning, e-learning? • Que tipo de formação é dada em termos de áreas e de conteúdos? • Que tecnologias são utilizadas para a formação à distância? • Que balanço faz da experiência da universidade da Prosegur? (ex: adesão dos formandos, dificuldades sentidas, reacções dos formados etc) • De que forma a universidade corporativa está ou não a responder às necessidades e |
| | <p>políticas de formação? E o que melhoraria no projeto?</p> |
| <p>Papel dos entrevistados enquanto formadores</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Enquanto formador, como avalia o funcionamento do sistema? • O que costuma fazer? |
| | |

6.2 - APÊNDICE 2: TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: ENTREVISTADO1

Entrevistadora: Só..só para enquadrar o tema da minha dissertação é o papel das universidades corporativas no próprio contexto das políticas de formação das empresas, ou seja, vou-me focar num estudo de caso que vai ser a Prosegur, uma vez que em Portugal não é uma área muito explorada, já temos algumas empresas, como é o caso da EDP, Galp, empresas de grande dimensão é que têm este tipo de estrutura não é...Então antes de mais é o senhor Eurico.

Entrevistado 1: Eurico Pinto

Entrevistadora: Eurico Pinto, e relativamente à sua função é formador também, tal como a Joana e administrador da Plataforma Prosegur

Entrevistado 1: Sim sim

Entrevistadora: Ok, antes de mais a minha primeira pergunta é relacionada com as políticas de formação da Prosegur não é, e neste âmbito eu gostaria de lhe perguntar como é que está organizada a própria formação da empresa

Entrevistado 1: Ok, haa.. necessidade digamos assim da formação aqui na Prosegur tem haver não só com o mercado de trabalho, com a área da prestação de serviços, mas também por uma legislação específica é a lei de segurança provada que implica que todos os trabalhadores de segurança privada e outro pessoal tenham obrigatoriamente uma formação inicial para serem certificados e já vem de longa data ou seja, estou a 26 anos na empresa, logo quando entrei tive formação inicial...hãã.. a política da.. formação de empresas estende-se a todos os colaboradores, nós temos aqui uma definição a nível de colaboradores que é diretos e indiretos, diretos são aqueles que estão diretamente ligados aos clientes, nomeadamente, podemos dar como exemplo os vigilantes, que estão nas instalações dos clientes, os indiretos são todos aqueles que estão na retaguarda, hãã pessoas que estão mesmo na área da supervisão, desses vigilantes, administrativos, como eu, ok, dentro da área financeira ou área de recursos humanos, ou tudo isso, mas toda a gente é abrangida, por hãã, formação. Em termos de universidade, portanto já é um passo que foi dado inicialmente pela casa mãe em Espanha por uma necessidade muito específica que é em comum, em Portugal e em todos os países onde a Prosegur está, é uma actividade, tal como referimos à pouco no caso da banca que recorre muito aquilo que é a formação interativa a nível do elearning é a necessidade de expor instalações e conseguir colocar toda a gente no mesmo local onde é possível ter formação, ou seja, se na banca isso é complicado, para nós isso ainda é muito mais complicado, a nível nacional somos mais de 7.000 pessoas e nomeadamente estão espalhadas em clientes, o grosso das pessoas estão espalhadas em clientes, geograficamente separadas e em escalas rotativas.

Entrevistadora: Ok..

Entrevistado 1: A aposta da plataforma de elearning é uma vantagem, tendo em conta que conseguimos chegar ao pé das pessoas tendo em conta aquilo que é a formação online, as

peças dispõem de uma plataforma que está acessível 24h por dia ,365 por ano, com vários cursos, nomeadamente na área comportamental , na área técnica, digamos específica para cada setor de negócios que a empresa tem.

Entrevistadora: Ok, então posto isto, a própria Prosegur atribui uma importância muito grande a própria formação, e isto vem já desde algum tempo?

Entrevistado 1: Vem, hãã, desde que nos temos aqui no mercado, temos já a noção da necessidade da formação como eu disse, é imperativo legal, mas damos muita importância a esse valor, esse factor, e o valor que nos damos passa por aquilo que é cumprido mas passa também pela necessidade de dar formação a todos os colaboradores, porque são, para reportar um exemplo, nos temos neste momento no mercado aquilo que é muita gente de outras empresas de segurança privada a ter formação, nos sabemos qual é o tipo de formação que as outras empresas dão, quando as pessoas vêm para a Prosegur passam na mesma pelo processo de formação, pronto, dou o exemplo do vigilante que as pessoas têm a mesma duas semanas de formação.

Entrevistadora: De formação..ok, muito bem e relativamente à gestão da própria formação , existe algum responsável direto?

Entrevistado 1: sim, temos um responsável direto que é a Sonia Sasportes, que gere a formação a nível nacional e depois temos o departamento de formação que ta sediado em lisboa e no porto, dessa forma complementar a nível de território continental e mesmo ilhas.

EntrevistadorA: Então sendo assim é a Sonia Sasportes que faz toda a gestão da formação, e relativamente ao diagnóstico, ou seja quando as pessoas vão para formação ha que fazer um diagnóstico de necessidades não é? Como é que é feito esse diagnóstico, ou quem é que toma as decisões relativamente a isso?

Entrevistado 1: Isso é tomado em função daquilo, isso, por exemplo...ai desculpe (telemovel toca) ..silenciar isto..esquecime, em que nós temos no final do ano aquilo que é um processo que é enviado para todos os diretores de negocio, e depois é distribuido pelas chefias que respeitam esse diretor da área de negócio, aquilo que é um questionário das necessidades de formação, fazendo este diagnóstico e eles reportam que há uma necessidade de formação em determinada área técnica, comportamental, isso tudo é depois compilado aquilo que é de informação que é dada e é ajustada em função dos vários grupos que temos, a nível nacional mesmo...

Entrevistador: ok

Entrevistado 1: ok? Se há alguém que reporta que ha um problema de atendimento telefonico na sua área, ok? Nos vamos então incutir aqui um determinado nível de necessidade e que vai passar por aquilo que é fazer também essa prospeção também a nível das outras áreas, e vamos ter um curso de atendimento telefonico,direccionado para várias pessoas ou para vários grupos respetivamente, nos temos casos de atendimento telefonico que é preciso fazer num determinado cliente, o cliente quer que seja feito com essas características, nos temos que

nos situar dentro daquilo que é o pretendido desse cliente e fazer o diagnóstico e fazer a construção do curso.

Entrevistador: Ok e quando ele aborda essa formação, é toda interna ou tem algum tipo de parceria com elementos externos onde vem dar a formação?

Entrevistado 1: Depende, depende das áreas, nos temos um staff a nível d formadores internos que dão formação em várias áreas, e depois quando não temos esse knowhow ou quando não podemos, por exemplo no caso do socorrismo, nos temos que recorrer a entidades externas , a determiandas áreas, como por exemplo, a portos a aeroportos a nível de certificação, credenciação, vamos buscar, lá fora, temos uma serie de pessoas com quem já trabalhamos a muitos anos e são nossos parceiros.

Entrevistador: Ok..ainda baseando um pouco na parte da formação, é feita a avaliação dessa mesma formação, ou seja, quem tira essa formação é avaliado, os formandos são avaliados? Como é que é feita essa avaliação? Existe algum modelo?

Entrevistado 1: sim existe, nos temos um modelo em termos da organização da formação feita, ou seja, daquilo que é avaliar o formando, a formação , temos testes de avaliação, por exemplo o curso de higiene e segurança privada implica e obriga a uma avaliação final , avaliação final essa que é feita no final do curso, como é obvio e que tem score que tem que passar, isso também é imposto de uma certa forma legalmente temos testes de avaliação, em outras áreas como socorrismo, ha sempre um teste final, em que a pessoa tem que fazer um teste escrito a parte prática como um teste oral.

Entrevistador: Ok..então e agora virando um pouco ao contrario..relativamente ao formando, ele, ele realiza alguma avaliação relativamente a satisfação? Ele faz o curso não é, é entregue algum questionário para que ele possa indicar pontos a melhorar ou pontos que ele gostou menos?

Entrevistado 1: Sim, sim nós temos isso, tanto nas acções de formação presenciais, como na própria universidade...

Entrevistador: Ok.

Entrevistado 1: temos esse questionário da avaliação da formação.

Entrevistador: e fazendo uma instrospecção não é, se tivesse que melhorar algum aspecto relativamente às políticas de formação, teria alguma sugestão para o futuro?

Entrevistador 1: é assim sempre há que melhorar e acima de tudo há que chegar mais e melhor e mais perto das pessoas, aquilo que foi a construção da universidade corporativa em portugal, ja e uma vantagem muito grande nesse aspecto, mas já aqui lidamos com alguns aspetos que é tornar a formação atrativa para as pessoas e há pessoas que rejeitam muito a formação, alias a muitos anos, eu tou na formação a muitos anos e tem aqui uma componente que é sempre o medo de vir a formação, porque as pessoas têm medo de ser avaliadas, com um

grupo, com os colegas, há uma hierarquia e há uma avaliação e é sempre esse receio, para mim uma grande surpresa foi a questão do e-learning, pois não estava a espera da adesão tão grande inicialmente e até dificuldades tive experiências, podendo dizer, encantadoras, com alguns dos meus colegas, podendo dizer já com alguma idade e que foram comprar computadores ou que tinham um filho ao lado a ajudar...

Entrevistador: Exactamente.. então relativamente vou-me agora focar um pouco na universidade corporativa, uma vez que a Prosegur possui uma universidade corporativa a relativamente pouco tempo não é...ainda é um pequeno bebé, como é que surgiu? Foi uma necessidade? Foi uma ideia? Como é que...

Entrevistado 1: Acaba por ser de uma certa forma uma evolução não é...começa em Espanha, na casa mãe e a necessidade põe-se também em Espanha, é um território grande, há dois centros de formação um em Madrid e outro em Barcelona e que obviamente tem que cobrir todo o território nacional e a dinamica deles é muito diferente da nossa em Portugal e então foi por essa necessidade de fazer chegar a toda a gente e obviamente, o primeiro passo foi dado por eles, nós arrancamos em parte e aqui em Portugal, so com um sistema multimédia so apoiado num cd, depois com uma plataforma muito básica na internet e hoje em dia investimos naquilo que é uma parceria com um fornecedor portugues, a nivel da plataforma nessa altura, mas hoje em dia já estamos ligados com um fornecedor em comum, da casa mãe que é a Telecor, o portugues é o ISQ e a Telecor é que faz a gestão da plataforma nós acabamos por ter aqui um papel, eu mais neste caso que sou o que faço a gestão da plataforma, até onde posso, ate onde me é permitido mesmo na construção dos conteudos. Recorremos a alguns fornecedores como o ISQ ainda já tivemos cursos na Pt e ja temos cursos nossos, mesmo produzidos por nós.

Entrevistadora: então poderia-me falar um pouco acerca desses cursos, como é que estaria organizada então a universidade corporativa?

Entrevistado 1: A universidade corporativa em Portugal e é um exemplo que está a começar a ser seguido por Espanha. Foram criadas várias faculdades, temos uma faculdade de vigilância que respeira tudo aquilo que é pessoal repartido em termos de vigilância, temos uma faculdade genérica, que temos cursos como, como poupar dinheiro por exemplo, sensibilização ambiental, por ai fora, área comportamental, gestão de tempo, que é muito transversal a toda a gente, tal como a generica, informatica também, temos cursos de informatica, desde o excel, power point, passando por essas áreas todas e que é comum a toda a gente. Ok, depois temos uma faculdade ARD, assistente de recinto desportivo, embora seja um vigilante, tem que ter uma formação especifica para desempenhar a função de ARD nos estados de futebol, portanto temos uma faculdade especifica.

Entrevistador: Ok e posto , uma vez que voces têm várias faculdades, como é que vocês fazem uma orientação,das pessoas, ou seja, dos formandos para as diferentes faculdades?

Entrevistado 1: Muito simples, podemos faze-lo de uma certa forma manual, se houver necessidade de colocar alguém numa dessas faculdades, mas é um sistema automático, porque

está interligado com uma outra plataforma que é o Meta 4 que nós temos na empresa que faz a gestão de pessoal. Essa pessoa quando entra é lhe atribuído uma determinada categoria, e automaticamente essa categoria depois a transporta para a base de dados da plataforma que faz a gestão e assim e por exemplo o indivíduo é vigilante e automaticamente quando ele entra na empresa +e registado do meta4 é vigilante, transporta imediatamente a informação para a base de dados da plataforma de e-learning e é lhe atribuído a faculdade de vigilância, a genérica, a comportamental e futuramente agora que vai ser lançada a de segurança e saúde no trabalho.

Entrevistador: relativamente a própria universidade corporativa. Que é o responsável ou os responsáveis, isto é já reparei que tudo isto está interligado também com a parte dos recursos humanos, uma vez que é a partir dos recursos humanos que se faz então a transferência para a universidade corporativa. Relativamente ao responsável da própria universidade.

Entrevistado 1: Neste momento, houve uma altura em que era eu e a Joana, que eramos os responsáveis, obviamente que reportávamos diretamente à diretora, relativamente à Sonia, a Joana associou esse projeto, para ter que conciliar o facto de uma colega ter ido de licença de maternidade e ela está a ocupar outras funções, no futuro, a partida poderá passar pela vinda da Joana, neste momento, sou só eu que faço a gestão, é assim, pela parte da gestão, responsável, sou uma pessoa muito irresponsável pela empresa, portanto não tenho futuro

(risos)

Entrevistador: (risos) Ok.. e relativamente a plataforma, por enquanto, tem parceiros externos?

Entrevistado 1: Tem como eu referi a pouco a Telecor, que a que faz a gestão da plataforma em Espanha, ou seja, todos eles fazem a gestão a nível informático e mesmo aquilo que é a inserção de cursos etc, coisa que eu já faço, não é, permite-me fazer, desenvolvi essa competência e hoje em dia já faço essa gestão, no entanto em campos ainda muito técnicos são eles que fazem a gestão, é da responsabilidade deles, normalmente aquilo que nós temos é parcerias e depois começamos a ter, logo no início, eu não acompanhei logo do início, estava de baixa, parado um ano, então quando voltei já havia um movimento para isto e trabalhava-se já na primeira fase como CD multimédia, ISQ trabalhava na gestão dos conteúdos, mas depois cheguei à conclusão que conseguia fazer o que eles fazem, mais barato, e pronto, acabo por ser eu a fazer a gestão dos conteúdos, mas não quer dizer que não haja no mercado propostas que não sejam válidas melhores não é, porque há muita gente neste momento a fazer a elaboração de cursos e tudo mais..

Entrevistador: relativamente a própria formação, a maioria, como é que ela está organizada? Parte presencial, parte e-learning? Existem as três modalidades? Ou focam-se mais em alguma?

Entrevistado 1: Não, existem as três modalidades, a cursos que são presenciais e há cursos que têm a modalidade b-learning e a outros que têm só a componente digamos assim de e-learning só. Curso de vigilância que é aquele que é o mais cotizado na nossa estrutura

tendo em conta o número de pessoas, nos últimos 3 anos tem sido atípicos só para ter uma ideia por causa da crise nos vamos com cursos em Lisboa, nos fazemos uma média de 60/70 cursos e actualmente estamos com 10 a realidade é essa e o que se põe aqui é que neste momento o curso de vigilância tem a componente b-learning tem uma carga horária que tem que ser cumprida no âmbito da segurança privada sob a lei que está em vigor que vai ser reformulada agora estamos a espera da portaria da formação, que é uma carga horária de 100 horas e nos temos 104 horas de curso 60 horas presenciais e 24 horas através do e-learning em que as matérias que estão no e-learning complementam em termos de carga horária as outras que são presencialmente, é um reforço. Ou seja se temos que cumprir 20 horas de lei nos temos 16 presenciais por exemplo e 4 horas de e-learning né? E temos essa componente toda já estruturada...

Entrevistador: e relativamente à reacção dos formandos? Como é que tem sido? Ou seja uma vez que têm uma componente de e-learning e uma presencial, eles têm reagido?

Entrevistado 1: Bem...é assim a formação inicial vai-se manter sempre na nossa casa..hãã ..o objetivo é sempre estender mais para a componente de e-learning tendo em conta as necessidades que nós temos como eu a pouco referia, por exemplo em termos de geografia é muito importante, as pessoas estão muito distâtes, algumas delas no centro de Lisboa ou no Porto e a questão horária também é importante. Uma primeira fase podia haver aqui alguma relutância das pessoas, mas depois houve uma adesão espetacular as pessoas hoje em dia já estão habituadas a lidar “Universidade corporativa”, “Universidade corporativa”, e já sabem neste caso, aquilo que se espera deles, e a reacção tem sido espetacular, como eu referia a pouco inicialmente, havia pessoas que não tinham computador em casa, então foram comprar um computador.

Entrevistador: Exatamente...e houve algum tipo de dificuldade, digamos assim, quando a universidade entrou e houve o primeiro impacto, houve alguma resistência em termos ao uso de tecnologias por parte dos colaboradores? Que tipo de dificuldades é que vocês sentiram?

Entrevistado 1: bem devo dizer que algumas, algumas pessoas não estavam minimamente habilitadas a lidar com sistema informático, ainda temos situações que as pessoas que estão no outro lado, não têm qualquer competência informática, mas depois tenta-se nesse caso, sempre, ajudar a pessoa o máximo possível e em último caso aquilo que nós fazemos, nós temos uma sala multimédia onde são feitos os testes de selecção e então as pessoas têm a possibilidade de vir cá..são acompanhadas por mim e estão ali salas, explico, o que elas têm que fazer, como têm que fazer, basicamente é o processo de navegação na plataforma e em princípio fazem o resto sozinha.

Entrevistador: é uma espécie de tutorial...

Entrevistado 1: É é...onde são acompanhadas por nós e pronto, depois estão à vontade..algumas pessoas são mais resistentes do que outras, mas tem haver um pouco com a faixa etária também, mas curiosamente, temos pessoas que embora muito novas, têm algumas dificuldades.

Entrevistadora: Por ultimo, já estou quase a terminar ...de que forma é que a universidade corporativa, está ou não a responder as necessidades de formação? Ou seja, fazendo agora um alinhamento antes e o presente de que forma é que se enquadra as tais politicas de formação como referiu anteriormente? Actualmente, com a própria universidade corporativa?

Entrevistado 1: Neste momento como a pouco referiamos tudo isto é um processo de maturação, não se pode tirar já conclusões muito grandes, mas a conclusão que se tira até agora e todo o balanço que se faz, é positivo, agora é uma questão de evoluir, agora estamos ainda sujeito aqui a politicas da casa mãe, estamos algo limitados daquilo que pode ser a evolução da propria plataforma de elarning, em função daquilo que é o fornecedor que está pela casa mãe , neste momento, temos uma ideia só há dois países da Prosegur que têm universidade corporativa ou universidade corporativa Prosegur, mas aquilo que se espera é que isto vá ser abrangente para todos, portanto há aqui um crescimento que vai ser muito rápido e muito grande, aqui em Portugal o que nós temos é um resultado muito bom e favorável, que nós tínhamos no passado, aproxima muito mais as pessoas, da propria empresa, porque aqui há a tal componente que eu referi a pouco de que 7.000 mil pessoas estão na rua com clientes, alguns só vêm aqui no inicio do processo quando são admitidos e no final quando saem da empresa.

