



RAQUEL COSTA
FARIA FRANCO
JONAS

**PERCEÇÃO DOS
COLABORADORES SOBRE A
GESTÃO DA FORMAÇÃO NA
DECATHLON PORTUGAL**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professora Doutora Anabela Gomes Correia

Janeiro 2021

RAQUEL COSTA
FARIA FRANCO
JONAS

**PERCEÇÃO DOS
COLABORADORES SOBRE A
GESTÃO DA FORMAÇÃO NA
DECATHLON PORTUGAL**

JÚRI

Presidente: Professor Adjunto João Pedro Pina
Cordeiro, ESCE-IPS

Orientador: Professora Coordenadora Anabela
Gomes Correia, ESCE-IPS

Vogal: Professor Coordenador António José de
Sousa Almeida, ESCE-IPS

Janeiro 2021

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu sentimento de gratidão a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram e permitiram que concluísse mais este objetivo da minha vida.

Começo por agradecer à minha orientadora Professora Doutora Anabela Gomes Correia, que se manteve sempre interessada e exigente, revelando-se um grande suporte ao longo deste percurso e forte impulsionadora na reta final. À nossa escola ESCE agradeço pelo facto de me ter dado oportunidade de interagir com outros docentes igualmente competentes, interessados e dedicados que contribuíram para a minha formação enquanto profissional de gestão de recursos humanos. Em especial aos Professores António Almeida e José Rebelo dos Santos, pelo permanente interesse e disponibilidade para com os alunos.

Ao Diretor de Recursos Humanos da Decathlon Portugal, minha chefia direta, Dr. João Rodrigues agradeço a sua disponibilidade, abertura e apoio sobre os meus objetivos pessoais e profissionais e pela pertinência das suas questões e reflexões que muito contribuem para a minha aprendizagem e capacidades crítica e de reflexão. E ainda pela sua cooperação para que o presente estudo fosse realizado nesta empresa. Quero agradecer também aos meus colegas, em particular à Susana Silva pela sua disponibilidade em testar e ajudar e pela sua amizade e gestos de incentivo permanentes. Deixo igualmente uma palavra de grande agradecimento a todos os colegas que responderam ao questionário enviado, tendo contribuído de forma inquestionável para a realização desta investigação.

Aos meus amigos, aqueles que ligam para saber o que preciso e para dizer que sou a maior! Aos meus amigos, aqueles que não se esquecem de “nós”, mesmo quando damos conta que afinal passaram vários meses desde a última conversa. À Dona Maria que passou a Avó Maria pelo enorme suporte à distância de uma rua ou de uma chamada.

À minha família, à minha mãe, à minha avó, ao meu avô o meu profundo agradecimento por me terem apoiado sempre, incondicionalmente e por me ajudarem sempre com tudo o que conseguem. Ao Vítor por me ter permitido momentos para avançar mais um pouco. Aos meus bebés, Márcio e Maria Inês, pela energia que me dão e pela responsabilidade que me incutem de vos fazer ver que podemos fazer e ser mais. Sempre.

Resumo

No contexto atual, altamente volátil e competitivo, as empresas reconhecem que a formação dos colaboradores é cada vez mais importante para lhes garantir vantagens competitivas sustentáveis. Ainda que muitos gestores partilhem desta visão e mobilizem ações no sentido de desenvolver as competências dos colaboradores, verifica-se por vezes um desfasamento entre aquilo que os gestores afirmam sobre a formação das suas empresas e a imagem da mesma junto dos colaboradores (Meignant, 2003). O objetivo principal deste estudo é conhecer a perceção dos colaboradores da Decathlon Portugal sobre a gestão da formação na empresa. Os objetivos específicos são: (1) caracterizar a gestão da formação da empresa; e conhecer a perceção dos seus colaboradores sobre: (2) o compromisso da empresa para com a formação; (3) a importância e benefícios que atribuem à formação da empresa; (4) o seu contributo para diagnóstico das necessidades de formação; (5) a equidade no acesso à formação e fatores que o condicionam; (6) os fatores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de competências; (7) a qualidade das ações de formação da empresa. Com este propósito foi enviado um questionário online a todos os colaboradores, tendo-se obtido 154 respostas, o que representa 12% da população. Os resultados e conclusões mais relevantes deste estudo mostram-nos que os colaboradores da Decathlon Portugal têm uma perceção tendencialmente positiva sobre a gestão da formação da empresa. Não obstante, entre as seis dimensões analisadas, o contributo dos colaboradores para diagnóstico das necessidades de formação e a equidade no acesso à formação são as duas dimensões com médias de concordância mais baixas. Por seu turno, a importância e benefícios que os colaboradores atribuem à formação da empresa é a dimensão que apresenta valores médios de concordância mais elevados. Os resultados deste estudo permitem formular sugestões de melhoria que a Decathlon Portugal pode utilizar para alcançar os objetivos desejados.

Palavras chave: Formação, gestão da formação, práticas da formação

Abstrat

In the current context, highly volatile and competitive, companies recognize the increasing importance of employee training, which can provide their sustainable competitive advantages. Although many managers share this vision and mobilize actions in order to develop the employees' skills, sometimes there is a gap between what managers say about the training in their companies and the image that their employees have about it (Meignant, 2003). The main goal of this study is to understand Decathlon Portugal employees' perception of training management in the company. The specific objectives are: (1) to characterize the company's training management; and to know the employees' perception about: (2) company's commitment to training; (3) the importance and benefits they recognize in the training of the company; (4) their contribution to training needs analysis; (5) the equity in access to training and factors that influence it; (6) the factors that boost learning and skills development; (7) the quality of company's training actions. For this purpose, an online questionnaire was sent to all employees. 154 responses were obtained, which represents 12% of the population. The most relevant results and conclusions of this study show us that Decathlon Portugal employees' tend to have a positive perception of training management in the company. Knowing the six dimensions analyzed, the analysis of training needs and the equity in the access to training represents the two dimensions with lower agreement average values. On the other hand, the importance and benefits that employees recognize on company's training is the one that presents the highest average value of agreement. The results of this study provide some improvement suggestions that Decathlon Portugal may use to achieve the desired goals.

Keywords: Training, training management, training practices

Índice

Introdução	1
PARTE I - Enquadramento Teórico	3
1. Formação Profissional	3
1.1. Conceito e Objetivos da Formação	3
1.2. Importância da Formação para a Sociedade, Organizações e Colaboradores.....	6
1.3. Gestão da Formação	9
2. Formação nas Organizações em Portugal	18
PARTE II - Estudo Empírico	23
1. Metodologia	23
1.1. Objetivos do Estudo.....	23
1.2. Opções Metodológicas	23
1.3. Amostra e Procedimento	24
1.4. Instrumento.....	25
2. Análise e Discussão dos Resultados	27
2.1. Caracterização da Empresa	34
2.2. Caracterização da Amostra	34
2.3. Apresentação dos Resultados	37
2.4. Discussão dos Resultados.....	42
Conclusão	46
Referências Bibliográficas	49
Anexo A - Questionário	53

Índice de figuras

Figura 1 - Organograma Decathlon Portugal	29
-------------------------------------------------	----

Índice de quadros

Quadro 1 - Dimensões e itens em estudo	26
Quadro 2 - Caracterização dos respondentes e recursos humanos da Decathlon	35
Quadro 3 - Ações de formação realizadas pelos respondentes em 2019 e 2020	36
Quadro 4 - Perceção dos colaboradores sobre a gestão da formação na Decathlon	38
Quadro 5 - Perceção dos colaboradores sobre o item 9 (a formação da empresa permite-me desenvolver competências para progredir para outra função ou projeto), de acordo com a variável “Sou coach”	41

Introdução

Num ambiente global, altamente volátil e competitivo, em que a informação está permanentemente disponível e acessível nas mais diversas fontes, as organizações reconhecem que recursos como matérias primas, instalações, maquinaria ou tecnologia são passíveis de serem copiados e absorvidos com facilidade por outros, nomeadamente pelos seus concorrentes. O conhecimento torna-se assim um recurso valioso, tido como o único que permite alcançar verdadeiras vantagens competitivas no mercado (Bernardes, 2008; Davenport & Prusak, 1998; Estêvão, 2001).

Neste contexto muitos gestores reconhecem que a formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores é cada vez mais importante para garantir vantagens competitivas sustentáveis às empresas e potenciar a sua capacidade de sobrevivência e de crescimento (Camara, Guerra & Rodrigues, 2005). Não obstante a sua mobilização para ações promotoras do desenvolvimento de competências dos colaboradores, verifica-se por vezes um desfasamento entre aquilo que os gestores afirmam sobre a gestão da formação das suas empresas e a imagem da mesma junto dos colaboradores (Meignant, 2003).

O objetivo principal deste estudo é conhecer a perceção dos colaboradores da Decathlon Portugal sobre a gestão da formação na empresa. Os objetivos específicos são: (1) caracterizar a gestão da formação da empresa; e conhecer a perceção dos seus colaboradores sobre: (2) o compromisso da empresa para com a formação; (3) a importância e benefícios que atribuem à formação da empresa; (4) o seu contributo para diagnóstico das necessidades de formação; (5) a equidade no acesso à formação e fatores que o condicionam; (6) os fatores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de competências; (7) a qualidade das ações de formação da empresa.

A pertinência em estudar a perceção dos colaboradores sobre a formação da empresa assenta no facto de esta ser uma temática bastante atual e ter crescente atenção no mundo empresarial e em particular na empresa estudada. Assim, esta investigação permitirá analisar a imagem que a formação da Decathlon Portugal tem junto dos

colaboradores e obter algumas sugestões de melhoria que a empresa pode utilizar para alcançar os objetivos desejados.

Para atingir os objetivos propostos, este trabalho encontra-se estruturado em duas partes. Numa primeira parte é feito um breve enquadramento teórico, onde se faz referência ao conceito de formação profissional, os seus principais objetivos e a importância que assume para empresas e colaboradores na sociedade atual, em que o contexto é global e caracterizado pela rápida disseminação de informação e evolução tecnológica. São também abordados os aspetos teóricos relacionados com a gestão da formação, nomeadamente as diferentes fases do ciclo formativo. Nesta primeira parte procura-se ainda descrever a formação profissional no contexto português e identificar as principais tendências das últimas décadas. Numa segunda parte é apresentado o estudo empírico, onde são descritos os objetivos do estudo, opções metodológicas, a amostra e procedimento e instrumento utilizado para a recolha e tratamento dos dados. Por fim, é apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos no presente estudo, bem como as limitações encontradas ao longo do seu desenvolvimento que poderão servir de sugestões para pesquisas futuras nesse campo.