Entrevistador: Exacto não têm uma grande ligação...

Entrevistado 1: Exacto não têm essa ligação é, e assim consegue-se cumprir muitos objetivos, além daquilo que nós fazemos internamente é o mais rápido possível começarmos a fornecer este tipo de actividade a nivel do e-learning a clientes, já começamos a fazer alguns testes, em alguns clientes e tem resultado.

Entrevistador: Para que eles possam tambem fazer parte desta comunidade...

Entrevistado 1: É...é...

Entrevistador: E relativamente ao projeto da universidade corporativa, se tivesse que melhorar alguma coisa futuramente, o que melhoraria?

Entrevistado 1: muita coisa, eu todos os dias, estou a mexer na univerisade e todos os dias melhorava coisas, no entanto as coisas não estão sob um determinado ponto hã.. a qualidade a nível de conteúdos tem que ser melhorada, ser mais abrangente, conseguir chegar mais perto das pessoas, envolver mais as pessoas também, em todo este processo, toda a equipa de trabalho, e é isto de certa forma que me motiva pelo constante crescimento, a nível de conhecimento, de competência, tudo isso, que tenho que ter para poder evoluir, eu penso que daqui a um tempo agente pode falar outra vez e de certeza que tenho novidades.

Entrevistador: então só para terminar, uma vez que é formador, da própria plataforma, como é que avalia o funcionamento do sistema? É um sistema que tem facilidade em gerir? Ou sente algumas dificuldades, em alguns campos? Não digo só em termos informaticos, mas em termos dos próprios conteúdos...

Entrevistado 1: baseando-me naquilo que a pouco lhe dizia, isto evolui, para mim não será a plataforma ideal, mas é aquela com quem eu tenho que trabalhar, e obviamente tenho que me cingir aquilo que são os recursos que tenho, eu penso que no futuro, vamos ter aqui uma maior eficiência, de certa forma, ou vai-se adaptar a nossa exigência, temos que escolher outra não é..existe uma serie de coisas que eu não posso avançar agora que estão em cima da mesa, da nossa parte vai haver alterações no futuro, e alterações para melhor até porque sinto aqui alguma falta por vezes de determinado tipo de meios para conseguir ir mais longe, ou seja, neste momento é aquilo que nós temos.. não será o ideal, mas é o que nós temos, já tivemos muito pior,

Entrevistador: exacto, já houve uma evolução

Entrevistado 1: exacto a evolução aqui é muito grande, e é isso que had-se explorar agora,mas ha plataformas, eu tambem não tenho muito conhecimento, mas há plataformas que são espetaculares, a nivel comercial, que fazem tudo e mais alguma coisa, esta tem as suas limitações não é..não é a mais vantajosa, mas comparado com o preço..

Entrevistador: Ok..olhe eu agradeço imenso a sua disponibilidade.

6.3 - APENDICE 3: TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: ENTREVISTADO 2

Entrevistador: Chamo-me sara, já fomos apresentadas, pela Joana, sou aluna de mestrado do politécnico de Setúbal e tou a fazer a minha dissertação na otica das universidades corporativas, pronto, alinhado no contexto das políticas de formação e neste caso, vai ser um estudo de caso que vai ser exactamente a Prosegur..hãã.. e para tal, antes de mais ter o seu consentimento para a gravação...

Entrevistado 2: hum hum...sim

Entrevistador: ok, hãã, antes de mais, gostaria de saber como é que se chama e qual a sua função aqui na empresa.

Entrevistado 2: O meu nome é sonia Sasportes, sou diretora do departamento de formação da Prosegur, estou na empresa a 15 anos, sempre nesta área, ou seja, recrutamento e formação..hãã e pronto essencialmente é isso.

Entrevistador: ok..muito obrigada, ok, então, antes de mais vamos começar pela primeira questão que se refere então às políticas de formação e eu gostaria de saber antes de mais como é que está então organizada as políticas de formação da Prosegur, ou seja da empresa?

Entrevistado 2: Hãã, nós em termos de formação, utilizamos três metodologias, a metodologia presencial, a metodologia em b-learning e só e-learning também, ou seja acabamos por ter estas três vertentes, que as utilizamos em todas as vertentes de formação, seja ela

formação inicial, ou seja uma formação de melhoria contínua para os nossos colaboradores, a nossa actividade formativa tem dois pilares essenciais, ou seja, a formação inicial e aí é onde nós certificamos profissionais para a área de segurança privada e depois temos o nosso outro pilar que é a formação de melhoria contínua, que aí essa sim é feita e direccionada para os nossos colaboradores é feito um levantamento das necessidades anual, e para além desse levantamento de necessidades anual, nós vamos incrementando alguns cursos de formação que nós próprios a nível da direcção de recursos humanos consideramos que são mais valias para o desenvolvimento dos nossos colaboradores.

Entrevistador: ok..muito obrigada, então, posto isto a própria Prosegur dá bastante importância à área da formação.

Entrevistado 2: hãã é um dos pilares mais importantes dentro da organização..ou seja para além de todo o processo de selecção não é, de colaboradores, o .. o.. processo só tem continuidade com a formação, nós não conseguiríamos existir hãã, com a dimensão que temos, com os mais de 7 mil colaboradores, hãã se não tivéssemos a capacidade para lhes dar formação, quer para os certificar e poder admiti-los, porque nós só podemos admitir pessoas certificadas para a área da vigilância privada, tal e qual como depois fornecer-lhes todas as competências necessárias para o desempenho da sua função.

Entrevistador: Há.. falando um pouco agora das políticas de formação na empresa, elas acabam por ser um elemento relevante para a gestão e para a evolução da própria organização..

Entrevistado 2: Sim, sim , sem dúvida

Entrevistador: e neste caso, quando, quando os formandos vá digamos assim, os futuros colaboradores, ou os próprios colaboradores vão para formação, como é que é realizada então esse diagnóstico de necessidades

Entrevistado 2: Através das suas chefias directas, ou seja anualmente é feito o levantamento dessas necessidades junto das chefias e essas chefias ou directamente vigilante, nos temos contratos com cliente e esses contratos muitas das vezes obrigam a uma serie de obrigações no ambito da formação não é .. e aí apesar de nós o fazermos anualmente, nos sabemos que para o cliente x ou que para o cliente y nós temos que preparar um plano de formação , anual que comporta X, Y e Z acções de formação deste e daquele tema e isso .hãã a nível da formação dos elementos operacionais, muitas das vezes acaba também por ser por aí, depois essas acções de formação são maioritariamente presenciais e depois nós vamos complementando com as nossas acções de formação a nível do e-learning e vamos injetando na nossa plataforma de formação.

Entrevistador: Ok..muito bem, obrigada e relativamente à formação, a formação que é dada, é toda interna? Ou tem algum tipo de formação externa? Ou seja tem algum tipo de empresas com as quais fazem parceria?

Entrevistado 2: Nós, nós, no nosso ambito de formação está registado a três, três, situações e tudo o que passa por fora desses três ambitos, temos que efetivamente recorrer a

fornecedores externos. Nós vivemos há três anos a esta parte no âmbito do POPH, nos fizemos candidatura do POPH e as nossas candidaturas foram aprovadas...ou seja temos aqui um volume de formação bastante elevado neste últimos anos, tendo em conta essa formação cofinanciada. Essa formação co-financiada é maioritariamente dada por um fornecedor externo, que é a empresa que nos fez todo o processo da candidatura e que são eles e abordam várias UFCD no âmbito da formação, sistemas administrativos, há uma série de UFCD que estão previstas.

Entrevistador: Ok, então e relativamente à avaliação da formação, é feita algum tipo de avaliação quando termina a formação?

Entrevistado 2: As nossas acções têm um , no final a avaliação da formação não é, esta é registada na plataforma que nos temos também para fazer esse registo, temos uma plataforma que faz a gestão da formação e essa avaliação é feita logo, por norma no último dia, temos depois momentos de avaliação da eficácia da formação, ou seja que é aí que nós definimos, por acção de formação qual o período de tempo que a pessoa vai ter oportunidade de estar no seu posto de trabalho a aplicar não é aquilo que aprendeu na formação e depois iremos numa data , previamente já definida, fazer a avaliação no posto de trabalho, dessa sua melhoria não é, ou da sua, da sua introdução no dia a dia, das competências que adquiriu na formação.

Entrevistador: ou seja, então vão beber um pouco aos quatro pilares, ao modelo de formação do KickPatrick em que fazem a avaliação da satisfação

Entrevistado 2: da satisfação e depois nós fazemos a avaliação da eficácia da formação

Entrevistador: exactamente, a parte da transferência e o impacto que vai ter no trabalhador no seu local de trabalho, muito bem, e relativamente aos resultados que tipo de feedback é que têm tido?

Entrevistado 2: são positivos, é assim o nosso, normalmente a nossa escala vai de 1 a 5 sendo o 5 a nossa melhor classificação, a nossa média está nos 4, 4 e qualquer coisa, a nível da avaliação da satisfação da formação...hãã, pronto o que os reportam mais, acaba por ser as condições que nós temos vivido aqui , obras no edifício, dias em que temos barulho denso, mas pronto, de resto a metodologia é bem aceite, pelas pessoas, os os, temas abordados pelas pessoas, são temas pelos quais se reconhecem, pronto ou seja para nós é muito, muito positivo e normalmente as pessoas identificam também como temos que vêm também efetivamente melhorar o seu desempenho no local de trabalho.

Entrevistador: muito bem e relativamente às políticas de formação , se tivesse que melhorar algum aspecto ou alguns aspectos, quais seriam? Em termos da actualidade para poder aplicar no futuro?

Entrevistado 2: é assim nós demos aqui um salto muito positivo com a introdução da metodologia em e-learning ou seja essa foi realmente de a três anos a esta parte, um salto muito positivo que nós demos, hãã, aquilo que eu me proponho a mim e a minha equipa, é investir cada vez mais nessa metodologia, pronto, porque tendo em conta a nossa característica, pronto,

somos uma empresa que tem uma dispersão geográfica muito grande dos seus colaboradores pelo país completamente distantes, nos temos dois centros de formação, e acabamos por dar formação presencial também em Faro, mas isso acaba por dificultar a nossa chegada, de estar, de estarmos junto dos colaboradores, efetivamente o e-learning, vem-nos dar a resposta, o que eu, eu, não era tanto mudar, era mais consolidar e melhorar cada vez mais esta nossa nova metodologia, porque temos que ter em conta a nossa característica, eu acho que o melhorar, nos temos sempre que melhorar, secular por exemplo, no âmbito da eficiência da formação, nós temos que muitas vezes em dificuldade em fazer-lo, pela dispersidade também dos postos de trabalhos, é algo que eu concluo, desde há uns anos a esta parte que nós temos que fazer alguma coisa para melhorar, porque temos noção que não conseguimos chegar a todos a todos os lados, há, mas inicialmente aquilo que nos propomos de há essencialmente dois anos é efetivamente um foco muito grande no e-learning e trata-lo de uma forma muito objetiva, ou seja, muito séria, há para que tenhamos certeza absoluta que é uma metodologia fiável, por ter ainda uma cotação, algo negativa para, no âmbito da formação, inclusive, profissionais da formação que não acreditam nele, há, mas eu acho que devidamente monitorizado, tutoria é uma metodologia muito, muito eficaz em estruturas como, como a nossa, nos tivemos, foi um sucesso enorme, eu nunca, tanto a quinze anos na empresa, conheço muito bem o nosso tipo de colaboradores e foi para mim, muito muito positivo a adesão que esta metodologia teve. Há porque não era expectável, não era de todo expectável, o nosso tipo de colaboradores, muitas delas nem computador têm e damos-nos conta de pessoas com o tutor da universidade, “pois eu tou aqui a trabalhar no computador com o meu filho”, “com a ajuda do meu filho”, ou seja é o querer, e isto para nós é muito, muito positivo e é como digo, não é perguntar o que eu posso mudar, a coisas para mudar sem dúvida, para melhorar, mas é mais, é cada vez mais transparecer para a estrutura que é esta metodologia é esta que nos vai trazer mais benefícios a todos, a nós na direcção de recursos humanos, no que diz respeito a resposta dos itens legais das 25 horas, tem havido alguma, dá-nos aqui uma aposta muito, muito forte, mas principalmente chegarmos a pessoas que nós nunca pensariamos chegar se não tivéssemos esta metodologia...

Entrevistador: Muito obrigada, então há transpondo-me agora um pouco para o surgimento da universidade corporativa, ela vem no sentido de uma necessidade em termos da própria formação, uma vez que a Prosegur possui essa universidade corporativa, como é que ela nasceu? Como é que ela surgiu?

Entrevistado 2: É assim, a universidade corporativa existe já no grupo Prosegur há 8 anos, em Espanha, é onde ela foi implementada e foi implementada inicialmente para quadros diretivos, tinha como objetivo, parilhar acções de formação que fossem transversais a todos os quadros diretivos da organização, há em Espanha o processo foi-se desenvolvendo e fomos e foram então introduzindo outro tipo de cursos, foram sendo, tal e qual como nós e Espanha com a dimensão que tem foi uma forma muito mais evidente a necessidade de efetivamente de alocar determinados cursos mais operacionais no campo de exercício de função e foram-se colocando cursos para os nossos vigilantes também, em Portugal começamos a sentir uma grande dificuldade no final de 2008 com a alteração do número de horas de formação quer para a formação inicial, quer para a renovação do cartão profissional, e o que é que acontecia é assim,

o facto de termos que tirar uma pessoa do seu posto de trabalho durante duas semanas para poder renovar o seu cartão profissional implicaria para nós um custo muito grande, o que fizemos foi, junto da PSP que é a entidade que regula a nossa actividade, o que fizemos foi propor-lhes que pudessemos através de uma formação à distância, a pessoa fazer a renovação do seu cartão profissional, ou seja, nós garantimos a PSP que a pessoa tinha ido a 5 anos atrás através de um cd, na altura foi um cd que instituímos, que distribuímos para os nossos na altura 8 mil colaboradores, hãã e que através de uma plataforma que na altura não era a nossa, nos tínhamos o registo que as pessoas efetivamente, da realização e qual a valorização e qual a avaliação que as pessoas tinham tido no final, fechamos os parametros, até 60% hãã ou seja, só com um valor superior a 60% para dar como concluída e pronto, começamos ai, ou seja, a partir do momento em que lançamos o Cd e o enviamos para os colaboradores de forma a dar resposta a esse requisito da renovação dos cartões fez-se um click , pronto fez-se um click e na altura não era eu que estava aqui no departamento era um outro colega, e e , a questão da universidade começou-se a levantar, houve, houve aqui um período de tempo, durante um ano que parou, e ai foi olharmos para o projeto que já existia e foi implementa-lo cá, pronto, foi muito fácil, foi, porque hãã, ela já estava preparada, e foi adequa-la a nossa realidade ou seja nos hoje temos uma universidade corporativa que é diferente da universidade corporativa que existe em Espanha, No Perú, na Argentina, porque está adequada às nossas necessidades, mesmo a nível legal os nossos requisitos legais em termos de formação são diferentes dos outros países, hãã e pronto e foi muito facil, foi uma questão de uma serie de reuniões, de começar a fazer as coisas e fazer um lançamento assim extraordinário para que as pessoas aderissem, mas foi muito facil e a implentação foi facilima, estamos inclusivamente a trabalhar num upgrade da própria universidade, ou seja, nos chamamos-lhe o campus online, que vai inclusive ter aulas virtuais, eu vou poder estar aqui em Portugal e vou ter pessoas doutros países a ter formação todos têm um chat, uma serie de outras ferramentas possiveis e estamos, agora durante o ano de 2014 iremos implementar também esse upgrat.

Entrevistador: Muito bem, então relativamente, à à decisão da criação, ou de transportar a ideia não é da universidade corporativa para Portugal, de quem é que foi a iniciativa?

Entrevistado 2: é assim eu acho que foi aqui um conjunto de , não foi uma iniciativa, foi uma necessidade natural, ou seja, perante a necessidade que temos de ter as 35horas por colaborador e sabendo nós que há muitos deles que nós não conseguimos trazer para dentro de sala e havendo já essa ferramenta não é...eu acho que foi o conjunto de várias reuniões que tínhamos e temos reuniões mensais na direcção de recursos humanos e foi mesmo perante essa situação encontrar uma solução que ela já existia e foi uma tomada de decisão, vamos perceber que investimentos é que temos que temos que fazer, como é que o podemos fazer, com quem é que vamos fazer e e pronto...ou seja foi subir degraus para integra-lo...

Entrevistador: Ok obrigada...relativamente à propria organização, como é que dentro da própria universidade corporativa, que tipo de estrutura é que tem..como é que e, à está organizada...

Entrevistado 2: Nós decidimos estrutura-la por faculdades...essas faculdades alocam-se maioritariamente às nossas áreas de negócio ou seja, as nossas áreas de actividade da Prosegur, temos a faculdade da vigilância, a faculdade areo-portuária, a faculdade da tecnologia, a faculdade comercial, e depois organização, faculdade generica, faculdade comportamental e faculdade de informatica, à função que cada tem acesso às faculdades que lhe diz respeito e de uma forma geral toda a outra estrutura tem as outras três, generica, comportamenta e informática, por exemplo à faculdade da vigilância só pessoas alocadas à actividade da vigilância é que têm acesso, só pessoas alocadas à actividade areo-portuária é que têm acesso à universidade portuaria é assim por diante, temos também a faculdade comercial, ou seja onde, acabamor por disponibilizar informação e não só cursos de formação...hãã, tamos agora a trabalhar numa nova que é a faculdade de higiene e segurança no trabalho ou seja e essa também vai ser transversal a toda a organização e é o que tentamos foi direccionar as pessoas para a sua área de negócio e para a sua actividade, no sentido de se especializar na sua actividade, mas também ter faculdades mais transversais dedesenvolvimento pessoal mesmo, que nem passa por desenvolvimento da actividade em concreto, mas que passa por desenvolvimento pessoal, línguas, informática, a nível comportamental, motivação, feedback..etc etc

Entrevistador:Ok, muito bem, então e relativamente ao tipo de formação, como já me referiu a formação está organizada em presencial, b-learning e o e-learning, em termos de formação na universidade corporativa, como é que esta éatribuida em termos de áreas e em termos de conteúdos, por exemplo, numa formação presencial, os conteúdos estão disponíveis na universidade corporativa? Ou...