PARTE I - Enquadramento Teórico

1. Formação Profissional

1.1. *Conceito e Objetivos da Formação*

A problemática da formação remete-nos frequentemente para a distinção entre os conceitos de educação e de formação. Os dois conceitos aparecem muitas vezes fundidos mas embora relacionados pelo facto de ambos promoverem a aprendizagem, eles têm funções e significados diferentes. Pineda (1995) refere que a educação contribui para o desenvolvimento do indivíduo de uma forma mais geral: permite a sua integração na sociedade, sem que seja estabelecida uma relação com um trabalho específico. Já a formação profissional, como refere Bernardes (2008), é concebida com o intuito de proporcionar aprendizagens com carácter mais específico, permitindo ao indivíduo desenvolver saberes e atitudes com impacto no seu trabalho e respetiva organização.

A formação profissional é definida por Ceitil (2006) como um processo intencional, planeado e sistemático com a finalidade de desenvolver atitudes, comportamentos e competências dos colaboradores em contextos de trabalho. Esta definição corrobora com o conceito de formação profissional enquanto experiência planeada e concebida com o sentido de resultar numa mudança permanente dos conhecimentos, atitudes ou competências considerados críticos para o bom desempenho da função dos indivíduos (Campbell, Dunnette, Lawer & Weick, 1970; Campbell & Kuncel, 2001 cit in Velada, 2007). Não obstante, Bernardes (2008) descreve diferentes perspetivas sobre o conceito de formação profissional, podendo elas complementar as definições anteriores. Numa ótica funcionalista, a formação é circunscrita à capacitação dos indivíduos para exercerem corretamente a sua função e as tarefas exigidas, conseguindo dar resposta às necessidades atuais e imediatas da empresa. Numa visão mais racionalista, admite-se que tal capacitação vem potenciar a melhoria dos resultados atuais mas também futuros da empresa. A perspetiva mais ampla do conceito admite o impacto da formação na performance atual e futura da empresa e também no desenvolvimento de cada indivíduo enquanto ator dos seus projetos de vida pessoais, nos quais se inclui com maior ou menor importância o projeto

profissional. A formação pode assim assumir um duplo papel: por um lado, permite obter resultados por parte das organizações; por outro, promove o desenvolvimento dos indivíduos a nível profissional e pessoal (Meignant, 2003). Com efeito, a aplicação das aprendizagens na realização da função do indivíduo em determinada organização contribui para a melhoria de desempenho da organização em que se insere e concorre simultaneamente para o seu enriquecimento individual a nível operacional, intelectual e emocional (Rego, Pina e Cunha, Gomes, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2015).

Ao promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, a formação na empresa concorre para quatro tipos de objetivos principais, os quais se vão acumulando tanto quanto mais longa for a visão temporal: resultados do negócio, índices de eficácia e de satisfação no trabalho, desenvolvimento de carreiras profissionais e finalmente, desenvolvimento de pessoas. Como explicam Camara et al. (2005), a curto prazo a formação procura desenvolver as capacidades dos formandos para que estes respondam de forma mais eficaz às exigências do negócio. A curto e médio prazo a formação pretende desenvolver comportamentos e atitudes nos formandos que lhes permitam ser eficazes no desempenho da sua atual função na organização mas também ser mais eficientes e com mais elevados índices de satisfação no trabalho. A médio prazo a formação visa ainda proporcionar os conhecimentos necessários ao desenvolvimento de carreira dos formandos. E finalmente, a longo prazo a formação potencia o desenvolvimento dos formandos enquanto pessoas. Nesta ótica, as empresas podem proporcionar formação específica aos seus colaboradores para o desempenho do seu trabalho mas também contribuir para o seu enriquecimento pessoal. Não obstante, Caetano & Vala (2007) sublinha que a preocupação das empresas assenta sobretudo na aquisição e melhoria de competências dos colaboradores que lhes permitam corresponder às exigências da função e do negócio no curto prazo e bastante menos no seu desenvolvimento enquanto profissionais e pessoas. É indispensável conhecer a estratégia da empresa e como esta se relaciona com a formação para compreender se esta advém da estratégia empresarial e tem um âmbito mais

abrangente ou se está simplesmente destinada a colmatar necessidades pontuais e de curto prazo (Bernardes, 2008).

As áreas e programas de intervenção da formação são diversos e comportam três tipos de requisitos: instrumentais - saber fazer, cognitivos - saber saber e relacionais - saber ser e estar (Rodrigues & Matos, 2019). O “saber fazer” admite que os formandos adquiram ou melhorem as suas capacidades motoras na utilização de instrumentos, métodos e técnicas necessárias ao desempenho da função ou tarefa. Quanto ao “saber saber”, este tem objetivo de dotar os formandos de novos e/ou melhores conhecimentos gerais e específicos necessários ao exercício da função, assim como de capacidades cognitivas, como a memória, compreensão, capacidade de análise e avaliação. Finalmente, o “saber ser e estar” direciona-se à aquisição e melhoria de atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização e que têm impacto no próprio desenvolvimento do profissional/pessoa. Por exemplo, boas competências de comunicação interpessoal, capacidade de relacionamento com os outros, capacidade de gestão de conflitos, entre outras (Rego et al., 2015).

Se muitas vezes a formação profissional aparece descrita como um processo intencional e planeado pelas organizações nas mais diversas áreas, Rego et al. (2015) apresentam uma visão mais ampla sobre a aprendizagem, a qual é indissociável do conceito de formação. Estes autores referem-se aos processos formais mas também informais de formação, que podem ser planeados ou não mas através dos quais as pessoas desenvolvem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos. Defendem que o processo de aprendizagem é algo complexo e variado, podendo ter origem em qualquer tipo de experiência ou vivência e ser praticado de forma consciente mas também inconsciente. Este contributo é interessante pois permite-nos uma rutura com os conceitos tradicionais de formação planeada e consente a integração de outros momentos de aprendizagem que advêm por exemplo de conversas e partilhas entre colegas, com a chefia, com os clientes e fornecedores, sejam elas presenciais ou por via digital. É um facto que as tecnologias de informação, com a sua proliferação e re-invenção permanente, vêm

exigir novas competências por parte de quem as opera mas também reforçam a possibilidade de multiplicar os meios de aprendizagem e inovar na conceção e execução da formação, nomeadamente através de formações à distância e e-learning (Henriques, Moreira, Barros & Goulão, 2017; Rodrigues & Matos, 2019). A definição dada pela OCDE (OECD, 1997) considera também que a formação pode abranger todas as atividades e processos através dos quais um indivíduo desenvolve os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de determinada tarefa relacionada com o seu trabalho. O carácter geral desta definição permite uma vez mais abranger diversas categorias de formação: formal, informal, no posto de trabalho, em sala, específica ou geral (Bernardes, 2008; Rodrigues & Matos, 2019).

Com relevância crescente, a formação além de uma prática organizacional planeada para um determinado fim, deve ser encarada como uma forma de estar mental que deve atravessar toda a organização. O cultivo desta mentalidade potencia o processo de aprendizagem contínua que, como enfatizam Camara et al. (2005), é essencial para uma maior flexibilidade de resposta aos vários cenários de uma envolvente extremamente volátil.

1.2. *Importância da Formação para a Sociedade, Organizações e Colaboradores*

A formação dos cidadãos é considerada como um dos pilares para a construção da sociedade do conhecimento e da estratégia de desenvolvimento económico e social dos países. Os vários estudos da OCDE têm vindo a apontar para o facto de países mais desenvolvidos e mais competitivos na economia global terem sistemas de educação e formação também mais desenvolvidos e serem por norma os que mais investem em formação (Rego et al., 2015). Torna-se incontestável que esta posição de supremacia resulte de forma considerável do papel que a formação e educação assume nas qualificações dos seus recursos humanos (OECD, 1997). Como salientam Almeida & Alves (2011), estes países apresentam mais elevados níveis de acesso à formação e maior comprometimento das empresas com políticas ativas de formação profissional.

Na União Europeia e, ainda que com atraso, em Portugal, o sistema de ensino e formação profissional é tido como decisivo para a sustentabilidade do crescimento económico. De facto, têm sido feitos esforços governamentais nesse sentido, procurando-se alavancar a formação da população. O aumento consecutivo do número de anos de escolaridade mínima obrigatória é disso exemplo no âmbito da educação. Por outro lado, a alteração ao Código do Trabalho Português no que respeita a questão da formação profissional, nomeadamente através da garantia de um número mínimo de horas de formação anuais a cada trabalhador é também exemplo de uma medida que visa incentivar o desenvolvimento de competências de todos os colaboradores (Rego et al., 2015).

Não obstante o impulso governamental, a consciência sobre importância da formação profissional alastra-se ao âmbito empresarial quando as empresas se deparam com a necessidade de contratar mais do que uma força produtiva para operar com equipamentos e matérias primas (Meignant, 2003). Esta transformação começa a impor-se com a transição de uma sociedade industrializada para uma sociedade de serviços, com estruturas e modos de organização do trabalho diferentes, mais flexíveis e mais ágeis. Como refere Drucker (2000), tais constatações representam uma mudança de paradigma, em que o trabalhador deixa de ser mais um fator de produção e passa a ser entendido como um trabalhador do conhecimento de quem se esperam capacidades de reflexão, inovação e atualização permanentes. A rápida inovação tecnológica, a eliminação de fronteiras, a acelerada difusão de informação e conhecimento, a maior exigência dos consumidores, o aumento da concorrência são alguns dos fatores que obrigam necessariamente a que as empresas tenham que garantir uma posição estratégica assente nas capacidades e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, sendo a formação condição fundamental. Neste novo contexto, os chamados recursos tangíveis como matérias-primas, capitais, tecnologias são fácil e rapidamente copiados. Mas o conhecimento, isto é, a capacidade de fazer uso da informação e demais recursos, apresenta-se como um recurso de carácter intangível, que com maior dificuldade pode ser replicado – se é que pode ser replicado (Serrano & Fialho, 2005). Estes autores explicam que o processo do conhecimento

é algo complexo e único, estando intrinsecamente incorporado em cada indivíduo, pelo que o seu processo de produção, armazenamento e transmissão é condicionado pela própria pessoa, ao contrário dos outros recursos tangíveis ou mensuráveis. O carácter incorporado do conhecimento leva a que a sua aplicação dificilmente possa ser dissociada das pessoas que o detém ou dominam (Nonaka e Konno, 1998; Takeushi, 1998; Cohen, 1998; Neves e Magalhães, 2000 cit in Serrano & Fialho, 2005).