Entrevistado 2: não não, ou seja, as formações presenciais, tirando a formação inicial da certificação de vigilante que no seu plano define imediatamente que são um banco de hpras em, em presencial e outro ponto em e-learning, daí ser um conjunto de b-learning , hãã, o resto das acções presenciais, não têm o ponto das horas em e-learning, ou seja , o cursos de assistentes de vigilancia inicial e o curso de assistentes de recinto desportivo é que têm esta componente em b-learning, normalmente ou temos presencial ou temos e-learning tabém? Não fazemos..os únicos cursos que temos na versão versão b-learning são os cursos que são acesso à certificação profissional, para vigilante de segurança privada e para assistente de recinto desportivo

Entrevistador: e em termos das próprias tecnologias, é utilizada alguma tecnologia, para que as pessoas possam receber este tipo de formação, é dada alguma orientação...

Entrevistado 2: Normalmente é assim, na própria plataforma existem..hãã, instruções ou seja, que tipo de sistema é que a pessoa pode, deve de ter, que tipo de motor de pesquisa é que deve utilizar e o próprio tutor da universidade acaba também telefonicamente ou através de email ir resolvendo algumas incidencias que vão surgirndo, mas não é, ou seja foi uma preocupação nossa, que ela pudesse ser o mais simples possível, ou seja porque sabemos, até nós próprios internamente em termos de sistemas informaáticos acabamos por não tar muito avançados e temos que garantir que pelo menos internamente os nossos computadores tinham as características necessárias para a universidade poder correr.

Entrevistador: Muito bem e relativamente à própria experiência da Prosegur, que balanço é que faz da universidade, ou seja, reacção dos formandos, ou seja dos colaboradores quando hãã receberam a notícia que iriam estar não presencialmente mas através de uma plataforma a receber os cursos hãã..que tipo de adesão, se foi boa se foi má, se sentiu alguma dificuldade...

Entrevistado 2: foi bastante bom, não sentimos dificuldade nenhuma, pelo contrario, nos temos inclusive tudo o que é registo de alguns comentários que as pessoas põem e que as pessoas fizeram questão de colocar na própria universidade acerca de iniciativa, são comentários muito positivos, hãã e essencialmente o dizer-lhe que nós inauguramos a universidade em outubro de 2011 e em outubro de 2012 fizemos uma sessão de reconhecimento e a esta altura, eu já tinha mais do que 6500 colaboradores que tinham feito um curso na universidade hãã pronto isto da-nos efetivamente uma visão muito positiva do sucesso do projeto..nós através da universidade corporativa conseguimos também criar um canal de comunicação direto com os nossos 7000 vigilantes, os nossos vigilantes não têm um email corporativo, enquanto que nós, pessoal de estrutura temos um email @Prosegur.com, os vigilantes não têm associados a cada um deles esse email. Através da universidade corporativa e porque o registo implicava que a pessoa se regista-se e coloca-se um dos campos obrigatórios é um email, nós passamos a ter mais de 6500 emails, houve muitas que se registaram apesar de não terem feito nada, mas pronto...tinhamos, passamos a ter um hãã...base de dados para comunicar-mos com os nossos colaboradores..exactamente, tinhamos desde as nossas revistas internas, desde notícias, colocamos na nossa universidade e porque ela tem também essa componente de notícias...de novidade..não só no ambito da sua actividade normal ou seja, formativa, mas em todos os outros ambitos ou seja, a universidade corporativa acabou por criar aqui mais um canal de comunicação com os nossos colaboradores em que eles sentem ..é assim pronto, depois existe um tutor que acaba por ir dando resposta a questões que chegam ou a comentários etc...e as pessoas acabam por se sentir muito mais próximas da organização...sem dúvida, sem dúvida alguma..

Entrevistador: então vou só fazer uma última questão..hãã..de que forma, ou então relativamente a este projeto da universidade corporativa, de que forma é que está a responder às necessidades e as políticas de formação, uma vez que o feedback é bastante positivo, mas relativamente ao projeto o que é que melhoraria no projeto, no futuro...

Entrevistado 2: hãã..temos, temos esse objetivo que é torna-lo cada vez mais dinâmico, ou sejam com a inserção de cada vez mais cursos, isto já tava previsto, isto está previsto a nível corporativo, para, para a sara também ter ideia, nos em Espanha a universidade tem hoje mais de 150 cursos disponíveis ...são cursos em espanhol que são efetivamente cursos que não estando em espanhol, poderiam ser aplicáveis a qualquer país da Prosegur, nomeadamente cursos comportamentais, cursos da nossa própria actividade, desde os valores da Prosegur, missão, missão e valores, políticas de formação, há uma serie de cursos já disponíveis da universidade em espanha e qual é o projeto a nivel internacional que nos estamos a trabalhar, que é criar uma universidade, pluriling que nós acedemos e do país onde estamos a aceder, permite.nos escolher a lingua, eu digo, eu estou em portugal e quando acedo eu visualizo todos

os cursos mas na minha língua, pronto, isto não é, é lógico que isto é um projeto assim com uma dimensão bastante elevada, aquilo que nós estamos a fazer agora a nível corporativos é identificar os cursos prioritários ou seja, aqueles que os responsáveis de formação de todos os países identificam e que são comuns a todos como prioritários e esses sim, irão ser traduzidos para todas as línguas Prosegur e serão disponibilizados e hãã, isto vai-nos dar a nós em Portugal, para além de nós hoje em Portugal, temos aqui uma componente, Espanha, aprendeu um bocadinho conosco e tá a fazê-lo também, nós hoje já produzimos cursos, nós internamente, o pessoal alocado ao projeto que é o Eurico Pinto para além de ser o tutor da universidade, ele hoje já produz ou seja, adquirimos algumas ferramentas para permitir isso...

E ele hoje já produz cursos, em Espanha estamos a fazer algo do género também, hãã apesar de muito ainda ligados com alguns fornecedores, mas este, este projeto corporativo e a nossa capacidade de produzir cursos hoje, a nível nacional, vai efetivamente permitir-nos evoluir muito e vai permitir-nos revelar aos nossos colaboradores que nós não estagnamos ou seja que nós introduzimos aqueles cursos inicialmente, mas que estamos ou seja, que vamos de encontro a uma coisa dinâmica e que vamos sempre dar resposta às necessidades deles e que vamos sempre tentando dar respostas e desenvolve-las...passa muito por aí..é..eu não diria, continue-lhe a dizer, não é mudar ...isto é uma evolução natural e que vai, vai dando resposta às necessidades que nós vamos identificando e hoje a necessidade que nós identificamos e já identificamos no passado, o consolidar efetivamente isto da universidade, foi um sucesso, mas efetivamente houve um decréscimo, porque, porque introduzimos mais dois ou três cursos, muito genéricos, informáticas e coisas desse tipo e agora precisamos de fazer outro boom, ou seja lançar aqui novidades e ir mantendo esta, ou seja fazendo um planeamento em que anualmente vão entrando outro tipo de cursos e que dão resposta a uma área muito específica ou a várias pronto e já os temos planeados, temos vários cursos diria assim a semanas de estarem prontos para serem introduzidos, mas depois pronto, temos questões técnicas que têm haver com o funcionamento da plataforma e não é, as coisas muitas das vezes não funcionam como nós queremos, mas hãã, eu dir-lhe-ia que não é tanto o mudar, mas é mais o, ter a percepção que é algo que nós temos que continuar, porque dá, dá-nos efetivamente uma resposta a uma série de questões no âmbito da formação e digo-lhe que...

Todas, todas, por acaso hoje iniciamos uma auditoria e temo-la habitualmente uma vez por ano e é é engraçado que os próprios auditores, conhecem várias empresas e várias realidades que identificam isto como um fator muito muito positivo da nossa actividade, nós somos a única empresa de segurança privada que tem esta metodologia, sendo ela interna, há efetivamente empresas de segurança privada, que têm já hoje processos formativos em e-learning, mas através de outros, de fornecedores, não através de uma plataforma..

Entrevistador: é um serviço externo

Entrevistado 2: exactamente, pronto e isto, isto permite-nos pronto, hãã eu diria que é assim, nos controla-mos o processo todo, desde, o que queremos inserir, como queremos inserir, que público alvo é que queremos atingir e o que é que vamos fazer com as competências que

as pessoas estão a adquirir ou seja, há aqui um controle...total de todo o processo formativo, tal e qual como tínhamos na formação presencial e isto consolida-nos muito a eficácia da situação, temos que melhorar, ou seja, há aqui todo, ou seja, a nível informático isto é tudo muito bonito, não é mas pronto..a plataforma corre na internet, há momentos de baixa de rede, pronto e isto tudo, acaba por ser, por serem barreiras que nós tentamos ultrapassar mas que não temos como...são barreiras técnicas, portanto, então não conseguimos..acho que é uma mais valia...

Entrevistador: Então sónia eu queria-lhe agradecer , em termos da propria entrevista, já terminamos..

6.4 - APENDICE 4: TRANSCRICÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO 3

Entrevistador: Então relativamente à primeira questão eu..já agora antes de começarmos queria que me indicasse então como é que se chama e qual é a função..

Entrevistado 3: Joana Silva e sou formadora

Entrevistador: formadora, muito bem, então, relativamente às políticas de formação que é o primeiro ponto queria lhe perguntar, como é que, na sua otica como é que está organizada então as práticas de formação, se pudesse caracterizar as práticas de formação da empresa, como é que as caracterizaria?

Entrevistado 3: em termos de formação on go?

Entrevistador: ou seja, de uma forma mais geral.

Entrevistado 3: a formação na empresa direccionada para duas vertentes, composta por duas formas, temos a formação presencial e temos a formação e-learning, todas essas acções de formação, o objetivo é a melhoria, continua dos colaboradores, porque é necessário a uma determinada altura que a formação seja feita em sala ou porque o objetivo, ou porque as práticas assim o obrigam, nós solicitamos ao colaborador que venha à sede, ou, neste caso a outra delegação e realizamos a acção de formação, maioritariamente, e cada vez mais, damos prioridade ao quê, à organização da formação em formato b-learning, bem isto porque? Qual é o objetivo? Num menor tempo possível, conseguimos reorganizar e organizar o maior numero de pessoas, num determinado local, com uma determinada formação em aberto, coisa que não conseguimos se for hãã.. no local.

Entrevistador: Ou seja, as práticas de formação acabem por ser algo bastante importante? A Prosegur considera a formação bastante importante...

Entrevistado 3: E prioritário, e obrigatório

Entrevistador: Muito bem, e neste caso, quando faz a formação, como é que se faz o diagnóstico das necessidades do colaborador para que ele tenha então acesso a esta formação?

Entrevistado 3: isso acontece normalmente nesta altura, ou seja, o que é que nós fazemos nesta altura, enviamos um diagnóstico de necessidades, um formulário para as diferentes áreas de negócio nesta casa, a solicitar que nos identifiquem colaboradores, equipas de trabalho, e as necessidades que essas pessoas têm em termos de formação. O objetivo é durante o ano, neste caso, durante o ano de 2014, o objetivo é responder e colmatar as necessidades que foram identificadas, nesse diagnóstico de necessidades por esses colaboradores. Isso é o ponto inicial, depois durante o ano vamos tendo que fazer o que? Apagar os fogos que é aquilo que nós dizemos, surgem aquelas necessidades de um momento para o outro, e o que nos temos que fazer é, no menor tempo possível, responder, maioritariamente quando é que isto acontece? Quando temos colaboradores nossos que estão em clientes, ou sejam, são os próprios clientes no caderno de encargos que nós temos com esses clientes, que exigem formação em determinadas áreas de formação e nós temos que responder de acordo com aquilo que foi assinado, e acordado nesse caderno de encargos.

Entrevistador: E relativamente à avaliação da própria formação? É feita uma avaliação? Não é? Se sim, como é que é feita?

Entrevistado 3: Fazemos uma avaliação da formação no final, em que é feita a avaliação do formando, relativamente à própria formação e ao próprio formador, e depois fazemos uma avaliação final, do colaborador, mediante os objetivos, que nos nos propusemos atingir com esta formação, quando é necessário, nos fazemos o que, depois uma avaliação já no local de trabalho para saber se a pessoa está a aplicar aquilo que supostamente aprendeu dentro da sala.

Entrevistador: Ou seja, aplicam o modelo de Kick Patrick.. que está inerente os quatro etapas.

Entrevistado 3: sim sim,

Entrevistador: muito bem, atao e relativamente aos resultados obtidos, o feedback tem sido bom? Neste caso falando da formação em geral, tem sido bom o feedback? Se tivesse que melhorar algum aspecto, qual melhoraria?

Entrevistado 3: tem corrido bastante bem, na formação e o feedback que temos dos clientes, como também dos clientes, cliente externo, e também do cliente interno, esta bastante agradado, não só pelo tipo de formação que nós oferecemos, como também com esta modalidade nova do e-learning, porque facilmente um colaborador acede a uma plataforma e consegue realizar o curso que pretende, e depois se eventualmente houver necessidade, a renovação de um cartão que nos temos, quer seja de vigilante, quer seja de ARP, quer seja um cliente externo que veja respondido no menor tempo possível as suas necessidades, como o cliente interno que nos exige formação para os seus colaboradores, está, está tudo a correr bastante bem.

Entrevistador: Então falando aqui na modalidade de e-learning não é? A Prosegur possui uma universidade corporativa, como é que ela acabou por surgir?

Entrevistado 3: Surgiu da necessidade de respondermos à legislação e à obrigatoriedade da lei das 25 horas de formação que temos que dar anualmente ao colaborador, ou seja, nós temos cerca de 7 mil e qualquer coisa colaboradores espalhados a nível nacional e temos que dar formação a essas pessoas todas, sendo que maioritariamente 6 mil e qualquer coisa são vigilantes que estão em variados pontos de Portugal, Madeira e Açores, como é que nós vamos responder a esta obrigatoriedade, e ao mesmo tempo dar formação às pessoas que estão longe da sede, mas que pertencem também a empresa, daí surgiu o e-learning, surgiu de

Espanha e nós adaptamo-lo e migramo-lo da melhor forma possível para Portugal
Entrevistador: muito bem, e agora focando um pouco a própria Universidade Corporativa, como é que está organizada? Ou seja, como é que ela funciona de forma interna? Como é que os colaboradores sabem para onde é que vão ser direccionados tendo em conta também aquilo que fazem e tendo em conta aquele diagnostico que foi feito das próprias necessidades em termos de formação.

Entrevistado 3: Ok.. temos a universidade, como nós costumamos dizer, em canal aberto, ou seja, é através da internet, qualquer pessoa pode aceder desde que seja nosso colaborador, e desde que tenha internet em casa, por isso qualquer colaborador pode aceder, identificar-se com os seus dados de colaborador, e aceder à sua área de negócio. Como é que as pessoas têm acesso ou como é que as pessoas conseguem chegar lá, através do canal de comunicação que nós utilizamos, portanto, bastante estreito, principalmente no início, em que nos entre aspas, bombardeavamos da melhor forma os colaboradores, a dizer “atenção, acedam a universidade” com os dados e repetiamos novamente os dados como é que se acedia “atenção, tens lá novos cursos na tua área de negócio”, são giros, inscreve-te, vai lá, experimenta, ou seja, estavamos constantemente a pica-los, ou seja, a motiva-los a ir a Universidade e acederem aos cursos.

Como é que eles sabem e reconhecem os cursos que são interessantes e importantes fazerem? A universidade está dividida em faculdades, cada faculdade tem um curso específico para cada unidade de negócio, depois temos uns que são transversais, são aquilo que nós chamamos os genéricos, os comportamentais a todas as áreas de negócio, o que é que acontece? O colaborador quando acede à universidade só tem disponível cursos, que na empresa consideramos que são uma mais valia, para o crescimento e desenvolvimento daquele colaborador, como pessoa, daí o genérico e daí o comportamental, e como profissional, daí os cursos que estão inseridos na sua faculdade, da área de negócio.

Entrevistador: ok, e relativamente à própria formação é so regime de e-learning ou também tem outros regimes, como o b-learning e presencial?

Entrevistado 3: Também temos presencial, depende do que? Do tipo de formação, por exemplo, neste momento existem aqui em sala formações de incêndio, formações de socorrismo, que não podem ser dadas devido à componente prática, de avaliação, não podem ser dadas em formatos de e-learning, então essas formações obrigatoriamente são consideradas, ainda são consideradas e ainda são feitas em formato presencial, em formato de b-learning ou seja, ter as duas componentes, só mesmo numa situação de formação de vigilância inicial, ou seja para

aquelas pessoas que não são nossos colaboradores, têm formação em sala, e depois são direccionados para a plataforma para que? Para fazer formação complementar aquela que fazem em sala, agora, para os colaboradores, ou têm formato presencial, ou em formato e-learning .

Entrevistador: Muito bem e relativamente às tecnologias que são utilizadas...que tipo de tecnologias são utilizadas? Os funcionários tem como aceder? Não é uma vez que é uma população bastante elevada e têm muitos colaboradores, ate que ponto a tecnologia acaba por ser um impedimento ou beneficio à realização..

Entrevistado 3: Então é assim, falamos de Lisboa e Porto, tudo bem, nos temos 17 delegações espalhadas a nível nacional, mas temos aqui em Lisboa e no Porto, uma sala multimédia, se eventualmente o colaborador tiver dificuldade e acontece várias vezes, temos pessoas já com alguma idade, e com muita dificuldade na utilização e aplicações informáticas, porque? Porque nunca utilizaram na vida deles, nunca precisaram e agora vêm-se deparados com um computador à frente e com uma obrigatoriedade em termos de formação, então se puderem, têm disponibilidade para vir ter conosco, nós temos os tutores que são as pessoas que estão aqui na empresa a direccionar os formadores que estão direccionados para a formação na universidade, estão disponíveis, vêm a sala multimedia e que sob a orientação do tutor fazem a formação, com essa, com esse auxilio, aqui em Lisboa e no Porto, para os outros colaboradores, que não têm disponibilidade nem para vir a Lisboa, nem ao Porto que são muitos, o que nós temos é uma fazer a formação, com essa, com esse auxilio, aqui em Lisboa e no Porto linha de atendimento disponível durante o horario de trabalho ou seja das 9h as 18h de segunda a sexta feira, se o colaborador necessitar de algum tipo de auxilio, pode ligar, estará sempre um colega que irá atender a chamada ou um endereço de email, caso o colaborador não queira despender, pronto, do custo da chamada, manda um email que nós respondemos coma maior brevidade possivel. O que nós solicitamos sempre no email é que nos dê o numero de contacto para assim nos podermos contactar e se tiver o computador perto de si, conseguimos ajuda-lo da melhor forma possivel.

Entrevistador: uma vez que a universidade da Prosegur ainda é bastante recente não é, ainda é um pequeno bebé, que balanço é que faz da experiência que tem sido esta evolução ou seja, esta criação da universidade, evolução, motivação dos colaboradores, não é, que aspectos é que...