A prática da formação passou a ocupar um lugar central no contexto das práticas de gestão de recursos humanos, sendo-lhe atribuído um papel estratégico no desenvolvimento de competências dos indivíduos e na criação de vantagens competitivas para as organizações (Ceitil, 2006). A maior parte dos processos de mudança nas organizações acaba por envolver direta ou indiretamente intervenções direcionadas à formação dos seus recursos humanos, o que de algum modo confirma por si a importância crescente da formação profissional nas organizações. Como explicado por Ulrich (1998) um dos maiores desafios para os gestores será cultivar o conhecimento como um ativo essencial da organização, através da gestão dos recursos humanos e da sua motivação para fomentar a inovação, pois esta permitirá a efetiva diferenciação face aos concorrentes. Meignant (2003) acrescenta que a valorização crescente da formação profissional começa a ser materializada através do surgimento de especialistas em gestão da formação e da própria criação de serviços específicos no interior das organizações.

Na esfera individual, no contexto da sociedade do conhecimento, a aprendizagem e formação constante tornam-se condições essenciais de sobrevivência e segurança dos cidadãos. A aquisição de novos conhecimentos, capacidades, atitudes e competências potenciam o seu desenvolvimento e contribui por conseguinte, para aumentar a sua empregabilidade, isto é, a capacidade de trabalhar de forma contínua no atual emprego ou noutra. De facto, apenas com formação constante é possível dar resposta às atuais circunstâncias de volatilidade, rápida mudança e permanente inovação e quem se mantenha ativo nesse sentido pode com maior probabilidade ver o seu valor no mercado de trabalho

aumentado e conseqüentemente o seu poder negocial com a sua e/ou outras empresas (Almeida, Alves, Bernardes & Neves, 2008; Rego et al., 2015).

1.3. Gestão da Formação

Para que a formação se concretize nas empresas é necessário que seja gerida: planeada e organizada. Esta gestão refere-se a um processo composto por várias fases que no seu conjunto se designa como ciclo de formação (Rego et al., 2015). Ainda que o número de etapas do ciclo formativo não seja unânime entre diferentes autores, o conjunto de passos e fatores a ter em conta na globalidade do processo é semelhante. Trata-se na verdade, de uma maior ou menor desfragmentação das referidas etapas. Rego et al. (2015) fazem referência a quatro fases do ciclo formativo: diagnóstico das necessidades de formação, planeamento, execução e avaliação da formação.

O ciclo formativo representa um ideal que as organizações aplicam com maior ou menor rigor e envolvimento. Muitas vezes, na operacionalização da sua política de formação, as empresas distanciam-se deste modelo, executando ações de formação de modo isolado e desenquadrado das reais necessidades. Estas situações são evidenciadas quando por exemplo, se aproveitam oportunidades de formação decorrentes de ações de formação subsidiadas ou quando são dinamizadas ações formativas cuja finalidade é o mero cumprimento das obrigações legais que impõem a realização de um número mínimo de horas anuais de formação para cada colaborador (Almeida et al., 2008; Bernardes, 2008). É natural que estas ações isoladas das restantes atividades da gestão estratégica e da gestão de pessoas ou realizadas de forma incompleta em uma ou mais fases, acabem não se revelar como um real investimento, mas antes como um custo sem qualquer perspectiva de retorno para a empresa. Daí, a importância de se analisar cada uma das etapas do ciclo de formação: diagnóstico, planeamento, execução e avaliação.

1.3.1. Diagnóstico das Necessidades Formativas

Nesta fase pretende-se identificar problemas ou situações atuais ou potenciais que podem ser resolvidas ou melhoradas por via da formação. Tendo em conta os objetivos organizacionais, de onde decorrem as exigências de determinadas competências técnicas e comportamentais dos colaboradores e tendo em conta também o seu nível de desenvolvimento face às mesmas, é possível determinar o hiato entre estes dois estágios (ponto desejado versus ponto atual) e assim definir as áreas e objetivos concretos a atingir por via de ações formativas.

Naturalmente são vários os fatores que podem originar a necessidade de formação: alterações tecnológicas, lançamento de um novo produto, insatisfação dos clientes, acidentes de trabalho, deficientes níveis de qualidade, conflitos interpessoais, entre muitos outros. Mas como Meignant (2003) sublinha é preciso estar alerta na análise da origem da necessidade formativa; a formação não pode ser considerada como “a” solução de tudo o que é preciso resolver ou antecipar. O exemplo do colaborador com desempenho menos bom que nos é dado por Rego et al. (2015) é bastante elucidativo sobre esta mesma ideia: seria plausível que a situação deste colaborador fosse corrigida ou melhorada por via de uma ação de formação que lhe permitisse desenvolver determinadas competências necessárias ao seu bom desempenho. Mas se o problema advém da ausência de objetivos claros, inexistência de materiais de trabalho, distribuição trabalho desadequada, certamente ele não será corrigido por via da formação deste indivíduo.

De acordo com Cabrera (2006) a identificação de necessidades de formação passa pela análise a três níveis diferentes: organizacional, operacional e individual. A nível organizacional é necessário identificar indicadores operacionais e estratégicos que possam assinalar a necessidade de formação. Como exemplos dos primeiros pode-se citar a baixa produtividade, perda de quota de mercado, custos elevados, perda de clientes, qualidade insuficiente, conflitos interpessoais, violação de regras, alta rotatividade, absentismo, atrasos, incumprimento de prazos. A título de exemplo do segundo tipo de indicador organizacional, pode-se enumerar a expansão do negócio, lançamento de novos produtos

e/ou serviços, novas instalações, novas formas de trabalho, novas tecnologias, mudanças organizacionais, entre outros. Já a nível operacional, tem-se em conta as tarefas a realizar e os requisitos que os colaboradores devem ter para as executarem. Por isso, a análise da descrição da função e dos requisitos em termos de conhecimentos, atitudes e capacidades necessárias a cada função é essencial para definir a incidência e conteúdo da formação. Finalmente, além de definidos os requisitos necessários ao exercício da função, é importante identificar as necessidades de formação de cada indivíduo concreto. Nesta dimensão, a avaliação de desempenho é um importante fator a ter em conta na definição das ações de formação a levar a cabo.

Relativamente à responsabilidade sobre o levantamento de necessidades formativas, Camara et al. (2005) sugerem que esta deve estar sob a alçada do responsável de formação em conjunto com as diferentes chefias. Um estudo realizado por Almeida et al. (2008) vem confirmar o recurso a estas duas fontes, complementadas pelo sistema de avaliação de desempenho (o qual em bom rigor se funde com a fonte “chefias diretas”, sempre e quando estas são as principais responsáveis pela referida avaliação).

1.3.2. Planeamento da Formação

A segunda etapa do ciclo de formação corresponde ao planeamento ou conceção da formação a realizar. Com base no diagnóstico realizado na etapa anterior devem ser definidos os objetivos da formação - este é o ponto de partida para definir a forma como as ações de formação decorrerão. Depois de estabelecidos os objetivos sobre o que se espera que os formandos dominem no final da ação, concebem-se os meios e formas de intervenção formativa – o que no seu conjunto se consubstancia num plano de formação. O plano de formação é então o documento que compila diversas informações, nomeadamente: objetivos, áreas de intervenção, conteúdos, métodos e técnicas, meios a utilizar, destinatários, número mínimo e máximo de participantes, duração, calendarização. Em muitas empresas este plano é concebido ou revisto com uma periodicidade anual, o que reflete a necessidade de permanente atualização face às pressões económicas,

tecnológicas e organizacionais (Cruz, 1998). Resumindo, para desenhar ou rever o plano de formação é necessário responder a um conjunto de questões que permitem defini-lo ou redefini-lo, tais como quais os objetivos ou resultados esperados, quem vai ser formado, quem vai formar (em interno ou externo), em que local vai ocorrer a formação, quais os conteúdos e mensagens que servem os objetivos definidos, quais os métodos mais adequados aos objetivos e aos destinatários, que recursos usar (audiovisuais, computadores, manuais, filmes, casos), qual a época e horário adequado para a formação, qual o orçamento, qual relação custo-benefício das diferentes opções possíveis.

No que diz respeito aos métodos de formação, eles podem ser categorizados em três grupos principais: expositivos, ativos e grupais (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2003). Os métodos expositivos são habitualmente associados ao ensino tradicional, cuja comunicação é unilateral, sendo o formador a desenvolver um dado conteúdo sobre um assunto e a estruturar o raciocínio a seguir e o resultado a obter. O formando é assim um agente passivo de aprendizagem para o qual se vai transferindo informação através de, por exemplo acetatos, slides, vídeos acompanhados pela explicação ou leitura oral. Este método utiliza-se na formação mais tradicional em sala mas também pode ser aplicado na formação à distância, por videoconferência, e-learning ou b-learning (um combinado de formações à distância e presenciais). Os métodos ativos, como indica a designação, exigem que os formandos participem ativamente na aprendizagem, sendo cada vez mais generalizada a sua importância no desenvolvimento de competências e comportamentos a transferir para o posto de trabalho (Lewis, 2005). A utilização da intervenção e experiência de cada um aumenta a motivação dos formandos. Estes sentem-se mais estimulados a participar e a pôr em prática as aprendizagens quando se vêm implicados pessoalmente na ação de formação. Este método pode ser colocado em prática através de simulações, jogos, representação de papéis, estudos de caso ou vídeos interativos. Por fim, os métodos grupais consistem em usar grupos, em que cada um produz o seu próprio trabalho através da partilha de ideias e experiências individuais. Com este método são privilegiadas as relações interpessoais e a melhoria do desempenho em equipa. Cabrera (2006) apresenta

uma classificação semelhante, embora não inclua os métodos grupais, mas antes a formação no posto de trabalho (*on-the-job training*), que é uma realidade em inúmeras empresas. Esta pode abarcar a integração de novos colaboradores, os processos de tutoria, mentoria ou coaching, bem como a rotação de funções.

Para proceder à escolha do método que se configure mais adequado, Rego et al. (2015) explicam que deve ser tido em conta um conjunto de fatores, como número de pessoas, tempo disponível, tipo de conteúdo, tipo de audiência e custos. Questões como custo e tempo são aspetos particularmente importantes, na medida em que representam restrições que podem inviabilizar a realização da formação. No entanto, também permitem a procura de soluções alternativas, passando não só pela formação no posto de trabalho (*on-the-job training*), que acaba por ser prática e bastante usada, mas também por soluções fora do posto (*off-the-job training*), como as formações em regime de e-learning que se revelam frequentemente mais baratas e flexíveis na questão da gestão de tempo. O e-learning caracteriza-se pela utilização de tecnologias de informação e comunicação que permitem aos formandos aceder a conteúdos pedagógicos de áudio, vídeo e texto com os quais interagem. Com este método os formandos controlam o que aprendem, ao ritmo que precisam e decidem também o momento e local onde o fazem.

A escolha do método é essencial para a concretização da formação e embora grande parte da literatura tenha vindo a procurar validar que um método é melhor ou funciona melhor do que outro, esta não é uma discussão linear (Velada, 2007). Se os métodos ativos favorecem o ambiente de aprendizagem e a transferência da formação mais do que os métodos expositivos, estes continuam a ser bastante populares sobretudo pelos baixos custos que acarretam. Poderiam ser definidos inúmeros critérios para definir o conceito de “melhor método”. Tannenbaum & Yukl (1992) defendem que o importante é saber porque é que um método ou conjunto de métodos facilitam a aprendizagem e a transferência para o posto de trabalho em cada situação específica. Reforçam a necessidade de considerar os objetivos e conteúdos da formação, a população a que se destina, o tempo e recursos disponíveis para tomar esta decisão.

1.3.3. Execução da Formação

A terceira etapa do ciclo de formação vem concretizar-se na execução das atividades previstas no plano de formação. A implementação e execução da formação pode ser garantida tanto através de meios internos da empresa, como por recurso a centros de formação e/ou outras entidades empregadoras ou formadoras em regime de *outsourcing* (Rodrigues & Matos, 2019). A estrutura que a acompanha é variável, normalmente de acordo com a própria dimensão da empresa (Rego et al., 2015). Pequenas empresas, muitas vezes não têm uma função dedicada e tipicamente são as chefias diretas que se encarregam da formação dos seus colaboradores ou esta é entregue a entidades externas especializadas. Em empresas de maior dimensão, a formação está muitas vezes sob a responsabilidade do departamento de gestão de pessoas e por vezes sob a alçada de uma ou mais pessoas especializadas no assunto ligadas àquele departamento.

A eficácia da execução está muito dependente da qualidade das fases que a antecedem e também da fase de avaliação que a sucede mas outros fatores são apontados como fortes contribuidores para o sucesso das ações de formação levadas a cabo pelas organizações. Meignant (2003) e Rego et al. (2015) destacam a adequação dos programas de formação, a qualidade pedagógica, a predisposição dos formandos e a envolvente organizacional. Referem que os programas de formação devem ser adequados às necessidades da empresa e a sua aplicação deve ser realizada no momento adequado, ou seja, nem demasiado cedo que não possa ser posto em prática, nem demasiado tarde que já não sirva o seu propósito.

Para que a execução da formação seja bem sucedida a qualidade pedagógica é fator determinante, pelo que o material utilizado deve ser ajustado aos objetivos da formação mas também às características dos formandos. Além disso, para a qualidade pedagógica concorrem também as características dos formadores: as suas competências pedagógicas, psicossociais e técnicas. O papel e competências exigidas aos formadores têm vindo, aliás, a acompanhar a evolução da sociedade e respetivas necessidades formativas dos cidadãos. O Instituto do Emprego e Formação Profissional (2020a, 2020b), entidade de serviço público

português, cuja missão é promover a criação e qualidade do emprego, nomeadamente através de formação profissional, prescreve as competências que um formador deve possuir. Além da certificação de competências pedagógicas e habilitações literárias mínimas, indica um conjunto de competências pessoais e sociais adicionais: “capacidade de comunicação, domínio das plataformas e redes de interação online, facilidade de cooperação e trabalho em equipa, espírito empreendedor, iniciativa, criatividade, autonomia, flexibilidade e todas as demais que, atentas as características do público-alvo, seja necessário mobilizar para cumprimento dos objetivos da formação”.

A predisposição dos formandos para a formação, a sua motivação para a transferência, assim como os resultados que esperam obter e a importância que lhes atribuem são fatores com importante impacto na eficácia da formação. Meignant (2003) defende que a formação só é bem sucedida se o formando está predisposto a aprender e lhe reconhece importância, admitindo obter benefícios pelo facto de a realizar. Um estudo realizado por Jayakumar & Sulthan (2014) vem confirmar que se perceção dos colaboradores sobre a formação for positiva, a eficácia da mesma será também ela positiva. Para que a perceção dos colaboradores sobre a formação seja positiva é importante que esta vá ao encontro das suas expectativas. Para melhor balizar as suas expectativas é igualmente importante que os participantes saibam o que é esperado que aprendam e que tenham acesso prévio aos objetivos da formação. Além disso, obter informação de retorno sobre o alcance dos objetivos da formação representa um elemento motivacional para o formando, também útil para eventuais ajustes à formação em causa (Rego et al., 2015).

Finalmente e não menos importante, a envolvente organizacional, nomeadamente a cooperação das chefias, o apoio dos pares e a própria política e cultura organizacional contribuem fortemente para a eficácia da formação (Rego et al., 2015). Sobre o papel dos gestores e das chefias, este parece crucial e decisivo para o sucesso da formação, pois eles são o elo de ligação entre a estratégia da empresa e a operacionalidade dos princípios de gestão de pessoas, como seja a formação. As chefias têm influência na informação e motivação dos seus colaboradores, estabelecendo-lhes objetivos, reestruturando o trabalho,

criando condições para que os recursos formativos e o conhecimento possam ser disseminados e aplicados e assinalando permanentemente a importância da formação através de por exemplo avaliações de desempenho. Além disso, trabalham e acompanham diretamente os colaboradores, conhecendo tanto as suas competências atuais como o seu potencial, o que também é determinante para a correta definição de necessidades individuais. Relativamente aos pares, estes podem não reagir positivamente à ausência dos colegas e/ou recusar-se a atuar de acordo com as orientações que o colega formado transmite, o que pode conduzir à desmotivação ou arrependimento do formando em participar nas ações de formação propostas. A chefia pode uma vez mais ter um papel preponderante para evitar este tipo de efeitos perversos, através do seu exemplo e da explicação das decisões tomadas e respetivas mais valias. Finalmente, a existência de políticas organizacionais que estimulem intrínseca ou extrinsecamente a participação em atividades formativas tem relevância para a eficácia das mesmas. Uma das práticas extrínsecas mais eficazes é a compensação dos colaboradores quando estes realizam uma formação e apresentam melhor desempenho. Um exemplo de uma motivação intrínseca é dar ao colaborador a possibilidade de realizar formações que pessoalmente o satisfaçam.

1.3.4 Avaliação da formação

A quarta e última fase do ciclo de formação é a avaliação, um procedimento muitas vezes negligenciado mas que apresenta inúmeras vantagens. Além da monitorização dos programas e ações de formação realizadas, a fase da avaliação permite refletir sobre as estratégias de formação e os aspetos operacionais de todas as fases anteriores do ciclo formativo. Permite também verificar a aquisição de conhecimentos e competências por parte dos formandos e identificar eventuais desajustamentos entre os estados desejado e atual. Apesar das reconhecidas vantagens nem sempre é possível estabelecer uma clara relação custo/benefício do investimento feito; é difícil estabelecer medidas precisas sobre o impacto da formação, tema que vem merecendo a atenção da OECD há mais de duas décadas (OECD, 1997). Muitas vezes, há resultados evidentes na melhoria da atividade dos

profissionais e/ou da organização que podem emergir das ações de formação executadas mas também e/ou em combinação com outras tantas variáveis que ocorrem em simultâneo. É, no entanto, evidenciado por diversos estudos que a formação representa um investimento gerador de resultados a curto, médio e longo prazo. Estêvão (2001) refere que os efeitos positivos da formação são demasiado evidentes para que possamos pôr em causa a sua validade e contributo para a melhoria da eficiência, motivação, autonomia, competências e capacidades individuais variadas, assim como para a indução de processos de transformação e mudança organizacional.

Na tentativa de organizar o processo de avaliação da formação, vários autores têm apresentado modelos para análise dos resultados por ela gerados. Rego et al, 2015 explicam que alguns autores começam por fazer a distinção entre a avaliação e a validação da formação. A avaliação da formação relaciona-se com a reação dos participantes à ação de formação, assim como a verificação dos conhecimentos por eles adquiridos. Esta aferição é feita geralmente no final da ação de formação. A validação remete para o impacto da formação na atividade profissional dos participantes, isto é, o impacto no posto de trabalho e conseqüentemente na organização. É esta componente que apresenta maior dificuldade de medição.

Um dos modelos tidos como referência para a execução da avaliação da formação é o modelo proposto por Kirkpatrick no início dos anos 1960, que vem englobar as fases de avaliação e validação da formação (Rego et al., 2015). O autor propõe a avaliação global da formação em quatro níveis: reação dos formandos, aprendizagem, comportamentos e resultados. A informação recolhida em cada nível servirá também para alimentar o seguinte, sendo que cada nível é mais complexo, informativo e oneroso do que o anterior. O primeiro nível é a chamada reação, em que se procura recolher a opinião dos participantes sobre os materiais, formador, metodologias pedagógicas, conteúdos. Esta aferição é normalmente realizada por meio de um questionário de reação. O seguinte nível corresponde à avaliação da aprendizagem, pretendendo-se avaliar a eficácia da formação em termos de evolução da aprendizagem (melhoria de conhecimentos e aumento de competências do participante).

Procura-se comparar o nível de conhecimentos e competências de entrada dos participantes com o seu nível após a formação. Aqui podem ser usados testes de avaliação de diagnóstico e sumativos ou entrevistas e observação antes e depois da formação, embora estes dois últimos métodos consumam bastante mais tempo. O terceiro nível já comporta a avaliação do comportamento, procurando observar em que medida o colaborador aplica o que aprendeu na formação e/ou altera o seu comportamento, isto é, em que medida as aprendizagens são transferidas para o posto de trabalho e impactam o seu desempenho. A recolha desta informação pode ter uma rotação de 360º: desde o próprio formando, ao seu superior, pares, subordinados ou outros que possam observar e avaliar o formando no desempenho da sua função. As técnicas utilizadas são entrevistas, questionários, observações ou a combinação entre as mesmas. Por fim, o nível quatro trata da avaliação de resultados, avaliando os impactos financeiros ou operacionais na empresa e/ou no seu meio ambiente resultantes da alteração de performance dos participantes. As medidas são sobretudo indiretas: produtividade, vendas, custos, erros, reclamações, acidentes. Neste nível, é importante tentar isolar os efeitos resultantes de outros fatores, pelo que o recurso a grupos de controlo pode ser pertinente, efetuando-se medições antes e depois da formação. Existem algumas críticas a este modelo sugerido por Kirkpatrick, nomeadamente o carácter sequencial de cada nível que pressupõe a causalidade inter-níveis, a qual não foi demonstrada em trabalhos empíricos (Lee & Pershing, 2000). No entanto, o seu carácter prático sustenta a sua popularidade até aos dias de hoje, sobretudo na implementação do primeiro nível.