Entrevistado 3: É o seguinte, quando me foi feito o convite para estar, para juntamente com o meu colega, com o Eurico Pinto, sermos os gestores, os tutores, como quiserem chamar da universidade, humm, foi interessante, é um projeto novo, foi muito aliciante, porque? Porque nos fazemos um bocadinho o complemento, o Eurico tem muito a função de criar conteúdos, e eu tinha mais a função de gerir a plataforma, ou seja, complementava-se as duas funções e era muito interessante ver as pessoas a responderem com agrado às solicitudes e as solicitações que nós enviamos via email, ou mesmo através de comunicados internos, tem corrido bastante bem, têm sido criadas e inseridas novas faculdades, têm sido criados e inseridos novos cursos nas faculdades, e os colaboradores têm gostado bastante bem da experiência e têm acedido, agora, é necessário haver sempre um controlo interno nosso, ou seja, nunca deixar muito as

coisas andarem sem rumo, ou seja as pessoas aqui nesta casa, também devido a distância, que existe entre a sede e os colaboradores espalhados, é necessário que exista sempre uma comunicação interna, muito direta e muito assertiva com os colaboradores, porque senão normalmente e com o dia a dia que têm e com as dificuldades que têm e com as necessidades que têm diariamente, isso é o menos prioritário, então vão-se esquecendo, dessa plataforma de formação que nos Prosegur oferecemos ao colaborador daí ter que haver sempre da nossa parte um cuidado e uma grande sensibilidade, daí estarmos constantemente a pica-los no bom sentido, para de vez em quando acederem a universidade, pois temos coisas interessantes e giras para lhes mostrar.

Entrevistador: e relativamente às dificuldades sentidas, com este projeto..sentiu algumas? Tem sentido?

Entrevistado 3: é lutar um bocadinho contra a maré, ou seja, o barco é remar uns para um lado e outros para o outro, as vezes acontece, ou seja, o objetivo é muito giro, muito interessante, muito aliciante, o método, a forma como fazemos também é novo para nos, secalhar o método escolhido nem sempre foi o mais eficaz, naquela situação mas aprendemos é com os nossos erros, as vezes cansa-nos, eu falo por mim, cansa-me ver que existe uma coisa tão gira que pode ser potenciada, e que ninguém lá vai a anos, ou seja, a dois anos que esta disponível aos colaboradores e a colaboradores que nos falamos que dizemos “tem que ir a universidade aceder para fazer o curso. Universidade? O que é isso?” com cartas que enviamos, com emails que enviamos, com posters que temos nas várias delegações ou seja, é um bocadinho como eu digo as vezes é uma luta que cansa, que as vezes não temos os resultados que ansiávamos. Mas pronto é o que eu digo, é uma luta, mas é uma luta constante, e o pouco que nos recebemos em termos de gratificação, dos colaboradores que é dare-nos parabéns, dizerem que foi algo muito interessante e muito giro, que gostaram muito dos cursos pronto, é pouco, mas aquilo que vem, é muito bom

Entrevistador: Exacto..tem um feedback muito positivo ..há enquanto formadora, mesmo da propria universidade corporativa, como é que avalia o funcionamento do sistema?

Entrevistado 3: Da própria universidade?

Entrevistador: Da própria universidade sim, que tipo tarefas é que costuma fazer?

Entrevistado 3: Pronto, nos costumamos fazer mais em termos de gestão da formação é mais nós retiramos relatórios mensais, que são depois transportados, trabalhados e migrados, para um relatório que nos temos a nível de recursos humanos, o que é que nos temos aí que é importante reter, não só o volume de formação que nós damos em formato e-learning, aos colaboradores, bem como também diferenciar, por áreas de negócio e o que nos conseguimos constatar é que desde de que apareceu a formação e-learning, a formação as horas de formação, o volume de formação que nos temos tido, e disponibilizado aos colaboradores aumentou de uma forma brutal, conseguimos realmente, em termos de resposta, conseguimos responder as

exigências legislativas e para além disso, conseguimos confirmar que os colaboradores cada vez mais têm formação disponível e vão a universidade.

Entrevistador: Ou seja, acaba por ser uma gestão de assiduidades, ou seja, a ver se eles vão, se eles cumprem os cursos, se não cumprem...

Entrevistado 3: sim é ..a formação e-learning tem uma coisa que a partir do momento que tem a universidade aberta, ou seja, esta disponível, ou seja eles podem não estar a fazer o curso e conta como sessão, ou seja nós também temos que ver essa situação, tudo bem que passado 60 minutos a sessão expira, e eles deixam de estar ligados, conectados, mas durante aqueles 60 minutos eles podem não estar a olhar para o conteúdo, podem estar, imagine, a almoçar ou a jantar e aquilo esta a contabilizar, como tempo de formação na universidade , daí nos temos colocado por curso, um tempo, um volume de formação, para que? Para evitar estas situações, imagine uma pessoa, a sara, imagine que tinha acedido ao mesmo curso que eu, tinha estado lá 24, 12horas e eu tinha tado 4 horas, a sara teve 12 horas porque esteve ligada constantemente, mas não esteve a ligar nenhuma ao curso, e eu não, estive efetivamente a realiza-lo, daí cada curso, tem uma estimativa horária, de formação horaria e é esta que nós colocamos em todos os colaboradores, independentemente do tempo que estiveram ligados na universidade,

Entrevistador: ok, muito bem, só para terminar, é a ultima questão, relativamente, tudo isto da universidade corporativa alinhada com as políticas de formação, ou seja a universidade corporativa tem vindo a responder então a essas necessidadeS?

Entrevistado 3: tem vindo e cada vez mais sim, e o objetivo é maioritariamente a médio prazo, a formação contínua dos colaboradores ser feita apenas e só na plataforma de e-learning.

Entrevistador: e se tivesse que melhorar no futuro algum aspecto, relativamente à plataforma o que melhoraria neste projeto?

Entrevistado 3: não os conteúdos, pois acho que os conteúdos estão bastante atrativos, tem locução tem o audio, tem imagem e grafismo otimo, ou seja, acho que ai os resultados estão a ser bastante bons, secalhar mudaria umbocadinho mais a parte da gestão, ou seja as funcionalidades de gestão, que nos aqui vimos com alguma dificuldade, porque? Porque muitas das vezes temos que pedir ao nosso interface em Espanha que é a Telecor, para nos ajudar em determinadas funcionalidades, em termos de gestão que secalhar nos aqui se tivéssemos essas permissões, conseguimos fazer, secalhar tão bem quanto eles, em vez de estarmos constantemente a pedir, secalhar era mais aquela autonomia que nos aqui poderíamos ter, caso não tivéssemos que estar sempre a reportar a telecor determinadas situações é por ai.. o resto está ok..

Entrevistador: Ok.. eu agradeço a participação, vou então agora terminar a gravação.

6.5 - APENDICE 5: CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA 1

| Categorias | Indicadores | |
|---|--|---|
| <p>A - Caracterização do entrevistado</p> | <p>1 antiguidade na empresa 2 funções desempenhadas</p> | <p>A1.1 “estou a 26 anos na empresa”, A2.1 “eu tou na formação a muitos anos e tem aqui uma componente que é sempre o medo de vir a formação”</p> |
| <p>B - Caracterização da empresa</p> | <p>1 Dimensão da Empresa</p> | <p>B1.1 “a nível nacional somos mais de 7.000 pessoas” B1.2 “temos o departamento de formação que ta sediado em Lisboa e no Porto”</p> |
| | <p>2 Perfil dos Trabalhadores</p> | <p>B2.1 “nós temos aqui uma definição a nível de colaboradores” B2.2 “diretos são aqueles que estão diretamente ligados aos clientes”, B2.3 “podemos dar como exemplo os vigilantes, que estão nas instalações dos clientes”, B2.4 “os indiretos são todos aqueles que estão na retaguarda”, B2.5 “hãã pessoas que estão mesmo na área da supervisão, desses vigilantes” B2.6 “administrativos, como eu, ok, dentro da área financeira ou área de recursos humanos” , B2.7 “porque aqui há a tal componente que eu referi a pouco de que 7.000 mil pessoas estão na rua com clientes”, B2.8 “alguns só vêm aqui no inicio do processo quando são admitidos e no final quando saem da empresa”</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | 3 área geografica | <p>B3.1 “nomedamente estão espalhadas em clientes”</p> <p>B3.2 “o grosso das pessoas estão espalhadas em clientes”</p> <p>B3.3 “geograficamente separadas e [trabalham] em escalas rotativas.”</p> <p>B3.4 [temos o departamento de formação que ta sediado em Lisboa e no Porto] “dessa forma complemente a nível de territorio continental e mesmo ilhas”,</p> <p>B3.5 [informação que é dada e é ajustada em função dos vários grupos que temos]“a nível nacional mesmo” ,</p> <p>B3.6 [necessidades que nós temos] “em termos de geografia”,</p> <p>B3.7 “as pessoas estão muito distântes”,</p> <p>B3.8 “algumas delas no centro de lisboa ou no porto”</p> |
| | | |
| C -Políticas de Formação na empresa | 1 Direito e cumprimeto da formação | <p>C 1.1“uma lesligação específica é a lei de segurança privada”,</p> <p>C1.2 “que implica que todos os trabalhadores de segurança privada e outro pessoal tenham obrigatóriamente uma formação inicial”,</p> <p>C1.3 “quando entrei tive formação inicial...hãã..”,</p> <p>C1.4 [temos já a noção da necessidade da formação como eu disse]” é imperativo legal”</p> <p>C1.5 “o valor que nos damos passa por aquilo que é cumprido”</p> |
| | 2 Acesso à formação | <p>C2.1 “a politica da.. formação de empresas estende-se a todos os colaboradores” ,</p> <p>C2.2 “que é diretos e indiretos”,</p> <p>C2.3 [dentro da área financeira ou área de recursos humanos] “ou tudo isso, mas toda a gente é abrangida, por hãã, formação.”,</p> <p>C2.4 “agora estamos ainda sujeito aqui a politicas da casa mãe”</p> |

| | | |
|--|-----------------------------------|---|
| | 3 Necessidades de formação | <p>C3.1 “Ok, haa.. necessidade digamos assim da formação aqui na Prosegur tem haver não só com o mercado de trabalho”</p> <p>C3.2 “com a área da prestação de serviços”</p> <p>C3.3 “é a necessidade de expor instalações, e conseguir colocar toda a gente no mesmo local onde é possível ter formação”,</p> <p>C3.4 “temos já a noção da necessidade da formação como eu disse”,</p> <p>C3.5 “mas passa também pela necessidade de dar formação a todos os colaboradores”,</p> <p>C3.6” Nos vamos então inculir aqui um determinado nível de necessidade”</p> |
| | 4 Certificações | <p>C4.1 “a portas a aeroportos a nível de certificação,”,</p> <p>C4.2 “credenciação”,</p> <p>C4.3 [tenham obrigatoriamente uma formação inicial] “para serem certificados”</p> |
| | 5 Importância da formação | <p>C5.1 “mas damos muita importancia a esse valor”, C5.2 “esse factor”,</p> |
| | | <p>C5.3 [Nos vamos então inculir aqui um determinado nível de necessidade] “e que vai passar por aquilo que é fazer também essa prospenção”, C5.4 “tambem a nível das outras áreas”</p> |
| | 1 Volume de formação | <p>D1.1 “Curso de vigilância que é aquele que é o mais <i>cotalizado</i>”,</p> <p>D1.2 “tendo em conta o número de pessoas”,</p> <p>D1.3 “os ultimos três anos tem sido atípico”,</p> <p>D1.4 “nos fazemos uma média de 60/70 cursos e actualmente estamos com 10”</p> |

| | | |
|---------------------|----------------------------------|---|
| D – Formação | 2 Plano de formação | <p>D2.1 “dou o exemplo do vigilante que as pessoas têm a mesma duas semanas de formação.”,</p> <p>D2.2 [Nos vamos entao inculir aqui um determinado nivel de necessidade e que vai passar por aquilo que é fazer também essa prospenção tambem a nivel das outras áreas] “e vamos ter um curso de atendimento telefonico”,</p> <p>D2.3 “direccionado para várias pessoas ou para vários grupos respetivamente”</p> <p>D2.4 “podemos faze-lo de uma certa forma manual”,</p> <p>D2.5 “se houver necessidade de colocar alguém numa dessas faculdades”,(curso de vigilância)</p> <p>D2.6 “tem uma carga horaria que tem que ser cumprida no ambito da segurança privada”,</p> <p>D2.7 “temos 104 horas de curso 60 horas presenciais e 24 horas através do e-learning”,</p> <p>D2.8 “materias que estão no e-learning complementam em termos de carga horaria as outras que são presecialmente”</p> |
| | 3 Modalidades de formação | <p>D3.1 “tendo em conta aquilo que é a formação online”,</p> <p>D3.2 “para mim uma grande suspresa foi a questão do e-learning”,</p> <p>D3.3 “Não, existem as três modalidades”,</p> <p>D3.4 “a cursos que so sao presenciais e há cursos que têm a modalidade b-learning”,</p> <p>D3.5 “a outros que têm só a componente digamos assim de e-larning só”</p> <p>’</p> <p>D3.6 “curso de vigilancia tem a componente b-learning “,</p> <p>D3.7 “a formação presencial vai-se manter sempre na nossa casa..hãã”,</p> |
| | | D3.8 “objetivo é sempre estender mais para a componente de e-learning” |

| | |
|----------------------------------|---|
| 4 Parcerias | <p>D4.1 “Depende, depende das área”, D4.2” quando não temos esse knowhow ou quando não podemos”, D4.3 “nos temos que recorrer a entidades externas , a determiandas áreas”, D4.4 “temos uma serie de pessoas com quem já trabalhamos a muitos anos e são nossos parceiros”</p> |
| 5 Clientes | <p>D5.1 “nos temos casos de atendimento telefonico que é preciso fazer num determinado cliente”, D5.2 “o cliente quer que seja feito com essas características”, D5.3 “nos temos que nos situar dentro daquilo que é o pretendido desse cliente”</p> |
| 6 Responsaveis | <p>D 6.1 “sim, temos um responsavel direto que é a Sonia Sasportes”, D6.2 “gere a formação a nível nacional”, D6.3 “nos temos um staff a nivel de formadores internos que dão formação em várias áreas”</p> |
| 7 Diagnóstico de formação | <p>D7.1 “nós temos no final do ano aquilo que é um processo que é enviado para todos os directores de negócio”, D7.2 “depois é distribuido pelas chefias que respeitam esse diretor da área de negócio” D7.3 “aquilo que é um questionário das necessidades de formação”, D7.4 “fazendo este diagnostico e eles reportam que há uma necessidade de formação em determinada área” D7.5 “área técnica”, D7.6 “área comportamental”, D7.7” tudo é depois compilado aquilo que é de informação que é dada e é ajustada em função dos vários grupos que temos”, D7.8 [nos temos que nos situar dentro daquilo que é o pretendido desse cliente] “e fazer o diagnostico”, D7.9 “e fazer a construção do curso”,</p> |

| | | |
|--|---------------------------------------|--|
| | | <p>D7.10 “Sim, sim nós temos isso, tanto nas acções de formação presenciais, como na própria universidade...temos esse questionário de avaliação da formação”</p> <p>D7.11 “para reportar um exemplo, nos temos neste momento no mercado aquilo que é muita gente de outras empresas de segurança privada a ter formação”,</p> <p>D7.12 “nos sabemos qual é o tipo de formação que as outras empresas dão”,</p> <p>D7.13 “quando as pessoas vêm para a Prosegur passam na mesma pelo processo de formação”,</p> <p>D7.14 “ok? Se há alguém que reporta que ha um problema de atendimento telefonico na sua área, ok?”,</p> <p>D7.15 “[quando não temos esse knowhow ou quando não podemos] “por exemplo no caso do socorrismo”</p> |
| | <p>8 Avaliação da formação</p> | <p>D8.1 “nos temos um modelo em termos da organização da formação”,</p> <p>D8.2 “ou seja, daquilo que é avaliar o formando”,</p> <p>D8.3 “a formação”,</p> <p>D8.4 “temos testes de avaliação”,</p> <p>D8.5 “em outras áreas como socorrismo, ha sempre um teste final”,</p> <p>D8.6 “em que a pessoa tem que fazer um teste escrito a parte prática como um teste oral”</p> |
| | <p>9 Aspetos a melhorar</p> | <p>D9.1 “é assim sempre há que melhorar”,</p> <p>D9.2 “e acima de tudo há que chegar mais e melhor e mais perto das pessoas”,</p> <p>D9.3 “aqui lidamos com alguns aspetos”,</p> <p>D9.4 “que é tornar a formação atrativa para as pessoas”</p> |

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| | 10 Dificuldades sentidas | <p>D10.1 “há pessoas que rejeitam muito a formação”, D10.2 “alias a muitos anos”, D10.3 “porque as pessoas têm medo de ser avaliadas”, D10.4 “com um grupo, com os colegas”, D10.5 “há uma hierarquia e há uma avaliação e é sempre esse receio”,</p> |
| E - Universidade Corporativa | 1 Criação da Universidade Corporativa | <p>E 1.1 “Em termos de universidade, portanto já é um passo que foi dado inicialmente pela casa mãe em Espanha” , 1.2 [acima de tudo há que chegar mais e melhor e mais perto das pessoas] “aquilo que foi a construção da universidade corporativa em Portugal”, 1.3 “começa em Espanha, na casa mãe”, 1.4 “e a necessidade põe-se também em Espanha”, 1.5 “o primeiro passo foi dado por eles”, 1.6 “nós arrancamos em parte aqui em Portugal”, 1.7 “eu não acompanhei logo do início”, 1.8 “estava de baixa, parado um ano”, 1.9 “quando voltei já havia um movimento”</p> |
| | 2 Razões da criação | <p>E2.1 [um passo que foi dado inicialmente pela casa mãe em Espanha], E2.2 “por uma necessidade muito específica que é em comum, em Portugal e em todos os países onde a Prosegur está”, 2.3 [necessidade põe-se também em Espanha] “é um território grande”, 2.4 “há dois centros de formação um em Madrid e outro em Barcelona”, 2.5 “obviamente tem que cobrir todo o território nacional”, 2.6 “foi por essa necessidade de fazer chegar a toda a gente”,</p> |

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| | <p>3 Como está organizada</p> | <p>E3.1 “com vários cursos”, E3.2 “nomeadamente na área comportamental”, E3.3 “na área técnica”, E3.4 “digamos especifica para cada setor de negócios que a empresa tem”, 3.5 “ja temos cursos nossos, mesmo produzidos por nós”, 3.6 “Foram criadas várias faculdades”, 3.7 “temos uma faculdade de vigilância que respeira tudo aquilo que é pessoal repartido em termos de vigilância”, 3.8 “temos uma faculdade genérica”, 3.9 “que temos cursos como, como poupar dinheiro”, 3.10 “sensibilização ambiental, por ai fora”, 3.11 “área comportamental, gestão de tempo”, 3.12 “que é muito transversal a toda a gente, tal como a generica”, 3.13 “emos cursos de informatica, desde o excel, power point”,</p> |
| | | <p>3.14 “depois temos uma faculdade ARD, assistente de recinto desportivo”, 3.15 “tem que ter uma formação especifica para desempenhar a função de ARD nos estados de futebol, portanto temos uma faculdade especifica”, 3.16 “Essa pessoa quando entra é lhe atribuido uma determinada categoria”, 3.17 “o individuo é vigilante e automaticamente quando ele entra na empresa é registado no meta4 como vigilante”, 3.18 [é registado no meta4 como vigilante] “é lhe atribuido a faculdade de vigilancia, a generica, a comportamental”,</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | 4 Responsáveis | <p>E4.1 [nós acabamos por ter aqui um papel]“eu mais neste caso que sou o que faço a gestão da plataforma”,</p> <p>4.2 “houve uma altura em que era eu e a Joana”,</p> <p>4.3 “que eramos os responsaveis”,</p> <p>4.4 “reportavamos diretamente à diretora”,</p> <p>4.5 “a Joana associou este projeto”,</p> <p>4.6 “neste momento, sou só eu que faço a gestão, é assim”,</p> <p>4.7 “acabo por ser eu a fazer a gestão dos conteúdos”</p> |
| | 5 Parceiros externos da plataforma | <p>E5.1 “hoje em dia investimos naquilo que é uma parceria com um fornecedor portugues”,</p> <p>5.2 “mas hoje em dia já estamos ligados com um fornecedor em comum”.</p> <p>5.3 “da casa mãe que é a Telecor”,</p> <p>5.4 “o portugues é o ISQ e a Telecor é que faz a gestão da plataforma”,</p> <p>5.5 “Recorremos a alguns fornecedores como o ISQ”,</p> <p>5.6 “já tivemos cursos da PT”,</p> <p>5.6 “Tem como eu referi a pouco a Telecor”,</p> <p>5.7 “que a que faz a gestão da plataforma em espanha”,</p> <p>5.8 “todos eles fazem a gestão a nivel informatico e mesmo aquilo que é a inserção de cursos etc”,</p> <p>5.9 “em campos ainda muito tecnicos são eles que fazem a gestão”,</p> <p>5.10 “normalmente aquilo que nós temos é parcerias”,</p> <p>5.11 “ISQ trabalhava na gestão dos conteúdos”, (limitações)</p> <p>5.12 “função daquilo que é o fornecedor que está pela casa mãe”</p> |
| | 6 -Reacção dos formandos | <p>E6.1 [para mim uma grande suspresa foi a questão do e-learning] “pois não estava a espera da adesão tão grande”,</p> <p>6.2 “alguns dos meus colegas, podendo dizer já com alguma idade e que foram comprar computadores ou que tinham um filho ao lado a ajudar”,</p> <p>6.3 “havia pessoas que não tinham computador”,</p> <p>6.4 “então foram comprar um computador”</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | <p>7 software para e-learning</p> | <p>E7.1 “as pessoas dispõem de uma plataforma que está acessível 24h por dia”,</p> <p>E7.2 “365 por ano”,</p> <p>7.3 [nós arrancamos em parte aqui em português] “so com um sistema multimédia so apoiado num cd”,</p> <p>7.4 “depois com uma plataforma muito básica na internet”,</p> <p>7.5 “a nível da plataforma nessa altura”,</p> <p>7.6 [se houver necessidade de colocar alguém numa dessas faculdades] “é um sistema automático”,</p> <p>7.7 “está interligado com uma outra plataforma que é o Meta 4 “,</p> <p>7.8 “faz a gestão de pessoal”,</p> <p>7.9 “automaticamente essa categoria depois a transporta para a base de dados da plataforma”,</p> <p>7.10 “plataforma que faz a gestão”,</p> <p>7.11 [é registado no meta4 como vigilante] “transporta imediatamente a informação para a base de dados da plataforma de e-learning”,</p> <p>7.12 “trabalhava-se já na primeira fase como cd multimédia”,</p> <p>7.13 “,mas ha plataformas, eu tambem não tenho muito conhecimento”,</p> <p>7.14 “mas há plataformas que são espetaculares, a nível comercial, que fazem tudo e mais alguma coisa”,</p> <p>7.15 “mas há plataformas que são espetaculares, a nível comercial, que fazem tudo e mais alguma coisa”</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | 8 Dificuldades sentidas | <p>E8.1 “depois houve uma adesão espetacular as pessoas”, 8.2 “algumas pessoas não estavam minimamente habilitadas a lidar com sistema informatico”, 8.3 “ainda temos situações”, 8.4 “não têm qualquer competência informatica”, 8.5 “tenta-se nesse caso, sempre, ajudar a pessoam o máximo possível”, 8.6” algumas pessoas são mais resistentes do que outras”,</p> |
| | | <p>8.6 “mas tem haver um pouco com a faixa etária tambem”, 8.7 “temos pessoas que embora muito novas, têm algumas dificuldades”, 8.8 “estamos algo limitados daquilo que pode ser a evolução da propria plataforma de elarning,” 8.9 “sinto aqui alguma falta por vezes de determinado tipo de meios para conseguir ir mais longe”</p> |
| | 9 Valorização da universidade corporativa | <p>E9.1 “A aposta da plataforma de elearning é uma vantagem”, E9.2 “tendo em conta que conseguimos chegar ao pe das pessoas”, E9.3 “tive experiencias, podendo dizer, encantadoras”, 9.4 “ depois houve uma adesão espetacular”, 9.5 “pessoas hoje em dia ja estão habituadas a lidar “Universidade corporativa”, 9.6“a reacção tem sido espetacular”, 9.7 “Portugal o que nós temos é um resultado muito bom e favorável”, 9.8 “tem tado a colmatar muitas necessidades de formação”, 9.9 “aproxima muito mais as pessoas, da propria empresa”, 9.10 “assim consegue-se cumprir muitos objetivos”, 9.11 “isto de certa forma que me motiva pelo constante crescimento”, 9.12 “a nível de conhecimento, de competência, tudo isso, que tenho que ter para poder evoluir”, 9.13 “exacto a evolução aqui é muito grande”</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>10 Soluções</p> | <p>E10.1 [ajudar a pessoa o máximo possível] “último caso aquilo que nós fazemos”, 10.2 “nós temos uma sala multimedia onde são feitos os testes de selecção”, 10.3 “então as pessoas têm a possibilidade de vir cá”, 10.4 “são acompanhadas por mim e estão ali salas, explico, o que elas têm que fazer, como têm que fazer”</p> |
| | <p>11 Perspetiva do formador enquanto gestor da universidade corporativa</p> | <p>E11.1 “nós acabamos por ter aqui um papel”, 11.2 [sou o que faço a gestão da plataforma] “ate onde me é permitido mesmo na construção dos conteúdos”, 11.3 [todos eles fazem a gestão a nível informatico] “coisa que eu já faço”,</p> |
| | | <p>11.4 “permite-me fazer, desenvolvi essa competência e hoje em dia já faço essa gestão”, 11.5 [ISQ trabalhava na gestão dos conteúdos] “cheguei a conclusão que conseguia fazer o que eles fazem, mais barato”, 11.6 “além daquilo que nós fazemos internamente”, 11.7 “em todo este processo, toda a equipa de trabalho”, 11.8 “para mim não será a plataforma ideal, mas é aquela com quem eu tenho que trabalhar”, 11.9 “obviamente tenho que me cingir aquilo que são os recursos que tenho”</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>12 Perpectivas para o futuro</p> | <p>E12.1 “futuramente agora que vai ser lançada a de segurança e saúde no trabalho”,</p> <p>12.2 “tudo isto é um processo de maturação”,</p> <p>12.3 “não se pode tirar já conclusões muito grandes”,</p> <p>12.4 “a conclusão que se tira até agora e todo o balanço que se faz, é positivo”,</p> <p>12.5 “agora é uma questão de evoluir”, (países Prosegur)</p> <p>12.6 “, mas aquilo que se espera é que isto vá ser abrangente para todos”,</p> <p>12.7 “portanto há aqui um crescimento que vai ser muito rápido e muito grande”,</p> <p>12.8 “é o mais rápido possível começarmos a fornecer este tipo de actividade a nível do e-learning a clientes”,</p> <p>12.9 “já começamos a fazer alguns testes, em alguns clientes e tem resultado”,</p> <p>12.10 “muita coisa”,</p> <p>12.11 “eu todos os dias, estou a mexer na univerisade e todos os dias melhorava coisas”</p> <p>12.12 “as coisas não estão sob um determinado ponto hã.. a qualidade a nível de conteúdos”,</p> <p>12.13 “ser mais abrangente”,</p> <p>12.14 “conseguir chegar mais perto das pessoas, envolver mais as pessoas também”,</p> <p>12.14 “eu penso que daqui a um tempo agente pode falar outra vez e de certeza que tenho novidades.”,</p> <p>12.5 “eu penso que no futuro, vamos ter aqui uma maior eficiencia”,</p> |
| | | <p>12.16 “de certa forma, ou vai-se adaptar a nossa exigência”,</p> <p>12.17 “existe uma serie de coisas que eu não posso avançar agora que estão em cima da mesa”,</p> <p>12.18 “da nossa parte vai haver alterações no futuro, e alterações para melhor”</p> |

| | | |
|--|--------------------|---|
| | 13 Exemplos | 13.1 [é uma actividade] “tal como referimos à pouco no caso da banca que recorre muito aquilo que é a formação interativa a nível do e-learning”, 13.2 “ou seja, se na banca isso é complicado, para nós isso ainda é muito mais complicado” |
|--|--------------------|---|

| 6.6 - APENDICE 6: CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA 2 | | |
|--|--|--|
| Categorias | Indicadores | |
| A Apresentação | 1 Identificação | A1.1 “O meu nome é sonia Sasportes” A1.2 “sou diretora do departamento de formação da Prosegur” A1.3 “estou na empresa a 15 anos, sempre nesta área” A1.4 “ou seja, recrutamento e formação” A1.5 “..hãã e pronto essencialmente é isso” A1.6 “eu nunca, tanto a quinze anos na empresa” |
| B Caracterização empresa | 1 Caracterização da Empresa | B1.1 “com a dimensão que temos, com os mais de 7 mil colaboradores” B1.2 “porque tendo em conta a nossa característica B1.3 “, somos uma empresa que tem uma dispersão geografica muito grande” B1.4 [dispersão geografica muito grande] “dos seus colaboradores pelo país completamente distantes”, B1.5 “nos temos dois centros de formação”, B1.6 “acabamos por dar formação presencial também em Faro”, |
| | 2 Funcionários | B2.1 “conheço muito bem o nosso tipo de colaboradores”, B2.2 “o nosso tipo de colaboradores”, B2.3 “muitas delas nem computador têm” |
| | 1 Direito e cumprimento da formação | C1.1 “quer para os certificar e poder admiti-los”, C1.2 “porque nós só podemos admitir pessoas certificadas”, C1.3 “para a área da vigilância privada”, C1.4 “, tal e qual como depois fornecer-lhes todas as competências necessárias para o desempenho da sua função”, C1.5 “nos temos contratos com cliente”, |

| | | |
|---|--|--|
| <p>C -Políticas de Formação na empresa</p> | | <p>C1.6 “esses contratos muitas das vezes obrigam a uma serie de obrigações”, C1.7 “no ambito da formação não é ..” C1.8 “nos sabemos que para o cliente x”, C1.9 “nós temos que preparar um plano de formação”, C1.10 “anual que comporta X, Y e Z acções fe formação deste e daquele tema e isso”, C1.11 “nós na direcção de recursos humanos,no que diz respeito a resposta dos itens legais”, C1.12 “das 25horas”, (e-learning) C1.13 “uma aposta muito, muito forte, mas principalmente chegarmos a pessoas”</p> |
| | <p>2 Acesso à formação</p> | <p>(diagnóstico da formação) C2.1 “apesar de nós o fazermos anualmente”, (acesso à formação) C2.2 “mas isso acaba por dificultar a nossa chegada”, C2.3 “de estarmos junto dos colaboradores”</p> |
| | <p>3 Necessidades de formação</p> | <p>C3.1 “a nível da formação dos elementos operacionais”, (necessidades) C3.2 “muitas das vezes acaba também por ser por aí”</p> |
| | <p>4 Importância da formação</p> | <p>C4.1 “a nossa actividade formativa tem dois pilares essenciais”, C4.2 “a formação inicial”, C4.3 “e ai é onde nós certificamos profissionais para a área de segurança privada”, C4.4 “e depois temos o nosso outro pilar que é a formação de melhoria contínua”, C4.4 “essa sim é feita e direccionada para os nossos colaboradores”, C4.5 “nós próprios a nível da direcção de recursos humanos”, C4.6 “consideramos que são mais valias para o desenvolvimento dos nossos colaboradores”, C4.7 “é um dos pilares mais importantes dentro da organização”, C4.8 “processo só tem continuidade com a formação”, (importância) C4.9 “não tivéssemos a capacidade para lhes dar formação”,</p> |
| | <p>1 Volume de formação</p> | <p>D1.1 [ambito do POPH] “temos aqui um volume de formação bantante elevado neste ultimos anos”, D1.2 “, tendo em conta essa formação co-financiada”,</p> |

| | |
|----------------------------------|--|
| 2 Plano de formação | D2.1 “utilizamos em todas as vertentes de formação”, D2.2 “seja ela formação inicial, ou seja uma formação de melhoria contínua para os nossos colaboradores”, D2.3 “ou seja para além de todo o processo de selecção”, |
| 3 Modalidades de formação | D 3.1 “nós em termos de formação”, D3.2 “utilizamos três metodologias, a metodologia presencial”, |

| | | |
|---------------------|--|--|
| D – Formação | | D3.3 “a metodologia em b-learning”, D3.4 “e só e-learning também, ou seja acabamos por ter estas três vertentes”, D3.5 “depois essas acções de formação são maioritariamente presenciais”, D3.6 “depois nós vamos complementando com as nossas acções de formação a nível do e-learning”, D3.6 “vamos injetando na nossa plataforma de formação”, D3.7 “um foque muito grande no e-learning e trata-lo de uma forma muito objetiva”, D3.8 “muito séria”, D3.9 “hãã para que tenhamos acerteza absoluta que é uma metodologia fiável”, D3.10 “as formações presenciais”, D3.11 “tirando a formação inicial da certificação de vigilante que no seu plano define imediatamente”, D3.12 “em presencial e outro ponto em e-learning, daí ser um conjunto de b-learning”, D3.13 “resto das acções presenciais”, D3.14 “não têm o ponto das horas em e-learning”, D3.15 “o cursos de assistentes de vigilancia inicial” D3.14 e o curso de assistentes de recinto desportivo é que têm esta componente em b-learning”, D3.16 “os únicos cursos que temos na versão versão b-learning são os cursos que são acesso à certificação profissional”, D3.17 “para vigilante de segurança privada” D3.18 “e para assistente de recinto desportivo” |
|---------------------|--|--|

| | |
|--|--|
| 4 Diagnóstico de necessidades de formação | <p>D4.1 “é feito um levantamento das necessidades anual”, D4.2 “e para além desse levantamento de necessidades anual”, D4.3 “nós vamos incrementando alguns cursos de formação”, D4.4 “Através das suas chefias diretas”, D4.5 “seja anualmente é feito o levantamento dessas necessidades junto das chefias”, D4.6 “essas chefias ou diretamente vigilante”,</p> |
| 5 Avaliação da formação | <p>D5.1 “As nossas acções têm”, D5.2 “no final a avaliação da formação”, D5.3 “esta é registada na plataforma que nos temos também para fazer esse registo”, D5.4 “temos uma plataforma que faz a gestão da formação e essa avaliação é feita logo”, D5.5 “temos depois momentos de avaliação da eficacia da formação”, D5.6 “ por acção de formação”,</p> |
| | <p>D5.7 “qual o periodo de tempo que a pessoa vai ter oportunidade de estar no seu posto de trabalho a aplicar”, D5.8 “depois iremos numa data , previamente ja definida, fazer a avaliação no posto de trabalho”, D5.9 “das competencias que adquiriu na formação”, D5.10 “da satisfação e depois nós fazemos a avaliação da eficacia da formação”, (avaliação da formação) D5.11 “ , até 60% hãã ou seja, só com um valor superior a 60% para dar como concluida e pronto”</p> |
| 6 Parceiros Externos | <p>D6.1 “no nosso ambito de formação está registado a três”, D6.2 “três situações”, D6.3” tudo o que passa por fora desses três ambitos, temos que efetivamente recorrer a fornecedores externos”, D6.4 “. Essa firmação co-financiada è marioritariamente dada por um fornecedor externo”, D6.5 “que é a empresa que nos fez todo o processo da candidatura”, D6.6 “são eles e e abordam várias UFCD no ambito da formação, sistemas administrativos, há uma serie de UFCD que estão previstas”, D6.7 “apesar de muito ainda ligados com alguns fornecedores”</p> |
| 7 Financiamento | <p>D7.1 “Nós vivemos há três anos a esta parte no ambito do POPH”, D7.2 “as nossas candidaturas foram aprovadas”</p> |