2. Formação nas Organizações em Portugal

No contexto português até à década de 60, a formação profissional não tinha um papel de grande relevo para as empresas, apresentando-se com “carácter esporádico e de incidência muito reduzida quer na vida das empresas quer nos percursos profissionais dos indivíduos” (Alves, 1998: 82). A partir dos anos 70, a necessidade de requalificar a população ativa começa a emergir, colocando-se em causa se a educação (formação inicial)

era suficiente para fazer face às exigências do mercado. A formação nas empresas portuguesas começa então a assumir-se gradualmente como um novo instrumento de gestão. A crescente exposição da economia portuguesa ao mercado internacional, inerente ao efeito da globalização e alargamento dos mercados, vieram também favoreceram esta visão sobre o desenvolvimento do capital humano como uma estratégia necessária ao posicionamento competitivo. Ao longo dos anos 90 e inícios do novo século, a disponibilização de fundos comunitários para apoio à formação e desenvolvimento do capital humano também veio aumentar o foco sobre a formação no contexto empresarial, surgindo nesta altura novos especialistas, cuja missão era garantir a boa aplicação de tais fundos públicos (Almeida et al., 2008).

Um estudo realizado por Almeida et al. (2008) a um conjunto empresas a operar em Portugal com mais de duzentos e cinquenta colaboradores mostra que 75,4% das empresas inquiridas dispunha de um serviço de formação dentro da sua estrutura organizacional e cerca de 13,0% subcontractava ou tinha esta matéria sob a responsabilidade de uma empresa de serviços comuns. Assim, do total de empresas inquiridas, 11,6% considerava não se justificar a existência de um serviço de formação, estivesse ou não integrado na sua organização. Este estudo verifica ainda que em 64,6% das empresas com a área de formação incorporada na estrutura, têm estes serviços assegurados por um único gestor ou técnico de formação, habitualmente integrado no departamento de recursos humanos. Almeida et al. (2008) mencionam que o facto de estarmos perante um posto “solitário” pode significar que apesar de ser garantida a gestão corrente dos processos de formação, poderá ser deixada à margem a inovação e pro-atividade necessárias para promover o desenvolvimento de competências fulcrais para o mercado. Os autores fazem ainda uma observação relativamente às designações utilizadas para identificar o serviço de formação na empresa, concluindo que quando não existe uma designação específica, a função acaba por se diluir na função de recursos humanos, denotando menor visibilidade e quiçá reduzida importância e/ou prestígio. Nos casos contrários, poderá haver maior visibilidade e orientação para o sentido estratégico da formação na organização.

No que respeita a análise das necessidades de formação, o estudo de Almeida et al. (2008) aponta para o facto de 88,2% das empresas estudadas terem procedimentos escritos para a realização deste diagnóstico, sendo os quadros e chefias as principais fontes de levantamento das necessidades formativas.

Quanto ao planeamento Almeida et al. (2008) concluem que 95,7% dispõe de um plano de formação e em 87,9% dos casos este tem uma periodicidade anual, o que reflete a necessidade de flexibilidade do plano para dar resposta à volatilidade dos mercados. Ainda que haja um plano de formação definido na maior parte dos casos, verifica-se que em 42% das empresas estudadas não existe qualquer orçamento definido para o efeito. Almeida et al. (2008) observam que as consequências de não haver um orçamento previsto para necessidades formativas podem resultar na não execução do plano, ficando a formação pendente das necessidades esporádicas que vão sendo identificadas ao longo do tempo. Sublinham ainda que o facto de não haver um orçamento previamente destinado à formação poderá induzir a uma desresponsabilização dos responsáveis de formação, os quais podem não sentir necessidade de garantir a prestação das contas respetivas.

Em termos de execução do plano de formação, o estudo de Almeida et al. (2008) aponta para a predominância da formação tradicional presencial, cuja transmissão de informação é tipicamente unilateral. A formação à distância, nomeadamente através de plataformas de e-learning apresenta-se pouco expressiva. Tendo em conta os resultados verificados neste estudo, apenas 11,6% das empresas inquiridas utiliza este meio. Relativamente ao recurso a parceiros externos, este é feito sobretudo para temáticas de natureza generalista, orientadas para competências comportamentais e é realizado junto de empresas de consultadoria e/ou formação nacionais ou formadores independentes. As universidades, politécnicos, associações empresariais, escolas secundárias e profissionais são opções também utilizadas, mas com uma frequência significativamente menor e cujo desvio padrão se apresenta mais elevado nas respostas, o que reflete uma maior diferenciação entre as empresas sobre o recurso a estas instituições.

No estudo de Almeida et al. (2008) verifica-se que a perceção dos inquiridos em empresas de maior dimensão é mais positiva quanto às oportunidades de acesso à formação, do que a sua perceção sobre tal realidade a nível global do país. Portanto, os inquiridos não apontam disparidades no acesso à formação, nem sobre a função desempenhada, nem sobre o género, idade ou vínculo contratual (efetivos versus a prazo) nas empresas em que se inserem. Contudo, a perceção sobre a equidade no acesso à formação ao nível país não se verifica, o que pode ser explicado pelo tecido empresarial português ser, na sua maioria, composto por empresas de pequena dimensão, em que a formação não está tão presente.

Um estudo realizado por Bernardes (2008) a um conjunto de 26 grandes empresas de diversos setores e ramos de atividade vem corroborar com algumas das conclusões obtidas por Almeida et al. (2008), nomeadamente no que respeita o diagnóstico de necessidades de formação. O estudo confirma que este é realizado maioritariamente através das chefias, não existindo envolvimento por parte dos destinatários da formação. Sobre a fase de execução, o estudo aponta para o predominante recurso à formação tradicional presencial, à semelhança do estudo de Almeida et al. (2008). A investigação de Bernardes (2008) refere-se ainda ao acesso à formação, concluindo que esta é tão mais importante para as empresas quanto mais elevado o nível de especialização dos colaboradores. Empresas cuja mão de obra é pouco especializada investem pouco ou nada em formação para estas pessoas.

A mais recente publicação do Inquérito à Formação Profissional Contínua realizada em 2017 pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social refere-se à quinta operação estatística realizada a uma amostra de 6210 empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço no ano de 2015. Entre os principais resultados constata-se que em Portugal 75% das empresas facultaram formação profissional aos seus colaboradores. O estudo realça que empresas com maior número de colaboradores tendem a apostar mais na formação profissional. Nas empresas com 250 ou mais colaboradores ao serviço, 98,6% realizaram ações de formação, enquanto em

empresas com 10 a 49 colaboradores, esta taxa representa 71,7%. Por outro lado, o acesso à formação atingia apenas 46,3% dos colaboradores ao serviço de empresas com mais de 10 pessoas (61,4% em empresas com mais de 250 colaboradores e 32,9% em empresas com 10 a 49 colaboradores). O Inquérito demonstra ainda que 45,7% das empresas estudadas tem uma unidade ou pessoa responsável pela formação na empresa e que 40,2% possui um plano de formação. Não obstante, apenas 27,1% tem um orçamento específico para a execução do mesmo. Este Inquérito corrobora com os estudos de Almeida et al. (2008) e Bernardes (2008), confirmando que em apenas 29,1% das empresas, os representantes ou comissões de trabalhadores participam no processo de gestão da formação, nomeadamente na etapa de planeamento através da definição de objetivos, tipo de formação a desenvolver e conteúdo da mesma – mais do que em quaisquer outras etapas do ciclo de formação. No que respeita o formato da formação, a presencial continua a ser principal, sendo que a formação à distância é utilizada em apenas 15,5% das empresas inquiridas. Finalmente, sobre a avaliação da formação, uma parte significativa das empresas não têm práticas de avaliação da transferência das aprendizagens para o posto de trabalho ou do impacto da formação nos resultados organizacionais. O Inquérito demonstra que 43,7% das empresas não avalia o resultado da formação, 29,8% fá-lo de forma pontual e apenas 26,4% indicam fazê-lo sempre. A avaliação que é feita é sobretudo ao nível da satisfação dos participantes, o que vem reforçar a utilidade do modelo de Kirkpatrick, sobretudo na implementação do primeiro nível de avaliação da formação: a reação dos participantes (Bernardes, 2008; Rego et al., 2015).

PARTE II - Estudo Empírico

1. Metodologia

1.1. *Objetivos do Estudo*

O objetivo principal deste estudo é conhecer a percepção dos colaboradores da Decathlon Portugal sobre a gestão da formação na empresa. Os objetivos específicos são:

1. caracterizar a gestão da formação da empresa;
e conhecer a percepção dos colaboradores sobre:
2. o compromisso da empresa para com a formação;
3. a importância e benefícios que atribuem à formação da empresa;
4. o seu contributo para diagnóstico das necessidades de formação;
5. a equidade no acesso à formação e fatores que o condicionam;
6. os fatores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de competências;
7. a qualidade das ações de formação da empresa.

1.2. *Opções Metodológicas*

Num processo de investigação, a metodologia corresponde à forma como são desenvolvidos e concretizados os seus objetivos. De acordo com Gil (2008), uma investigação cujo objetivo seja obter uma visão geral acerca de determinada situação e cujos problemas ou hipóteses mais específicos sejam passíveis de ser formulados e desenvolvidos em estudos posteriores, designa-se por pesquisa exploratória.

Um trabalho de investigação requer ainda a utilização de métodos para recolha de informação, os quais irão constituir o caminho para chegar aos objetivos propostos (Gil, 2008). De acordo com este autor, nas pesquisas exploratórias as técnicas e procedimentos analíticos utilizados são principalmente de natureza qualitativa. No entanto, Skate (1994) defende que pode ser aplicada uma abordagem qualitativa, quantitativa ou ambas. Uma abordagem mista permite “obter sobre o assunto em estudo um conhecimento mais alargado do que o proporcionado por uma única abordagem” (Flick, 2005: 272).