| | | |
|--|------------------------------------|---|
| | 8 Aspetos positivos | <p>D8.1 “são positivos” , D8.2 “normalmente a nossa escala vai de 1 a 5 sendo o 5 a nossa melhor classificação”, D8.3 “a nossa média está nos 4, 4 e qualquer coisa, a nível da avaliação da satisfação da formação”, D8.4 “resto a metodologia é bem aceite, pelas pessoas”, D8.5 “os, temas abordados pelas pessoas”, D8.6 “são temas pelos quais se reconhecem”, D8.7 “pronto ou seja para nós é muito, muito positivo”, D8.8 “normalmente as pessoas identificam também como temos que vêm também efetivamente melhorar o seu desempenho no local de trabalho”, D8.9 “nós demos aqui um salto muito positivo”, D8.10 “com a introdução da metodologia em e-learning”, D8.11 “um salto muito positivo que nós demos, hãã”, D8.12 “, efetivamente o e-learning, vem-nos dar a resposta”,</p> |
| | 9 Dificuldades sentidas | <p>D9.1 “pronto o que os reportam mais”, D9.2 “acaba por ser as condições que nós temos vivido aqui”, D9.3 “obras no edifício, dias em que temos barulho denso”, D9.4 “mas pronto”, (acesso à formação) D9.5 “mas isso acaba por dificultar a nossa chegada”,</p> |
| | 10 Software para a formação | <p>D9.6 “de estarmos junto dos colaboradores”, (e-learning) D9.7 “ter ainda uma cotação, algo negativa”, D9.8 “no ambito da formação”, (e-learning) D9.10 “profissionais da formação que não acreditam nele” ,</p> <p>D10.1 “a 5 anos atrás atraves de um cd, na altura foi um cd que instituímos”, D10.2 “que distribuímos para os nossos na altura 8 mil colaboradores”, D10.3 “e que através de uma plataforma que na altura não era a nossa”, D10.4 “tinhamos o registo que as pessoas efetivamente, da realização”, D10.5 “qual a valorização e qual a avaliação que as pessoas tinham tido no final”, D10.6 “a partir do momento em que lançamos o Cd”, D10.7 “enviamos para os colaboradores de forma a dar resposta a esse requisito da renovação dos cartões”</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">E - Universidade Corporativa</p> | <p>1 Criação da Universidade Corporativa</p> | <p>E1.1 [com a introdução da metodologia em e-learning] “foi realmente de a três anos a esta parte”, (universidade corporativa) E1.2 “transparecer para a estrutura que é esta metodologia”, E1.3 “a universidade corporativa existe já no grupo Prosegur ai a uns 8 anos”, E1.4 “em Espanha, é onde ela foi implementada”, E1.5 “foi implementada inicialmente para quadros diretivos”, E1.6 “hãã em Espanha o processo foi-se desenvolvendo e fomos e foram então introduzindo outro tipo de cursos”, E1.7 “foram sendo, tal e qual como nós e Espanha com a dimensão que tem”, E1.8 [em Portugal] “começamos a sentir uma grande dificuldade no final de 2008”, E1.9 “com a alteração do numero de horas de formação quer para a formação inicial”, E1.10 “quer para a renovação do cartão profissional”, E10.11 “pronto fez-se um click e na altura não era eu que estava aqui no departamento era um outro colega”, E10.12 “a questão da universidade começou-se a levantar”, E10.13 “houve aqui um período de tempo, durante um ano que parou”, E10.14 “foi olharmos para o projeto que já existia e foi implementa-lo cá”, E10.15 “foi muito fácil, foi, porque hãã”, E10.16 “ela já estava preparada”, E10.17 “foi adequa-la a nossa realidade ou seja nos hoje temos uma universidade corporativa que é diferente da universidade corporativa que existe em Espanha”, E10.18 “no Perú”, E10.19 “na Argentina”, E10.20 “foi muito fácil”,</p> |
|--|---|--|

| | | |
|---|---------------------------------|--|
| | | <p>E10.21 “foi muito facil, foi uma questão de uma serie de reuniões”, E10.22 “de começar a fazer as coisas e fazer um lançamento assim extraordinário”, E10.23 “mas foi muito facil”, E10.24 “a implementação foi facissilima”, E10.23 “hãã e essencialmente o dizer-lhe que nós inauguramos a universidsde em outubro de 2011”, E10.24 “em outubro de 2012 fizemos uma sessão de reconhecimento”, E10.25 “o consolidar efetivamente isto da universidade”, E10.26 “foi um sucesso”</p> |
| 2 | <p>Razões da criação</p> | <p>E2.1“tinha como objetivo , parilhar acções de formação que fossem transversais a todos os quadros diretivos da organização”, E2.2 “foi uma forma muito mais evidente a necessidade de efetivamente de alocar determinados cursos mais operacionais no campo de exercicio de função”, E2.3 “foram-se colocando cursos para os nossos vigilantes também, em Portugal”, E2.4 “acontecia é assim, o facto de termos que tirar uma pessoa do seu posto de trabalho durante duas semanas”, E2.5 “para poder renovar o seu cartão profissional implicaria para nós um custo muito grande”, E2.6 “porque está adequada às nossas necessidades”, E2.7 “mesmo a nível legal os nossos requisitos legais em termos de formação são diferentes dos outros países”, E2.8 “foi uma necessidade natural”, E2.9 “perante a necessidade que temos de ter as 35horas por colaborador”, E2.10 “sabendo nós que há muitos deles que nós não conseguimos trazer para dentro de sala e havendo já essa ferramenta”, E2.11 “eu acho que foi o conjunto de várias reuniões”, E2.12 “vamos perceber que investimentos é que temos que temos que fazer”, E2.13 “como é que o podemos fazer”, E2.14 “com quem é que vamos fazer e e pronto”, E2.15 “ou seja foi subir degraus para integra-lo”,</p> |

| | | |
|--|-------------------------------|--|
| | 3 Como está organizada | <p>E3.1 “tinhamos e temos reuniões mensais na direcção de recursos humanos”, E3.2 “Nós decidimos estrutura-la por faculdades”, E3.3 “essas faculdades alocam-se maioritariamente às nossas áreas de negócio”, E3.4 “as nossas áreas de actividade da Prosegur”, E3.5 “temos a faculdade da vigilância”, E3.6 “a faculdade areo-portuária”,</p> |
| | | <p>E3.7 “, a faculdade da tecnologia”, E3.8 “a faculdade comercial”, E3.9 “depois organização, faculdade generica”, E3.10 “faculdade comportamental”, E3.11 “ e faculdade de informatica”, E3.12 “à função que cada tem acesso às faculdades que lhe diz respeito”, (faculdades) E3.13 “uma forma geral toda a outra estrutura tem as outras três”, E3.14 “generica”, E3.15 “comportamenta”, E3.16 “e informática”, E3.17 “temos também a faculdade comercial, ou seja onde, acabam por disponibilizar informação e não só cursos de formação...”, E3.17 “que tentamos foi direccionar as pessoas para a sua área de negócio”, E3.18 “para a sua actividade”, E3.19 “no sentido de se especializar na sua actividade”, (acesso) E3.20 “nossos vigilantes não têm um email cooperativo”, E3.21 “enquanto que nós, pessoal de estrutura temos um email @Prosegur.com”, E3.22 “os vigilantes não têm associados a cada um deles esse email”,</p> |
| | 4 Responsáveis | <p>E4.1 “o pessoal alocado ao projeto que é o Eurico Pinto”, E4.2 “para além de ser o tutor da universidade”, E4.3 “ele hoje já produz ou seja”, E4.4 “adquirimos algumas ferramentas para permitir isso”, E4.5 “e ele hoje já produz cursos”</p> |

| | | |
|--|-----------------------------------|---|
| | <p>5 Metodos aplicados</p> | <p>(e-learning) E5.1 “nós nunca pensaríamos chegar se não tivéssemos esta metodologia”, (acesso às universidades) E5.2 “só pessoas alocadas à actividade areo-portuária é que têm acesso à universidade portuaria”, E5.3 “temos também a faculdade comercial, ou seja onde, acabam por disponibilizar informação e não só cursos de formação...”, (acessos) E5.4 “ou seja foi uma preocupação nossa”, E5.5 “que ela pudesse ser o mais simples possível”, E5.6 “depois existe um tutor que acaba por ir dando respostas” E5.7 “questões que chegam ou a comentários”, E5.8 “ E5.12 “o que queremos inserir”,</p> |
| | | <p>E5.13 “como queremos inserir”, E5.14 “que público alvo é que queremos atingir”, E5.15 “e o que é que vamos fazer com as competências que as pessoas estão a adquirir”, E5.16 “ou seja, há aqui um controle...total de todo o processo formativo”, E5.17 “tal e qual como tínhamos na formação presencial e isto consolida-nos muito a eficácia da situação”</p> |

| | |
|--|---|
| <p>6 -Reacção dos formandos</p> | <p>E.6.1 “nos tivemos, foi um sucesso enorme”, E6.2 “foi para mim, muito muito positivo a adesão que esta metodologia”, E6.3 “porque não era expectavel”, E6.4 “não era de todo expectável”, E6.5 “davamo-nos conta de pessoas com o tutor da universidade”, E6.6 [de pessoas com o tutor da universidade dizerem] “pois eu tou aqui a trabalhar no computador com o meu filho”, E6.7 “é o querer”, E6.8 “tudo o que é registo de alguns comentários que as pessoas põem”, E6.9 “as pessoas fizeram questão de colocar na própria universidade acerca de iniciativa”, E6.10 “são comentários muito positivos”, E6.11 “eu ja tinha mais do que 6500 colaboradores que tinham feito um curso na universidade”, E6.12 “e as pessoas acabam por se sentir muito mais próximas da organização”, E6.13 “sem dúvida”, E6.14 “sem dúvida alguma”</p> |
| <p>7 software para e-learning</p> | <p>E7.1 “na própria plataforma existem..hãã, instruções”, E7.2 “que tipo de sistema é que a pessoa pode”, E7.3 “deve de ter, que tipo de motor de pesquisa é”, E7.4 “que deve utilizar e o próprio tutor da universidade acaba também”, E7.5 “telefonicamente”, E7.6 “ou através de email”, E7.7 “ir resolvendo algumas incidencias que vão surgindo”, E7.8 “temos que garantir que pelo menos internamente os nossos computadores tinham as características necessárias para a universidade poder correr”, E7.9 “Através da universidade corporativa e porque o registo implicava que a pessoa se regista-se e coloca-se um dos campos obrigatórios”, E7.10 “tinhamos desde as nossas revistas internas”, E7.11 “desde notícias”, E7.12 “colocamos na nossa universidade e porque ela tem também essa componente de noticias”</p> |

| | | |
|--|---------------------------------------|--|
| | <p>8 Dificuldades sentidas</p> | <p>E8.1 “exemplo, no âmbito da eficiência da formação”, E8.2 “nós temos que muitas vezes em dificuldade em fazer-lo, pela dispersidade também dos postos de trabalhos”, E8.3 “porque temos noção que não conseguimos chegar a todos a todos os lados”, E8.4 “nós próprios internamente em termos de sistemas informáticos acabamos por não estar muito avançados”, E8.5 “não sentimos dificuldade nenhuma”, E8.6 “pelo contrário”, (registo na universidade), E8.7 “houve muitas que se registaram apesar de não terem feito nada”, (acessos) E8.9 “mas efetivamente houve um decréscimo”, E8.10 “porque, porque introduzimos mais dois ou três cursos”, E8.11 “muito genéricos” , E8.12 “informáticas e coisas desse tipo”, E8.13 “temos questões técnicas que têm haver com o funcionamento da plataforma”, E8.14 “coisas muitas das vezes não funcionam como nós queremos”, E8.15 “a nível informático isto é tudo muito bonito, não é mas pronto”, E8.16 “a plataforma corre na internet”, E8.17 “há momentos de baixa de rede, pronto e isto tudo”, E8.18 “acaba por ser, por serem barreiras que nós tentamos ultrapassar”, E8.19 “mas que não temos como”, E8.20 “são barreiras técnicas”, E8.20 “portanto, então não conseguimos”</p> |
|--|---------------------------------------|--|

| | | |
|--|---|---|
| | <p>9 Valorização da universidade corporativa</p> | <p>E9.1 “mas eu acho que devidamente monotorizado”, E9.2 “tutoria é uma metodologia muito, muito eficaz”, E9.3 “em estruturas como a nossa”, (motivação dos formandos) E9.4 “isto para nós é muito, muito positivo”, E9.4 “vai trazer mais beneficios a todos”, E9.5 “perante essa situação encontrar uma solução que ela já existia e foi uma tomada de decisão”, E9.6 “foi bantante bom”, E9.7 [eu ja tinha mais do que 6500 colaboradores que tinham feito um curso na universidade] “isto da-nos efetivamente uma visão muito positiva do sucesso do projeto”, E9.8 “nós atraves da universidade corporativa conseguimos também criar um canal de comunicação direto”, E9.10 “com os nossos 7000 vigilantes”,</p> |
| | | <p>E9.11 “vamos sempre tentando dar respostas e desenvolve-las”, E9.12 “passa muito por ai”, E9.13 “nós somos a única empresa de segurança privada que tem esta metodologia”</p> |

| | |
|--|---|
| <p>10 Soluções/ Propostas de melhoria</p> | <p>E10.1 “aquilo que eu me proponho a mim e a minha equipa”, (e-learning) E10.2 “investir cada vez mais nessa metodologia”, E10.3 “eu, não era tanto mudar”, E10.4 “era mais consolidar e melhorar cada vez mais esta nossa nova metodologia”, E10.5 “eu acho que o melhorar”, E10.6 “nós temos sempre que melhorar”, E10.7 “é algo que eu concluo”, E10.8 “nós temos que fazer alguma coisa para melhorar”, E10.9 “mas inicialmente aquilo que nos propomos”. E10.10 “há essencialmente dois anos”, (e-learning) E10.11 “o que fizemos foi, junto da PSP que é a entidade que regula a nossa actividade”, (e-learning) E10.12 “proponhamos que pudéssemos através de uma formação à distância”, E10.13 “a pessoa fazer a renovação do seu cartão profissional”, E10.14 “nós garantimos a PSP que a pessoa tinha ido”, (registo na universidade) E10.15 “é um email, nós passamos a ter mais de 6500 emails”, E10.16 “passamos a ter um há...base de dados para comunicar-mos com os nossos colaboradores”, E10.17 “ a universidade corporativa acabou por criar aqui mais um canal de comunicação”, E10.18 “estamos a fazer agora a nível corporativo”, E10.19 “é identificar os cursos prioritários”, E10.20 “aqueles que os responsáveis de formação de todos os países”, E10.21 “identificam e que são comuns a todos como prioritários e esses sim”, E10.22 “irão ser traduzidos para todas as línguas Prosegur e serão disponibilizados”, E10.23 “temos aqui uma componente, Espanha, aprendeu um bocadinho conosco”, E10.24 “tá a fazer-lo também, nós hoje já produzimos cursos”, E10.25 “nós internamente”, E10.26 “este projeto corporativo e a nossa capacidade de produzir cursos hoje”, E10.27 “a nível nacional, vai efetivamente permitir-nos evoluir muito”, E10.28 “vai permitir-nos revelar aos nossos colaboradores que nós não estagnamos”,</p> |
|--|---|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>E10.29" nós introduzimos aqueles cursos inicialmente, mas que estamos ou seja, que vamos de encontro a uma coisa dinâmica",</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>E10.30 “e que vamos sempre dar resposta às necessidades deles”,</p> <p>E10.31 “lançar aqui novidades e ir mantendo esta”,</p> <p>E10.32 “seja fazendo um planeamento em que anualmente vão entrando outro tipo de cursos”</p> <p>E10.33 “e que dão resposta a uma área muito específica ou a várias pronto e já os temos planeados “,</p> <p>E10.34 “temos vários cursos diria assim a semanas de estarem prontos para serem introduzidos”, (universidade corporativa)</p> <p>E10.35 “dá-nos efetivamente uma resposta a uma serie de questões no ambito da formação”</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|---|
| | <p>11 Perspectivas para o futuro</p> | <p>E11.1 “não é perguntar o que eu posso mudar”, E11.2 “a coisas para mudar sem duvida”, E11.3 “para melhora”, E11.4 “estamos inclusivamente a trabalhar num upgrade da própria universidade”, E11.5 “nos chamamos-lhe o campus online”, E11.6 “que vai inclusive ter aulas virtuais”, E11.7 “eu vou poder estar aqui em Portugal e vou ter pessoas doutros países a ter formação”, E11.8 “todos têm um chat”, E11.9 “uma serie de outras ferramentas possiveis”, E11.10 “agora durante o ano de 2014 iremos implementar também esse upgrate”, E11.11 “tamos agora a trabalhar numa nova que é a faculdade”, E11.12 “de higiene e segurança no trabalho”, E11.13 “ou seja e essa também vai ser transversal a toda a organização”, E11.14 “mas também ter faculdades mais transversais de desenvolvimento pessoal”, E11.15 “que passa por desenvolvimento pessoal”, E11.16 “línguas, informática”, E11.17” a nível comportamental”, E11.18 ”motivação”, E11.19 “feedback”, E11.20 “temos esse objetivo que é torna-lo cada vez mais dinâmico”, E11.21 “sejam com a inserção de cada vez mais cursos”, (mais cursos) E11.22 “isto está previsto a nível corporativo”, E11.23 “o projeto a nivel internacional que nos estamos a trabalhar”, E11.24 “que é criar uma universidade, pluriling”, E11.25 “que nós acedemos e do país onde estamos a aceder”,</p> |
|--|---|---|

| | | |
|--|---------------------------|--|
| | | <p>E11.26 “permite.nos escolher a lingua”, E11.27 “eu digo, eu estou em portugal e quando acedo eu visualizo todos os cursos mas na minha língua”, E11.28 “pronto, isto não é, é lógico que isto é um projeto assim com uma dimensão bastante elevada”, E11.29 “agora precisamos de fazer outro boom”, E11.30 “eu dir-lhe-ia que não é tanto o mudar”, E11.31 “é mais o, ter a percepção que é algo que nós temos que continuar”</p> |
| | <p>12 Exemplos</p> | <p>E12.1 “exemplo, no ambito da eficiencia da formação”, E12.2 “nós temos que muitas vezes em dificuldade em faze-lo, pela dispersidade também dos postos de trabalhos”, E12.3 “por exemplo à faculdade da vigilância”, E12.4 “só pessoas alocadas à actividade da vigilância é que têm acesso”, E12.5 “só pessoas alocadas à actividade areo-portuária é que têm acesso à universidade portuaria”, E12.6 “para a sara também ter ideia, nos em Espanha a universidade tem hoje mais de 150 cursos disponíveis”, E12.7 “são cursos em espanhol que são efetivamente cursos que não estando em espanhol, poderiam ser aplicaveis a qualquer país da Prosegur”, E12.8 “cursos comportamentais”, E12.9 “cursos da nossa própria actividade”, E12.10 “desde os valores da Prosegur”, E12.11 “missão”, E12.12 “missão e valores”, E12.13 “políticas de formação”, E12.14 “há uma serie de cursos já disponiveis da universidade em espanha”, E12.15 “por acaso hoje iniciamos uma auditoria e temo-la habitualmente uma vez por ano e é é engraçado que os próprios auditores”, E12.16 “conhecem várias empresas e várias realidades”, E12.17 “que identificam isto como um fator muito muito positivo da nossa actividade”, E12.18 “há efetivamente empresas de segurança privada, que têm já hoje processos formativos”, E12.19 “em e-learning, mas através de outros, de fornecedores, não através de uma</p> |

| | | |
|--|--|-------------|
| | | plataforma” |
|--|--|-------------|

6.7 - APENDICE 7: CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA 3

| 6.7 - APENDICE 7: CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA 3 | | |
|---|-----------------------------|--|
| Categorias | Indicadores | |
| A Apresentação | - 1 Identificação | A1.1 (nome) Joana Silva, 1.2 (função) sou formadora. |