Quivy & Campenhoudt (2005) identificam quatro técnicas principais de recolha de dados: a observação direta, a observação indireta por via de questionários, a observação indireta por via de entrevistas e a recolha de dados já existentes. A observação direta é uma técnica que conduz a uma análise qualitativa e portanto mais exigente em termos de tempo, mas permite recolher dados nos momentos em que os factos acontecem, pois o observador coloca-se em contacto direto, frequente e prolongado com os atores e contexto onde os eventos estudados ocorrem (Yin, 2014). Por seu turno, o questionário é uma das técnicas mais utilizadas na investigação, pelo facto de ser mais rápido e permitir realizar uma análise quantitativa das respostas de um elevado número de indivíduos (Gonçalves, 2014).

O estudo apresentado considera-se ter carácter exploratório uma vez que o seu objetivo passa por obter uma visão geral acerca de uma situação numa empresa específica à data atual. Não se pretende formular generalizações mas antes produzir conhecimento sobre um contexto e objeto particulares através do contacto com essa realidade particular.

O tema em estudo emergiu de um contexto em que a formação se apresenta como uma questão fulcral no mercado atual e ter crescente atenção no mundo empresarial, particularmente na empresa estudada. Este estudo advém especificamente do interesse em conhecer a imagem que a formação da Decathlon Portugal tem junto dos colaboradores e obter algumas pistas de melhoria que a empresa pode utilizar para alcançar os objetivos desejados. Para a descrição da gestão da formação da empresa, recorreu-se à observação participante e análise documental, sendo a autora o principal instrumento da observação, pois encontra-se em contacto direto com a realidade enquanto responsável de formação na empresa. Para avaliar a perceção dos colaboradores sobre a gestão da formação da empresa recorreu-se a uma abordagem quantitativa, tendo sido construído um questionário para o efeito.

1.3. Amostra e Procedimento

Para a realização deste estudo, foi enviado um questionário em formato digital a todos os colaboradores da Decathlon Portugal, correspondendo a 1327 indivíduos à data de

3 de Junho de 2020. A participação dos colaboradores foi de natureza voluntária, tendo-se garantido o anonimato e confidencialidade dos dados, já que o objetivo passa por tratar as respostas de uma forma global, sem qualquer análise individual. Tal foi mencionado aquando do envio do questionário, assim como foi explicado o objetivo do estudo e a importância da participação de cada um. Foram obtidas 154 respostas, total este que constitui a amostra do estudo e representa 12% da população.

1.4. Instrumento

De forma a alcançar os objetivos propostos pelo presente estudo, o instrumento utilizado para recolha de dados assentou num questionário (anexo A). O questionário foi construído especificamente para este estudo e encontra-se dividido em duas partes: perceção dos colaboradores sobre a gestão da formação na empresa e caracterização dos respondentes e número de ações de formação realizadas em 2019 e 2020, sendo composto por um total de 38 itens.

A primeira parte do questionário constitui-se por 25 afirmações organizadas em 6 dimensões de análise e uma questão de satisfação global. As dimensões de análise são as seguintes: (1) compromisso da empresa para com a formação dos colaboradores; (2) importância e benefícios percebidos; (3) contributo dos colaboradores para diagnóstico das necessidades formativas; (4) equidade no acesso à formação e fatores que o condicionam; (5) fatores que contribuem para a aprendizagem; (6) avaliação das ações de formação da empresa. De forma a melhor estruturar e facilitar a compreensão deste estudo, o Quadro 1 descreve as dimensões e itens em análise.

Quadro 1

Dimensões e itens em estudo

DIMENSÕES	ITENS DO QUESTIONÁRIO
Compromisso da empresa	1. Sinto que a empresa investe na formação dos colaboradores 2. Para o exercício da minha função atual as formações disponibilizadas são suficientes 3. A informação sobre a formação é suficientemente divulgada 4. Um dos principais fatores que valorizo nesta empresa é a formação que me proporciona 5. São-me facultadas as condições necessárias para realizar a formação proposta
Importância e benefícios percebidos	6. A formação da empresa permite-me ter ações com impacto positivo para os clientes 7. A formação da empresa permite-me melhorar o meu saber fazer 8. A formação da empresa permite-me alcançar melhores resultados 9. A formação da empresa permite-me desenvolver competências para progredir para outra função ou projeto
Contributo dos colaboradores para diagnóstico das necessidades	10. Sou questionado sobre as minhas necessidades de formação
Equidade no acesso e fatores condicionantes	11. Todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação 12. Colaboradores com contrato de duração determinada (CDD) têm idêntica probabilidade de realizar formação do que um efetivo (CDI) 13. A formação destina-se sobretudo a quem desempenha funções de liderança de equipas
Fatores que contribuem para a aprendizagem	14. Em geral, a formação que realizo vai ao encontro das minhas expectativas iniciais 15. Antes de realizar uma formação tenho acesso aos seus objetivos (sei o que é esperado aprender) 16. Sinto-me motivado/a para realizar os e-learning propostos 17. Sinto-me motivado/a para participar em formações por videoconferência 18. A formação presencial é mais eficaz para a minha aprendizagem do que qualquer outro formato de formação 19. Os meus colegas aceitam bem as minhas ausências quando estou em formação 20. Conhecer a minha avaliação no final de cada formação é motivante para colocar os meus conhecimentos em prática 21. Geralmente sinto-me satisfeito/a após realizar uma formação
Avaliação das ações de formação	22. Em geral os conteúdos das formações são pertinentes 23. Os materiais e técnicas utilizados nas formações são adequados 24. Os formadores revelam competências pedagógicas e técnicas 25. Após realizar uma formação o meu desempenho é avaliado
Satisfação global	Qual o meu grau de satisfação relativamente à formação na Decathlon?

Fonte: Própria

É ainda de referir que a resposta dada em cada um dos 25 itens mencionados corresponde ao grau de concordância que cada respondente atribui a cada afirmação e pode variar numa escala tipo Likert de 5 pontos, de 1 a 5 onde: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo nem discordo), 4 (concordo), 5 (concordo totalmente).

A segunda parte do questionário visa a caracterização dos respondentes, nomeadamente sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço na empresa, situação contratual, área de trabalho, identificação de funções de liderança ou enquanto formador interno (monitor). Pretende ainda obter informação sobre o número de ações de formação realizadas em 2019 e 2020 nos diferentes formatos: presencial, por videoconferência e e-learning, constituindo-se por um total de 12 questões.

Importa ainda salientar que o questionário foi elaborado com uma linguagem adaptada à realidade e terminologia da empresa e foi alvo de um estudo piloto a 5 pessoas, nomeadamente Diretor de Recursos Humanos, Responsável de Recrutamento, Responsável de Comunicação Interna, um Diretor de Loja e um Vendedor, com o propósito de testar e avaliar o instrumento a aplicar. Procedeu-se posteriormente a algumas melhorias identificadas como necessárias nesta fase antecedente do estudo.

2. Análise e Discussão dos Resultados

2.1. Caraterização da Empresa

A Decathlon foi fundada em 1976 em França por Michel Leclerq com o intuito de tornar o desporto acessível ao maior número de pessoas possível, num país e numa época em que a prática desportiva começava a ganhar um lugar de eleição e a sua democratização se acelerava (Decathlon, 2016). A inauguração da primeira loja deu-se no verão desse mesmo ano em Englos, na proximidade de Lille, apresentando-se como uma grande loja onde o cliente podia encontrar tudo o que precisava para praticar o seu desporto ao melhor preço, desde o nível iniciante ao mais intenso ou profissional. Esta primeira loja destacava-se das que já existiam no setor por apresentar um conceito inovador para a

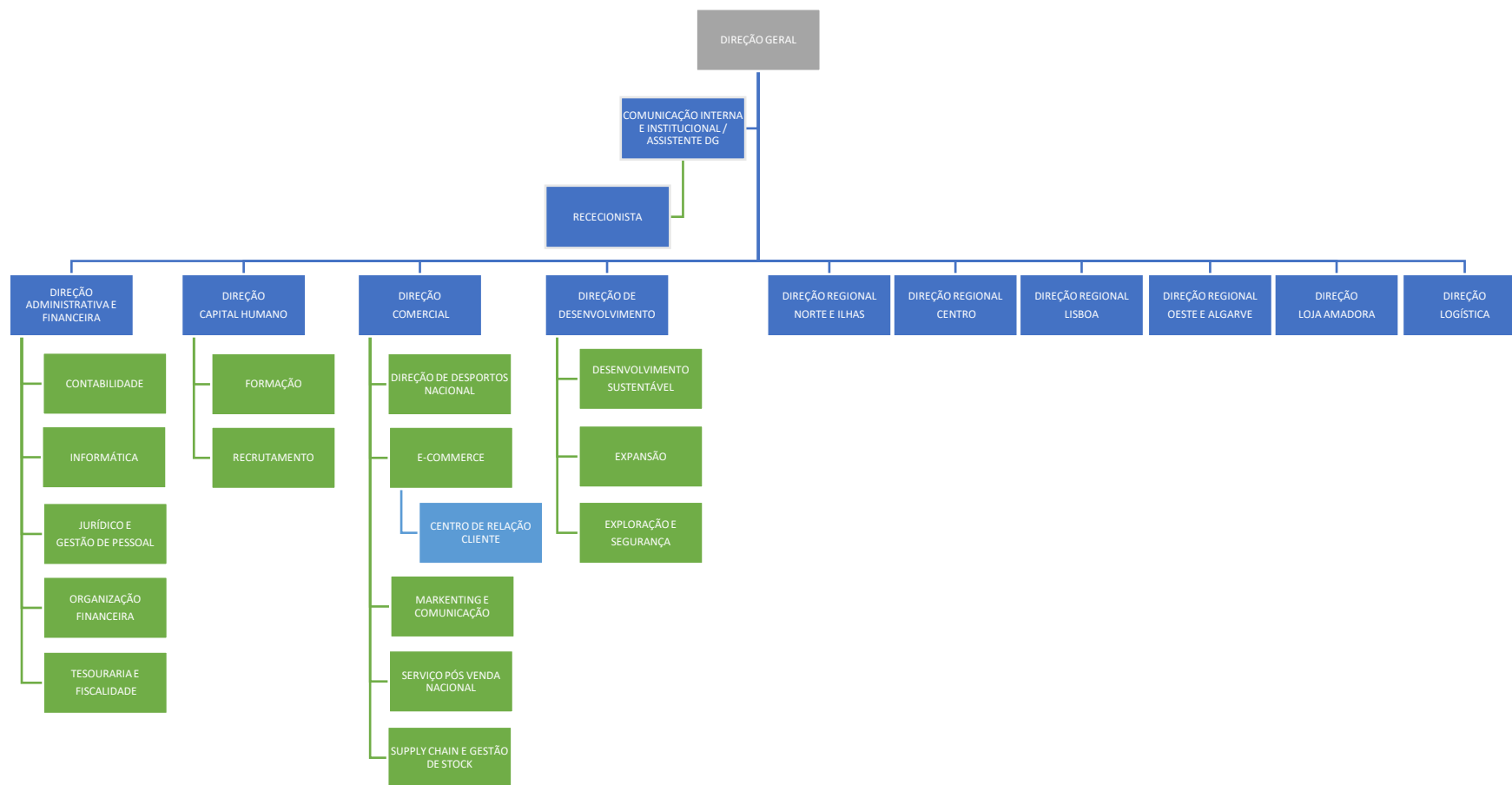
época, em que o cliente podia experimentar e compreender de forma autónoma a utilização de cada produto antes de o adquirir (Corsi & Neau, 2011).

Uma década após a sua fundação, foi criada a Decathlon Produção com o objetivo de desenvolver e produzir os seus próprios produtos para as suas lojas. No mesmo ano, como parte do plano de expansão internacional, deu-se a inauguração da primeira loja fora do território francês, em Dortmund na Alemanha. Nos anos seguintes a empresa instalou uma unidade industrial na Ásia e a partir dos anos 90 registou-se um forte período de expansão internacional, com lojas em Espanha, Itália, Bélgica, Reino Unido (Decathlon, 2020a). A Decathlon tem atualmente mais de 1600 lojas em 57 países (Decathlon, 2020b).

Em Portugal, a Decathlon Produção foi a primeira atividade do grupo a chegar, constituindo-se uma empresa em 1993 centrada na industrialização e produção de artigos desportivos, nomeadamente bicicletas. Em 2000, a Decathlon abre a sua primeira loja em Portugal, na Amadora, constituindo-se uma nova empresa. Onze anos mais tarde, o país passa a abarcar a atividade logística, tendo inaugurado em 2011 o centro logístico de Palmela, entretanto realocado para a cidade de Setúbal. Com o sentido de tornar o prazer e os benefícios do desporto acessíveis ao maior número de pessoas em Portugal, de forma sustentável, a empresa conta hoje com mais de 1300 colaboradores em Portugal. Estes encontram-se geograficamente dispersos no território Português continental e insular através de 36 lojas, um centro de serviço pós-venda, um centro logístico e os serviços centrais, que designam como equipa de suporte (Decathlon, 2020b; 2020c). O organograma da empresa apresenta-se na figura 1.

Figura 1

Organograma da Decathlon Portugal



Fonte: Documento interno, 2020

A equipa de suporte da Decathlon Portugal é composta por quatro Direções: Administrativa e Financeira, Comercial, Desenvolvimento e Capital Humano. A Direção Administrativa e Financeira é constituída pela Contabilidade, Informática, Jurídico e Gestão de Pessoal, Organização Financeira e Tesouraria e Fiscalidade. Já a Direção Comercial compõe-se pela Direção de Desportos Nacional, E-commerce, Marketing e Comunicação, Serviço Pós Venda Nacional e Supply Chain e Gestão de Stock. Por sua vez, a Direção de Desenvolvimento abarca o Desenvolvimento Sustentável, Expansão e Exploração e Segurança. Finalmente à Direção de Capital Humano reportam duas áreas: Formação e Recrutamento. A área de formação é constituída pela Responsável de Formação País, autora do presente trabalho. A esta área dá suporte uma rede interna de colaboradores, que não tendo qualquer vínculo hierárquico entre si e/ou ao Responsável de Formação País, dão apoio nas diferentes etapas do ciclo de formação: os monitores (formadores internos) e os responsáveis de formação local (de cada loja ou unidade). Estas são responsabilidades sobre as quais qualquer colaborador pode manifestar interesse em assumir e que sendo validado, concilia com as responsabilidades inerentes à sua função.

2.1.1 Caracterização da Gestão da Formação

Neste ponto, em que se procura fazer uma descrição sumária da Gestão da Formação da Decathlon Portugal, recorreu-se à observação participante e análise documental, sendo a autora o principal instrumento da observação, já que assume atualmente a função de Responsável de Formação País.

Para cada função e responsabilidade estão estabelecidas e são dadas a conhecer a todos os colaboradores via intranet e plataforma interna de formação, quais as formações consideradas pertinentes e adequadas à sua função e responsabilidades adicionalmente assumidas. Estas formações encontram-se organizadas em três níveis, que se podem designar como básico (integração à função e empresa), aperfeiçoamento (aprofundamento dos temas aprendidos durante a integração) e complementar (desenvolvimento de competências que não são essenciais ao desempenho da função mas representam uma

mais valia para o colaborador enquanto profissional). Na sua maioria e independentemente do nível a que pertencem, promove-se a participação do colaborador nas mesmas com uma periodicidade bienal ou trienal. Atualmente, a empresa procura mudar este *modus operandi*, passando de um modelo de revalidação periódico para um modelo de revalidação face às necessidades identificadas em cada indivíduo, através de testes diagnóstico e/ou sumativos.

Cada conjunto de formações indicadas para cada função ou responsabilidade está sujeito a uma revisão anual – normalmente no início de cada ano são adicionadas ou eliminadas formações ao catálogo de formação da empresa. Embora sejam tidas em conta as sugestões recebidas ao longo do ano por parte dos colaboradores, chefias ou departamentos, esta revisão está a cargo do Responsável de Formação País em coordenação com o Diretor de Capital Humano. No entanto, é cada vez mais frequente a necessidade de revisão e atualização do catálogo de formação a qualquer momento, nomeadamente em situações de mudança estratégica ou operacional, como por exemplo a implementação de um novo sistema de controlo de stock. Nestas situações de mudança, a cooperação com os departamentos e equipas envolvidas é parte essencial do processo para estabelecer as necessidades formativas do momento e futuras.

Na empresa não existe, portanto, um processo formal de diagnóstico de necessidades de formação. Embora na intranet esteja disponível um questionário ao qual todos os colaboradores podem aceder e indicar as suas necessidades ou sugestões de formação, este não é praticamente utilizado pelos colaboradores. Existe ainda um questionário afixado em todas as unidades para levantamento de necessidades formativas no âmbito de higiene e segurança no trabalho, o qual foi formalmente comunicado aos colaboradores mas também não se destaca adesão relativamente ao mesmo. Os colaboradores tendem a partilhar, seja formal ou informalmente, as suas sugestões e necessidades diretamente com o seu responsável hierárquico e/ou com o Responsável de Formação Local ou País, necessidades estas habitualmente ao nível organizacional ou operacional. Estes responsáveis avaliam posteriormente a pertinência e urgência das sugestões recebidas. Embora não exista um processo formal de levantamento e diagnóstico

de necessidades de formação, ao longo do ano estas necessidades vão surgindo e vão sendo identificadas. Sempre que é identificada a necessidade de desenvolver uma nova área ou temática, são estabelecidos primeiramente os objetivos da formação que lhe pode dar resposta. Este trabalho é feito pelo Responsável de Formação País e quando necessário é por si solicitado suporte a outros departamentos, equipas ou colaboradores específicos para definição daqueles objetivos, bem como sobre a forma como as ações de formação devem decorrer, nomeadamente conteúdos e mensagens chave, formadores (internos ou externos), métodos e técnicas a utilizar, meios necessários, local, destinatários, número mínimo e máximo de participantes, duração, época e orçamento.

A formação na Decathlon é prioritariamente realizada *on-the-job* e online através de e-learning, vídeos, tutoriais e outros suportes digitais. Os documentos internos da empresa designados por “Política Humana” e “Política de Formação”, acessíveis a todos os colaboradores através da intranet, incentivam a que a formação presencial ocorra apenas depois do colaborador concluir os itens sugeridos em formato de auto-aprendizagem, o que na realidade nem sempre acontece, evidenciando-se a dificuldade de adesão massiva a este tipo de formato. Decorrente da crise pandémica vivida na atualidade com a propagação da doença COVID-19, as formações presenciais foram interditas a partir de maio de 2020, tendo-se apostado na reformulação das formações para um formato à distância, por videoconferência, em que existe a presença de um formador mas este recorre aos meios digitais para comunicar e dinamizar o grupo. Independentemente do formato da formação, a empresa privilegia os métodos ativos, fazendo os participantes interagir através de diversas dinâmicas, pois defende que estes são os que mais potenciam a motivação e retenção de conteúdos e mensagens chave.

Para a execução das ações de formação recorre-se sobretudo aos formadores internos (designados internamente como monitores), procurando-se potenciar a partilha de experiência e conhecimento em que cada um mais se destaca e é reconhecido e colocando-os ao serviço do desenvolvimento dos outros colegas a que os monitores se equiparam em situações diárias de trabalho. Existe um processo de validação para monitores, o qual

pressupõe a realização e validação de um conjunto de formações específicas que garantem a aquisição de conhecimentos e competências necessárias para desempenhar esse papel. O recurso a entidades externas é minoritário e restringe-se a entidades formadoras certificadas, sobretudo no âmbito de higiene e segurança no trabalho. Algumas formações pontuais na área comportamental ou de línguas são ministradas também por entidades externas, sejam empresas ou formadores independentes.

Relativamente à calendarização, todos os anos são definidas pelo Responsável de Formação País em conjunto com o Diretor Comercial, as épocas do ano e franjas horárias a respeitar, sendo que a data e local exato (no caso de formações presenciais) de cada ação de formação é definido por cada monitor, preferencialmente no início de cada semestre. Este regista as suas ações de formação e abre as respetivas vagas para inscrições através da plataforma interna de formação da Decathlon. Cada colaborador é autónomo para aceder à referida plataforma e proceder à pesquisa e inscrição nas ações disponibilizadas, embora para a maior parte das funções seja necessária coordenação com o seu responsável hierárquico, uma vez que pode impactar a planificação horária de toda a equipa.