| | | | |
|---|---------|--|---|
| B Caracterização empresa | - da | 1 Caracterização da Empresa | B1.1 “nos temos 17 delegações espalhadas a nível nacional”, 1.2 “mas temos aqui em lisboa e no Porto” |
| | | 2 Funcionários | B2.1 “temos colaboradores nossos que estão em clientes”, 2.2 “nós temos cerca de 7 mil e qualquer coisa colaboradores”, 2.3 “sendo que marioritariamente 6 mil e qualquer coisa são vigilantes”, 2.4 “estão em variados pontos de Portugal, Madeira e Açores” |
| | | 3 área geografica | B3.1 “espalhados a nível nacional”, 3.2 “falamos de Lisboa e Porto” 3.3 “tambem devido a distância”, 3.4 “que existe entre a sede e os colaboradores espalhados”, |
| C -Politic de Formaç empresa | | 1 Direito e cumprimento da formação | 1.1 “porque o objetivo, ou porque as práticas assim o obrigam”, 1.2 “E prioritário, e obrigatório”, 1.3 “são os próprios clientes no caderno de encargos que nós temos com esses clientes que exigem formação”, 1.4 “nós temos que responder de acordo com aquilo que foi assinado, e acordado nesse caderno de encargos”, 1.5 “cliente interno que nos exige formação para os seus colaboradores”, 1.6 “como é que nós vamos responder a esta obrigatoriedade”, 1.7 “ao mesmo tempo dar formação às pessoas que estão longe da sede”, 1.8 “conseguimos responder as exigencias lesgislativas” |
| | | 2 Acesso à formação | 2.1 “nós solicitamos ao colaborador que venha à sede”, 2.2 “neste caso a outra delegação e realizamos a acção de formação” |
| | na | 3 Necessidades de formação | 3.1 “porque é necessário a uma determinada altura que a formação seja feita em sala”, 3.2 [nós temos cerca de 7 mil e qualquer coisa colaboradores]“e temos que dar formação a essas pessoas todas” |

| | | |
|-----------------------------|----------------------------------|---|
| | 4 Importância da formação | <p>C4.1 “todas essas acções de formação, o objetivo é a melhoria”,</p> <p>4.2 “contínua dos colaboradores”,</p> <p>4.3 “Num menor tempo possível, conseguimos reorganizar e organizar o maior numero de pessoas”,</p> <p>4.4 “num determinado local”,</p> <p>4.5 “com uma determinada formação em aberto, coisa que não conseguimos se for hããm.. no local” [“colmatar as necessidades que foram identificadas”,</p> <p>4.6 “nesse diagnóstico de necessidades por esses colaboradores”]</p> |
| D Formação | 1 Volume de formação | <p>D1.1 “desde de que apareceu a formação e-learning”,</p> <p>1.2 “a formação as horas de formação”,</p> <p>1.3 “, o volume de formação que nos temos tido”,</p> <p>1.4 “e disponibilizado aos colaboradores aumentou de uma forma brutal”,</p> <p>1.5 “conseguimos confirmar que os colaboradores cada vez mais têm formação disponível e vão a universidade”</p> |
| | 2 Plano de formação | <p>D2.1 “o objetivo é maioritariamente a médio prazo”,</p> <p>2.2 “a formação contínua dos colaboradores”,</p> <p>2.3 “ser feita apenas e só na plataforma de e-learning”</p> |
| | 3 Modalidades de formação | <p>D 3.1 “a formação na empresa direccionada para duas vertentes”, 3.2 “composta por duas formas”,</p> <p>3.3 “temos a formação presencial e temos a formação e-learning”,</p> <p>3.4 “à organização da formação em formato b-learning”,</p> <p>3.5 [não só pelo tipo de formação que nós oferecemos] “como também com esta modalidade nova do e-learning”,</p> <p>3.6 “Também temos presencial”,</p> <p>3.7 “formações obrigatoriamente são consideradas, ainda são consideradas e ainda são feitas em formato presencial”,</p> <p>3.8 “em formato de b-learning”,</p> <p>3.9 “numa situação de formação de vigilância inicial”</p> <p>3.10 “por exemplo, neste momento existem aqui em sala formações de incendio”,</p> <p>3.11 “formações de socorrismo, que não podem ser dadas devido à componente prática”,</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | 4 Diagnóstico de necessidades de formação | (tempo) D4.1 “isso acontece normalmente nesta altura”, 4.2 “o que é que nós fazemos nesta altura”, 4.3 “enviamos um diagnóstico de necessidades”, 4.4 “um formulário para as diferentes áreas de negócio nesta casa”, 4.5 “a solicitar que nos identifiquem colaboradores”, |
| | | 4.6 “equipas de trabalho, e as necessidades que essas pessoas têm em termos de formação”, [“colmatar as necessidades que foram identificadas”, 4.7 “nesse diagnóstico de necessidades por esses colaboradores”], |
| | 5 Avaliação da formação | D5.1 “Fazemos uma avaliação da formação no final”, 5.2 “em que é feita a avaliação do formando”, 5.3 “relativamente à própria formação e ao próprio formador”, 5.4 “depois fazemos uma avaliação final, do colaborador”, 5.5 “mediante os objetivos”, 5.6 “propusemos atingir com esta formação”, 5.7 “nos fazemos o que, depois uma avaliação já no local de trabalho” |
| | 6 Prioridades | D6.1 (prioridades) “marioritariamente, e cada vez mais, damos prioridade ao quê”, 6.2 “à organização da formação em formato b-learning”, 6.3 “colmatar as necessidades que foram identificadas”, 6.4 “nesse diagnóstico de necessidades por esses colaboradores”, |
| | 7 Perspectivas | D7.1 “O objetivo é durante o ano, neste caso, durante o ano de 2014”, 7.2 “o objetivo é responder”, 7.3 “para saber se a pessoa esta a aplicar aquilo que supostamente aprendeu dentro da sala” |
| | 8 Dificuldades sentidas | D8.1 “Isso é o ponto incial”, 8.2 “Apagar os fogos que é aquilo que nós dizemos, surgem aquelas necessidades de um momento para o outro”, 8.3 “nos temos que fazer é, no menor tempo possivel”, 8.4 “responder”, 8.5 “[curso de socorrismo]não podem ser dados em formatos de e-learning” |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>1 Criação da Universidade Corporativa</p> | <p>E1.1 “Surgiu da necessidade de respondermos à legislação e à obrigatoriedade da lei das 25 horas”, 1.2 [formação às pessoas que estão longe da sede, mas que pertencem também a empresa] “daí surgiu o e-learning, surgiu de Espanha”, 1.3 “nós adaptamo-lo e migramo-lo da melhor forma possível para Portugal”, 1.4 “o objetivo é muito giro”, 1.5 “muito interessante”, 1.6 “muito aliciante”, 1.7 “a dois anos que esta disponível aos colaboradores”</p> |
| | <p>2 Razões da criação</p> | <p>E2.1“e depois se eventualmente houver necessidade”, 2.2 “a renovação de um cartão que nos temos, quer seja de vigilante”, 2.3 “a renovação de um cartão que nos temos, quer seja de vigilante”, 2.4 “quer seja de ARP”, 2.5” respondido no menor tempo possível as suas necessidades”,</p> |
| - | | <p>2.6 “Para fazer formação complementar aquela que fazem em sala, agora, para os colaboradores, ou têm formato presencial, ou em formato e-learning”</p> |

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| <p>E</p> <p>Universidade Corporativa</p> | <p>3 Como está organizada</p> | <p>E3.1 “porque facilmente um colaborador acede a uma plataforma e consegue realizar o curso que pretende”,</p> <p>3.2” temos a universidade, como nós costumamos dizer, em canal aberto”,</p> <p>3.3 “é através da internet, qualquer pessoa pode aceder desde que seja nosso colaborador”,</p> <p>3.4 “desde que tenha internet em casa, por isso qualquer colaborador pode aceder”,</p> <p>3.5 “identificar-se com os seus dados de colaborador”,</p> <p>3.6 “e aceder à sua área de negócio”,</p> <p>3.7 “através do canal de comunicação que nós utilizamos”,</p> <p>3.8 “A universidade está dividida em faculdades”,</p> <p>3.9 “cada faculdade tem um curso específico para cada unidade de negócio”,</p> <p>3.10 “depois temos uns que são transversais”,</p> <p>3.11 “são aquilo que nós chamamos os genéricos, os comportamentais a todas as áreas de negócio”,</p> <p>3.12 “O colaborador quando acede à universidade só tem disponível cursos”,</p> <p>3.13 “que nos empresa consideramos que são uma mais valia”,</p> <p>3.14 “para o crescimento e desenvolvimento daquele colaborador”,</p> <p>3.15 “daí o generico e daí o comportamental”,</p> <p>3.15 “tem corrido bastante bem, têm sido criadas e inseridas novas faculdades”,</p> <p>3.16 “têm sido criados e inseridos novos cursos nas faculdades”,</p> <p>3.17 “a formação e-learning tem uma coisa que a partir do momento que tem a universidade aberta”,</p> <p>3.18 “ou seja eles podem não estar a fazer o curso e conta como sessão”,</p> |
| | <p>4 Responsáveis</p> | <p>E4.1 “É o seguinte, quando me foi feito o convite para estar, para juntamente com o meu colega, com o Eurico Pinto”,</p> <p>4.2 “sermos os gestores, os tutores”,</p> <p>4.3 “nos fazemos um bocadinho o complemento, o Eurico tem muito a função de criar conteúdos”,</p> <p>4.4 “eu tinha mais a função de gerir a plataforma, ou seja, complementava-se as duas funções”,</p> <p>4.5 “é necessário haver sempre um controlo interno nosso”,</p> <p>4.6 “nunca deixar muito as coisas andarem sem rumo”,</p> <p>4.7 “seja as pessoas aqui nesta casa”,</p> |

| | |
|--|--|
| | 4.8 “é necessário que exista sempre uma comunicação interna e muito direta”, |
|--|--|

| | |
|-----------------------------------|--|
| | 4.9 “daí ter que haver sempre da nossa parte”, 4.10 “um cuidado e uma grande sensibilidade”, |
| 5 Metodos aplicados | E5.1 “o metodo”, 5.2 “a forma como fazemos tambem é novo para nos”, 5.3 “secalhar o metodo escolhido nem sempre foi o mais eficaz”, “mas aprendemos é com os nossos erros” |
| 6 -Reacção dos formandos | E.6.1 “muito interessante ver as pessoas a responderem com agrado”, 6.2 “om agrado às solicitudes e as solicitações que nós enviamos via email”, 6.3 “ou mesmo através de comunicados internos”, 6.4 “os colaboradores têm gostado bastante bem da experiência e têm acedido” |
| 7 software para e-learning | E7.1 [Lisboa e Porto] “uma sala multimédia”, 7.2 “vêm a sala multimedia e que sob a orientação do tutor” |

| | | |
|--|---------------------------------------|---|
| | <p>8 Dificuldades sentidas</p> | <p>E8.1 “, bombardeavamos da melhor forma os colaboradores” , 8.2 “a dizer “atenção, cedam a universidade” com os dados e repetiamos novamente”, 8.3 “s dados como é que se acedia “atenção, tens lá novos cursos na tua área de negócio”, são giros, inscreve-te, vai lá”, 8.4 “estavamos constantemente a pica-los”, 8.5 “motiva-los a ir a Universidade e acederem aos cursos”, 8.6 “se eventualmente o colaborador tiver dificuldade e acontece várias vezes”, 8.7 “temos pessoas já com alguma idade”, 8.8 “com muita dificuldade na utilização e aplicações informaticas”, 8.9 “nunca utilizaram na vida deles”, 8.10 “nunca precisaram e agora vêem-se deparados com um computador à frente”, 8.11 “com as dificuldades que têm e com as necessidades que têm diariamente”, 8.12 “isso é o menos prioritario”, 8.13 “então vao-se esquecendo, dessa plataforma de formação”, 8.14 “daí estarmos sempre a pica-los no bom sentido”, 8.15 “é lutar um bocadinho contra a maré”, 8.16 “o barco é remar uns para um lado e outros para o outro, as vezes acontece”, 8.17 “as vezes cansa-nos”, 8.18 “cansa-me ver que existe uma coisa tão gira”, 8.19 “que pode ser potenciada”, 8.20 “e que ninguem lá vai a anos”, 8.21 “dois anos que esta disponivel aos colaboradores”,</p> |
| | | <p>8.22 “colaboradores que nos falamos que dizemos “tem que ir a universidade aceder para fazer o curso. Universidade? O que é isso?”, 8.23 “com cartas que enviamos”, 8.24 “ com emails que enviamos”, 8.25 “com posters que temos nas várias delegações”, 8.26 “como eu digo as vezes é uma luta que cansa”, 8.27 “é uma luta, mas é uma luta constante”, 8.28 “muitas das vezes temos que pedir ao nosso interface em Espanha que é a Telecor”, 8.29 “para nos ajudar em determinadas funcionalidades, em termos de gestão”,</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>8.30 “secalhar nos aqui se tivéssemos essas permissões”,</p> <p>8.31 “conseguíamos fazer, secalhar tão bem quanto eles”</p> |
| | 9 Valorização da universidade corporativa | <p>E9.1 “tem corrido bastante bem, na formação e o feedback que temos dos clientes”,</p> <p>9.2 “como também dos clientes, cliente externo,</p> <p>9.3 “também do cliente interno, esta bastante agradado”,</p> <p>9.4 “universidade, humm, foi interessante”,</p> <p>9.5 “é um projeto novo”,</p> <p>9.6 “foi muito aliciante”,</p> <p>9.7 “o pouco que nos recebemos em termos de gratificação”,</p> <p>9.8 “o pouco que nos recebemos em termos de gratificação”,</p> <p>9.9 “dizerem que foi algo muito interessante e muito giro”,</p> <p>9.10 “que gostaram muito dos cursos pronto, é pouco, mas aquilo que vem, é muito bom”</p> |
| | 10 Soluções | <p>E10.1 “então se puderem, têm disponibilidade para vir ter conosco”,</p> <p>10.2 “nós temos os tutores que são as pessoas que estão aqui na empresa”,</p> <p>10.3 “ireccionar os formadores que estão direccionados para a formação na universidade”,</p> <p>10.4 “estão disponíveis”,</p> <p>10.5 “fazem a formação, com essa, com esse auxílio, aqui em Lisboa e no Porto”,</p> <p>10.6 “linha de atendimento disponível durante o horário de trabalho ou seja das 9h as 18h de segunda a sexta feira”,</p> <p>10.7 “se o colaborador necessitar de algum tipo de auxílio, pode ligar”,</p> <p>10.8 “estará sempre um colega que irá atender a chamada”,</p> <p>10.9 “ou um endereço de email”,</p> <p>10.10 “o que nós solicitamos sempre no email é que nos dê o numero de contacto”,</p> <p>10.11 “para assim nos podermos contactar e se tiver o computador perto de si”</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | 11 Perspetiva do formador enquanto gestor da universidade corporativa | E11.1 “está tudo a correr bastante bem”, 11.2 “nos costumamos fazer mais em termos de gestão da formação”, 11.3 “é mais nós retiramos relatórios mensais, que são depois transportados”, |
| | | 11.4 “, trabalhados e migrados”, 11.5 “ para um relatório que nos temos a nível de recursos humanos”, 11.6 “diferenciar, por áreas de negocio”, |
| | 12 Perspectivas para o futuro | E12.1 “não os conteúdos”, 12.2 “pois acho que os conteúdos estão bastante atrativos”, 12.3 “tem locução tem o audio”, 12.4 “tem imagem e grafismo otimo”, 12.5 “, secalhar mudaria um bocadinho mais a parte da gestão”, 12.6 “ou seja as funcionalidades de gestão”, 12.7 “secalhar era mais aquela autonomia que nos aqui poderíamos ter”, 12.8 “o resto está ok” |
| | 13 Exemplos | E13.1 “imagine, a almoçar ou a jantar e aquilo esta a contabilizar, como tempo de formação na universidade”, 13.2 “daí nos temos colocado por curso, um tempo”, 13.3 “um volume de formação”, 13.4 “para evitar essas situações”, 13.5 “imagine uma pessoa, a sara”, 13.6 “magine que tinha acedido ao mesmo curso que eu, tinha estado lá 24, 12horas”, 13.7 “e eu tinha tado 4 horas, a sara teve 12 horas porque esteve ligada constantemente, mas não estive a ligar nenhuma ao curso”, 13.8 “e eu não, estive efetivamente a realiza-lo, daí cada curso, tem uma estimativa horária” , 13.9 “de formação horaria e é esta que nós colocamos em todos os colaboradores, independentemente do tempo que estiveram ligados na universidade” |

6.5 -APENDICE 8:PROCESSO DE FORMAÇÃO DE COLABORADORES PROSEGUR



Procedimento de Gestão PROCESSO DE FORMAÇÃO DE COLABORADORES

CLASSIFICAÇÃO:
GERAL

2. OBJECTIVO

Este procedimento tem como objectivo definir a metodologia, responsabilidades e suporte documental para controlo do processo de formação de colaboradores.

3. DEFINIÇÕES

Dossier Técnico Pedagógico - Dossier onde se encontra reunido um conjunto de documentos respectivos da acção de formação, tais como: Lista de presenças, sumários, relatórios, questionários de avaliação, certificados, etc. (DIV-SF-08).

Plano de Formação - Documento onde se encontra planeado um conjunto de Acções a realizar (DIV-SF-04).

Modelo de Avaliação da Formação KIRKPATRICK - Modelo de Avaliação da Eficácia das Acções de Formação em vigor, que consiste em quatro níveis:

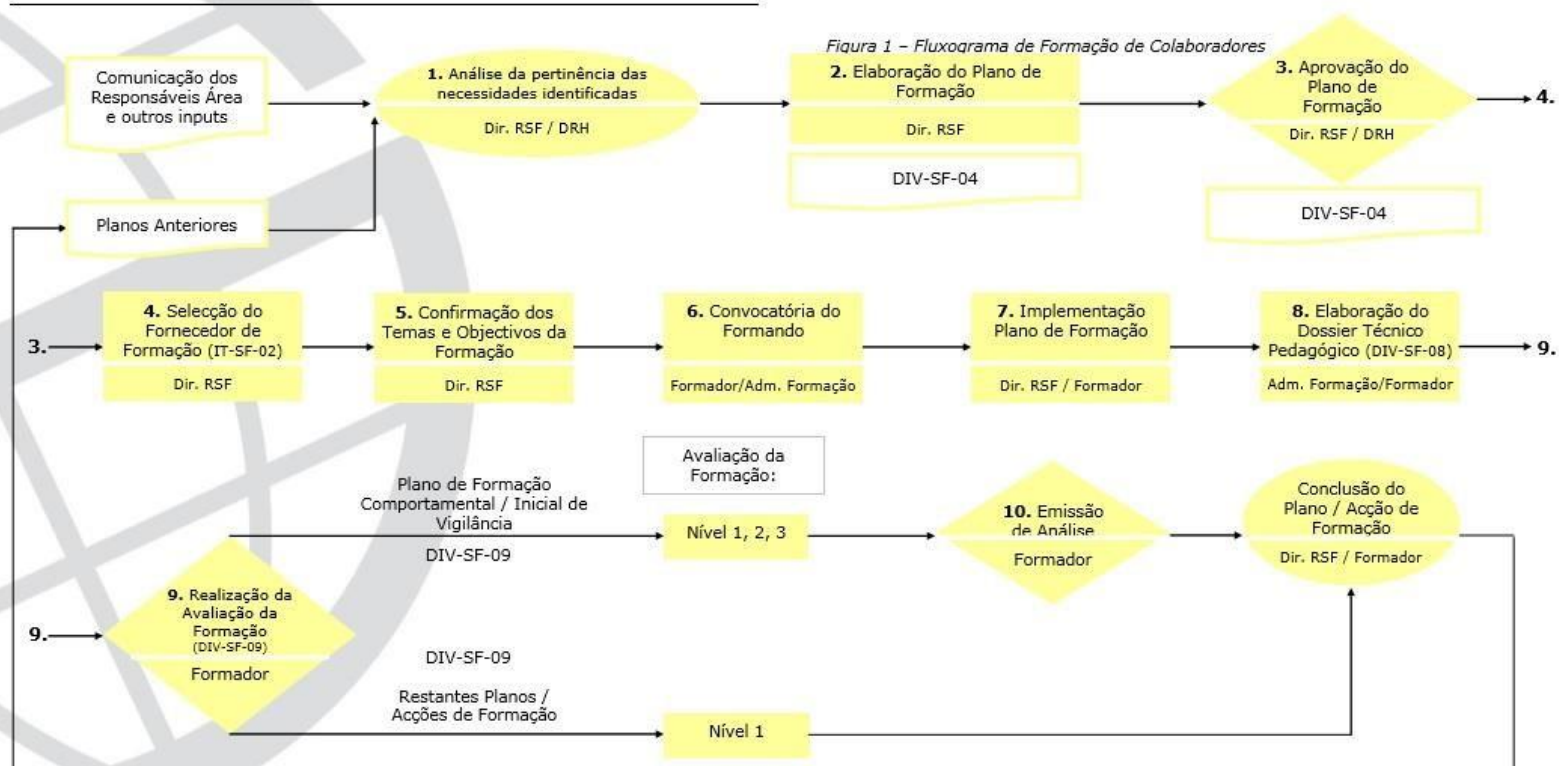
- Avaliação da Satisfação (1º Nível);
- Avaliação da Aprendizagem (2º Nível);
- Avaliação Uso - Função (3º Nível - Eficácia)
- Avaliação do Impacto (4º Nível - ROI - Retorno do Investimento Financeiro)

DRSF - Departamento de Recrutamento, Selecção e Formação

DRH - Direcção de Recursos Humanos

4. DESCRIÇÃO

4.1. FLUXOGRAMA





Procedimento de Gestão
PROCESSO DE FORMAÇÃO DE COLABORADORES

CLASSIFICAÇÃO:
GERAL

4.2. TABELA DE DESCRIÇÃO DE ACTIVIDADES

| Actividade | Descrição | Responsável | Input | Output |
|--|---|-------------------------------|--|--|
| 1. Análise da pertinência das necessidades identificadas | <p>A identificação das necessidades de formação poderá ser realizada mediante as seguintes formas:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Planeamento Estratégico por decisão da Direcção Geral;▪ Necessidades comunicadas pelas áreas;▪ Cadernos de encargos acordados com o Cliente;▪ Inquérito de opinião/satisfação de colaboradores;▪ Auditorias;▪ Avaliação da Formação (Planos Anteriores);▪ Avaliação de Desempenho. <p>Os pontos acima indicados poderão ser apresentados por responsáveis de áreas de funcionais, Directores, Chefias Intermédias ou por quem possua autorização para o efeito.</p> | Director RSF / Director RH | Comunicação dos Responsáveis Área Planos de Formação Anteriores | Elaboração Plano de Formação |
| 2. Elaboração do Plano de Formação | <p>As necessidades são dirigidas ao DRSF/DRH que após analisada a sua pertinência, levará a efeito o respectivo Plano ou Acção de Formação a fim de que se proceda à respectiva aprovação pelo DRSF e/ou DRH.</p> <p>O Plano Anual de Formação é realizado pelo DRSF e aprovado pelo DRH. Poderá ser estabelecido de acordo com as necessidades identificadas, de acordo com o cumprimento do Plano de Formação do ano anterior ou uma das formas acima indicadas. O mesmo habitualmente é de carácter transversal, como é o caso da formação comportamental ou a nível da formação inicial / Melhoria na área de vigilância.</p> <p>À excepção do Plano Anual de Formação os restantes Planos poderão ser realizados, aprovados e levados a efeito ao longo de todo o ano sem existir um timing pré-definido. As necessidades são dirigidas ao DRSF/DRH que após analisada a sua pertinência, levará</p> | Director RSF | Necessidades analisadas e validadas | Conjunto de Acções de Formação Planeadas |



Procedimento de Gestão
PROCESSO DE FORMAÇÃO DE COLABORADORES

CLASSIFICAÇÃO:
GERAL

| Actividade | Descrição | Responsável | Input | Output |
|---|---|-----------------------------|--|--|
| | <p>a efeito o respectivo Plano ou Acção de Formação a fim de que se proceda à respectiva aprovação pelo DRSF e/ou DRH.</p> <p>Salienta-se que, o Plano Anual de Formação poderá necessitar de alguns ajustamentos ao longo do ano, caso as necessidades assim o exijam.</p> <p>Assim, cada alteração verificada será registada, em formato de Adenda, aprovada pelo Director de Recrutamento, Selecção e Formação.</p> | | | |
| 3. Aprovação do Plano de Formação | O Plano Anual de Formação é realizado pelo DRSF e aprovado pelo DRH. | Director RSF Director RH | Conjunto de Acções de Formação Planeadas | Plano de Formação Aprovado |
| 4. Selecção do Fornecedor de Formação | Assim, as acções de Formação poderão ser monitorizadas internamente ou externamente. A decisão da entidade responsável (DRSF ou Fornecedor externo de Formação) pela monitorização das acções de Formação será da responsabilidade do DRH e/ou DRSF procedendo de acordo com o definido na Instrução de Trabalho – Selecção e Avaliação de Fornecedores de Formação – IT-SF-02. | Director RSF Director RH | Requisitos do Fornecedor e da acção de formação Propostas de serviços de Formação | Classificação, em pontuação, de fornecedor de serviços de Formação |
| 5. Confirmação dos temas e objectivos da formação | Após a selecção do fornecedor de formação são acordados com o DRSF e/ou DRH quais as áreas temáticas a abordar e respectivos objectivos a cumprir, após o qual serão estabelecidas as datas de realização das mesmas para a elaboração do respectivo Plano de Formação. | Director RSF | Necessidades de formação | Conteúdo programático |
| 6. Convocatória do formando | Os formandos identificados a frequentar a acção em causa são convocados via telefone ou carta de convocatória, por email ou directamente pela chefia | Administrativa de formação | Formandos designados | Formandos contactados |
| 7. Implementação do plano de formação | <p>O acompanhamento do Plano de Formação e respectivas acções de formação será realizado pelo Director de Recrutamento, Selecção e Formação, bem como a equipa de formadores.</p> <p>Nas acções de formação realizadas será entregue ao formando um Manual de Formação ou Documento de Consulta, documento este que reúne de uma forma resumida todas as matérias ministradas durante a acção de formação. O Departamento de Recrutamento, Selecção e Formação será possuidor de um exemplar dos manuais ou documentação de</p> | Director RSF Formandos | Plano de Formação Aprovado | Acção de formação executada |



Procedimento de Gestão
PROCESSO DE FORMAÇÃO DE COLABORADORES

CLASSIFICAÇÃO:
GERAL

| Actividade | Descrição | Responsável | Input | Output |
|---|--|---------------------------|---|--|
| | suporte referente às acções de formação ministradas. | | | |
| 8. Elaboração Dossier Técnico Pedagógico | <p>Em cada acção de Formação realizada, interna ou externa, será elaborado o respectivo Dossier Técnico Pedagógico (DTP), de acordo com o modelo em vigor (DIV-SF-08), responsabilidade esta atribuída ao Administrativo de Formação afecto à acção de Formação, onde estará reunida um conjunto de documentos respectivos da acção de Formação, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lista de Presenças, Sumários, Relatórios, Questionários de Avaliação, Certificados de Formação, etc. | Adm. Formação Formador | Informações prestadas pelos formandos | Impressos devidamente preenchidos |
| 9. Realização da Avaliação da Formação | <p>Com o objectivo de avaliar o Ciclo de Formação, nomeadamente a Eficácia da Formação, a DRSF aplicará o Modelo de Avaliação de KIRKPATRICK.</p> <p>Este modelo será levado a efeito da seguinte forma:</p> <ul style="list-style-type: none">• Será implementado até ao 3º Nível – Avaliação Uso/Função – Eficácia;• Será aplicado ao Plano de Formação Comportamental e ao Plano de Formação Inicial de Vigilantes de Segurança Privada, sendo estes que representam maior volume e investimento (custo, tempo, equipa envolvida) por parte da DRSF, bem como de maior impacto no negócio da Prosegur. <p>Em todos os restantes Planos / Acções de Formação serão registadas os <i>scores</i> do 1º Nível de Avaliação e do 2º Nível de Avaliação, sempre que possível.</p> <p>O Modelo de Avaliação poderá ser analisado na Matriz Guia da Avaliação da Formação (DIV-SF-09).</p> <p>Para a respectiva aplicação do modelo poderá ser observada a Matriz Guia da Avaliação da Formação – Objectivos (DIV-SF-10), onde se define quais os instrumentos a utilizar para a medição, objectivos a atingir, Timing de recolha de Avaliação e respectivos registos.</p> | Formador | Rácios Pontuações Respostas questionários | Análise à Eficácia das acções de formação realizadas |



Procedimento de Gestão

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE COLABORADORES

CLASSIFICAÇÃO:
GERAL

| Actividade | Descrição | Responsável | Input | Output |
|------------------------|---|-------------|---|--------------------------------------|
| | <p>De referir, a existência de 3 impressos onde serão registados os indicadores da avaliação, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> Índice de Avaliação da Formação (IMP-SF-38), onde são registados todos os valores dos 3 níveis observados fazendo comparação entre objectivo a atingir e o real atingido; Plano de Visitas USO/FUNÇÃO (IMP-SF-39), onde são identificadas as amostras a serem avaliadas no seu posto de trabalho; Grelha de Análise da Eficácia da Formação (IMP-SF-40), onde são registos todos os valores dos 3 níveis interpretando os resultados finais, observações e medidas a tomar no sentido de corrigir desvios. | | | |
| 10. Emissão de análise | <p>Com base na análise dos dados de avaliação recolhidos, é emitido o parecer sobre o grau de eficácia da formação, no caso dos planos de formação comportamental e inicial de vigilância.</p> <p>Resulta desta análise, a sugestão de melhorias.</p> | Formador | Análise à Eficácia das acções de formação realizadas. | Planos de Melhoria / Medidas a tomar |

Tabela 1 - Descrição de actividades do Processo de Formação de Colaboradores.

5. REGISTO HISTÓRICO

| Edição N.º | Data | Descrição | Pontos | Pág. |
|------------|------------|--|-------------|-----------|
| 01 | 30.11.2005 | Este documento substitui o PG-04-03 de 27/12/2004, com as seguintes alterações: - Novo Layout | Todos | Todas |
| | | - Inputs para averiguação de necessidades de formação | Todos | Todas |
| 02 | 28.02.2006 | Alteração da imagem do documento. | 5,2 | 5 |
| 03 | 16.03.2009 | Alterações ao conteúdo. | Todos | Todas |
| | | | 1 / 3 / 4,2 | 2 / 3 / 6 |

Elaborado: Juan Coloma
Data: 16.03.2009

Verificado: Manuela Pinto
Data: 16.03.2009

Aprovado: José Lourenço
Data: 16.03.2009

APÊNDICE 9: INDICADORES DE RECRUTAMENTO, SELECÇÃO E FORMAÇÃO

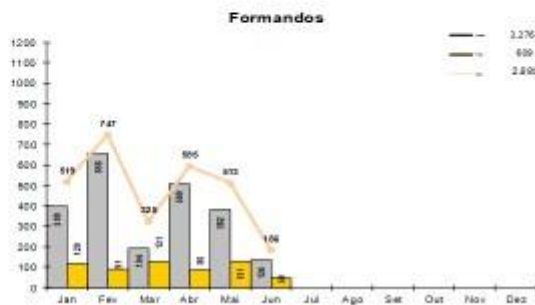
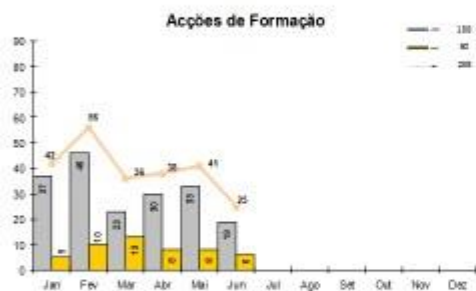


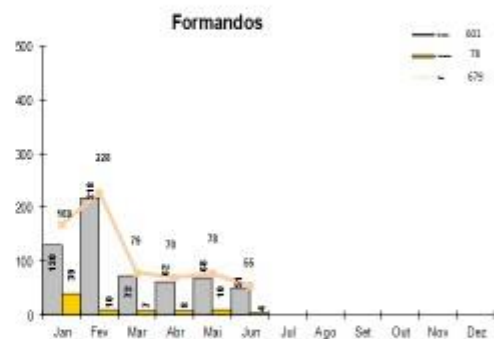
Indicadores de Recrutamento,
Seleção e Formação – Junho 2013
DRSF



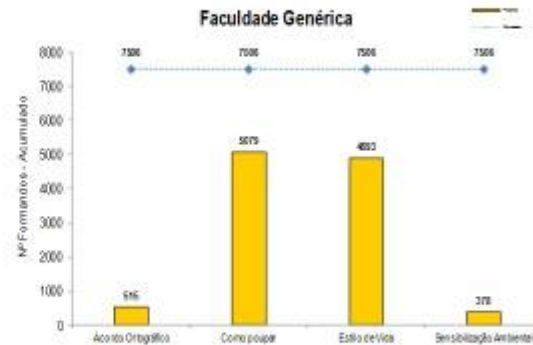
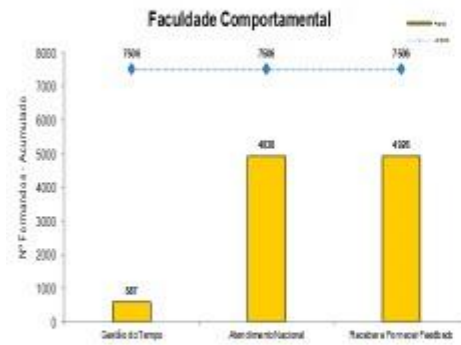
PROSEGUR

Formação Contínua – Ações Presenciais

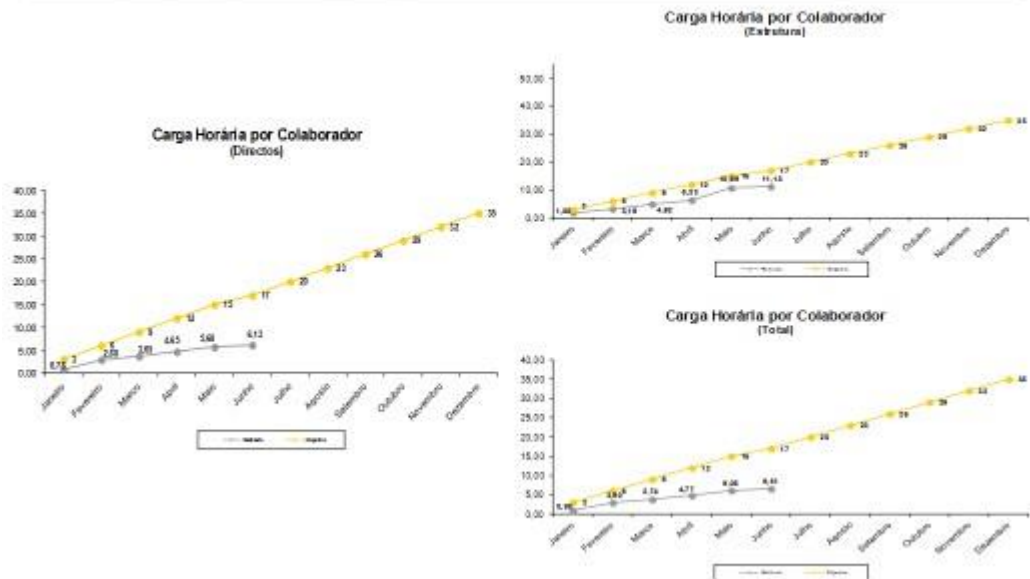


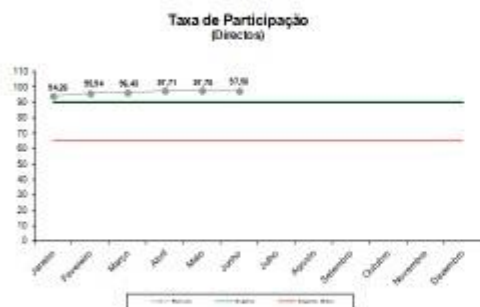


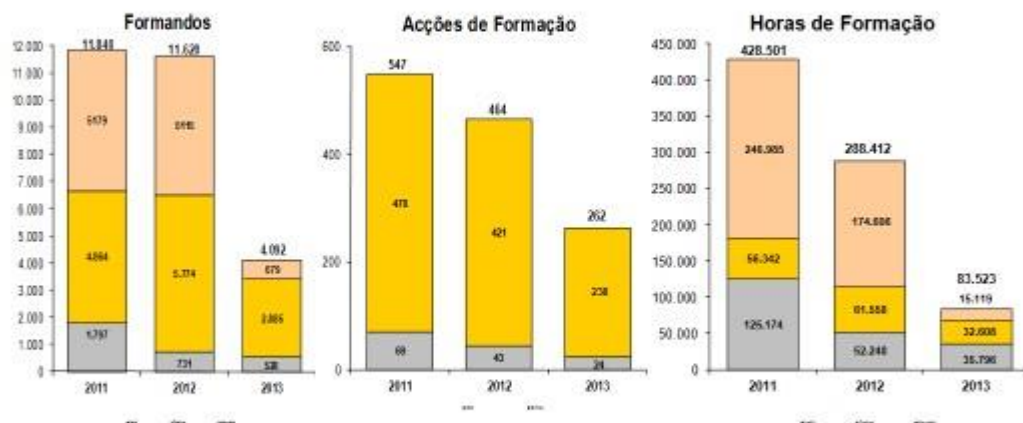












Nota: O nº de acções de formação interactivas não é contabilizado.