Tendo em conta o modelo de Kirkpatrick sobre a avaliação da formação, a Decathlon tem previsto realizar apenas o primeiro nível de avaliação, a reação, no caso das formações presenciais ou por videoconferência e os dois primeiros níveis no caso dos e-learning. Portanto, independentemente do formato, procura-se aferir a reação dos participantes após a realização da ação de formação, sendo-lhes sempre solicitada a sua avaliação através de um questionário online concebido para o efeito. Ainda que seja solicitado que todos o façam, a taxa de respostas de reação às formações presenciais em 2019 foi de 11,2%, em 2018 16,2% e em 2017 15,0%. Nas formações por videoconferência, uma novidade para a empresa no ano de 2020, tem-se verificado uma maior adesão na ordem de 27,8%. O segundo nível de avaliação é sobre a aprendizagem e apenas é realizado no formato de e-learning, através do qual é disponibilizado um questionário de validação final ao qual a pessoa pode ou não responder e avaliar a apreensão de conteúdos. O terceiro nível de avaliação do modelo, que se refere à alteração ou melhoria de comportamentos raramente é

realizado na sequência de uma ação de formação. Quando acontece pode ser formal ou informal, sob forma de observação e por parte dos formadores, pares ou responsável hierárquico. Finalmente, o quarto nível em que se pretende avaliar resultados financeiros ou operacionais é realizado de forma pontual e sem uma periodicidade específica, embora raramente se consiga encontrar uma correlação entre a formação ministrada e os resultados esperados a estes níveis.

2.2. Caracterização da Amostra

A caracterização sociodemográfica dos recursos humanos da Decathlon Portugal é apresentada no quadro 2, tendo os dados sido recolhidos através da plataforma de gestão de recursos humanos da empresa à data de 3 de junho de 2020, ou seja, no dia imediatamente anterior ao envio do questionário. No mesmo quadro, apresenta-se a caracterização dos respondentes, cujo número total corresponde a 154 respostas, o que equivale a 12% do número total de colaboradores da Decathlon Portugal naquela data.

Quadro 2

Caracterização dos respondentes e recursos humanos da Decathlon

	UNIVERSO		AMOSTRA	
	n	%	N	%
Sexo				
Feminino	633	47,7	84	54,5
Masculino	694	52,3	70	45,5
Idade em anos				
Menos de 20	56	4,2	2	1,3
20 – 24	504	38,0	50	32,5
25 – 29	444	33,5	58	37,6
30 – 35	203	15,3	24	15,6
Mais de 35	120	9,0	20	13,0
Escolaridade				
Até 3º ciclo (9º ano)	79	6,0	1	0,6
Secundário (12º ano)	754	56,8	23	15,0
Frequência ensino superior	n/d*	-	29	18,8
Ensino superior concluído (licenciatura, mestrado ou doutoramento)	494	37,2	101	65,6
Tempo de serviço na empresa				
Menos de 1 ano	403	30,4	26	16,9
1 a 2 anos	430	32,4	36	23,4
3 a 4 anos	196	14,8	39	25,3
5 a 10 anos	198	14,9	31	20,1
Mais de 10 anos	100	7,5	22	14,3
Situação contratual				
CDI (efetivo = contrato com duração indeterminada)	1163	87,6	147	95,5
CDD (a termo = contrato com duração determinada)	164	12,4	7	4,5
Área				
Loja	946	71,3	111	72,1
Logística	274	20,6	18	11,7
Serviço pós venda (SPV) Central	14	1,1	2	1,3
Equipa de Suporte	93	7,0	23	14,9
Funções de coach (chefia)				
Sim	208	15,7	45	29,2
Não	1119	84,3	109	70,8
Monitor (formador interno)				
Sim	187	14,1	49	31,8
Não	1140	85,9	105	68,2
Total	1327	100,0	154	100,0

Fonte: Documento interno, 2020

Quadro 3

Ações de formação realizadas pelos respondentes em 2019 e 2020 (n = 154)

	2019 (JAN-DEZ)		2020 (JAN-MAI)	
	N	%	n	%
E-learning				
0	42	27,3%	93	60,4%
1	7	4,5%	16	10,4%
2	15	9,7%	23	14,9%
3-4	40	26,0%	15	9,7%
5 ou mais	50	32,5%	7	4,6%
Formação presencial				
0	19	12,4%	-	-
1	20	13,0%	-	-
2	33	21,4%	-	-
3-4	57	37,0%	-	-
5 ou mais	25	16,2%	-	-
Formação por videoconferência				
0	-	-	110	71,4%
1	-	-	30	19,5%
2 ou mais	-	-	14	9,1%

Fonte: Própria

Foram ainda recolhidos dados relativos ao número de ações de formação por formato, realizadas pelos respondentes em 2019 e 2020 (Quadro 3).

De acordo com o quadro 3, 72,7% dos respondentes afirma ter realizado pelo menos 1 e-learning em 2019 e destes 80,4% afirma ter realizado 3 ou mais. Já em 2020, ainda que a análise se limite aos 5 primeiros meses do ano, é de considerar a tendência oposta face ao ano anterior, pois 60,4% indica não ter realizado nenhum e-learning. Relativamente às formações presenciais, 53,2% indica ter realizado 3 ou mais formações presenciais em 2019 e apenas 12,4% dos respondentes afirma não ter tido qualquer formação neste formato nesse ano. Não obstante, é de ter em conta que em 2020 a formação presencial foi limitada pela empresa no sentido de minimizar a aglomeração de pessoas e prevenir a propagação da doença COVID-19. A reação foi notória a partir do mês de maio de 2020, durante o qual se iniciaram as formações por videoconferência em detrimento das presenciais. Esta

situação reflete-se no facto de 28,6% dos respondentes afirmar já ter realizado pelo menos 1 formação por videoconferência em 2020.

2.3. Apresentação dos Resultados

Neste capítulo é apresentada a análise dos resultados obtidos através do questionário aplicado. Foi efetuada uma análise descritiva de variáveis quantitativas com o objetivo de conhecer a perceção dos colaboradores da Decathlon Portugal sobre a gestão da formação na empresa.

2.3.1. Perceção dos Colaboradores sobre a Gestão da Formação na Empresa

As respostas dadas pelos colaboradores a cada uma das 25 afirmações apresentadas no questionário correspondem ao grau de concordância que estes atribuem a cada uma, podendo variar numa escala tipo Likert de 5 pontos, de 1 a 5 onde: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo nem discordo), 4 (concordo), 5 (concordo totalmente). No quadro 4 são apresentados os resultados obtidos e conclui-se que o grau de concordância dos colaboradores resulta numa média com valor superior a 3 em todos os itens. Além disso, quando questionados sobre o seu grau de satisfação para com a formação proporcionada pela Decathlon, as respostas resultam também num valor favorável, com uma média de 3,89 e desvio padrão de 0,84. Estes dados confirmam a perceção tendencialmente positiva dos colaboradores sobre a gestão da formação da empresa. Não obstante, a análise mais detalhada dos resultados poderá sugerir algumas pistas de melhoria que a empresa poderá ter em conta.

Quadro 4

Percepção dos colaboradores sobre a gestão da formação na Decathlon

DIMENSÕES E ITENS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
COMPROMISSO DA EMPRESA	3,77	1,02
1 Sinto que a empresa investe na formação dos colaboradores	4,08	0,86
2 Para o exercício da minha função atual as formações disponibilizadas são suficientes	3,69	1,06
3 A informação sobre a formação é suficientemente divulgada	3,60	1,07
4 Um dos principais fatores que valorizo nesta empresa é a formação que me proporciona	3,75	0,94
5 São-me facultadas as condições necessárias para realizar a formação proposta	3,74	1,10
IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS PERCECIONADOS	4,21	0,89
6. A formação da empresa permite-me ter ações com impacto positivo para os clientes	4,40	0,71
7. A formação da empresa permite-me melhorar o meu saber fazer	4,41	0,72
8. A formação da empresa permite-me alcançar melhores resultados	4,25	0,83
9. A formação da empresa permite-me desenvolver competências para progredir para outra função ou projeto	3,77	1,11
CONTRIBUTO DOS COLABORADORES PARA DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES	3,16	1,15
10. Sou questionado/a sobre as minhas necessidades de formação	3,16	1,15
EQUIDADE NO ACESSO E FATORES CONDICIONANTES	3,55	1,22
11. Todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação	3,53	1,28
12. Colaboradores com contrato de duração determinada (CDD) têm idêntica probabilidade de realizar formação do que um efetivo (CDI)	3,24	1,26
13. A formação destina-se sobretudo a quem desempenha funções de liderança de equipas	2,13	1,04

DIMENSÕES E ITENS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A APRENDIZAGEM	3,84	1,02
14. Em geral, a formação que realizo vai ao encontro das minhas expectativas iniciais	3,84	0,71
15. Antes de realizar uma formação tenho acesso aos seus objetivos (sei o que é esperado aprender)	3,94	0,96
16. Sinto-me motivado/a para realizar os e-learning's propostos	3,42	1,05
17. Sinto-me motivado/a para participar em formações por videoconferência	3,56	1,17
18. A formação presencial é mais eficaz para a minha aprendizagem do que qualquer outro formato de formação	4,02	1,16
19. Os meus colegas aceitam bem as minhas ausências quando estou em formação	3,67	1,10
20. Conhecer a minha avaliação no final de cada formação é motivante para colocar os meus conhecimentos em prática	3,95	0,96
21. Geralmente sinto-me satisfeito/a após realizar uma formação	4,31	0,64
AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO	3,94	0,91
22. Em geral os conteúdos das formações são pertinentes	4,23	0,59
23. Os materiais e técnicas utilizados nas formações são adequados	4,01	0,77
24. Em geral os conteúdos das formações são pertinentes	4,24	0,71
25. Após realizar uma formação o meu desempenho é avaliado	3,27	1,13
QUAL É O MEU GRAU DE SATISFAÇÃO RELATIVAMENTE À FORMAÇÃO NA DECATHLON?	3,89	0,84

Fonte: Própria

Como se pode verificar a partir dos dados do quadro 4, a dimensão relativa ao contributo dos colaboradores para diagnóstico das necessidades de formação é aquela que apresenta o valor médio de concordância mais baixo, explicado pela média de concordância também mais baixa sobre o item 10 (sou questionado/a sobre as minhas necessidades de formação). Seguidamente ao diagnóstico, a dimensão com a média de concordância mais baixa é a que corresponde à equidade no acesso à formação. Dentro desta dimensão, existem dois itens que se destacam por terem médias de concordância mais baixas em

relação a todos os outros do questionário: o item 11 (todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação) e o item 12 (colaboradores com contrato de duração determinada (CDD) têm idêntica probabilidade de realizar formação do que um efetivo (CDI)). Devem ainda ser destacados outros itens cuja média de concordância é mais baixa em relação às restantes, apresentado um valor igual ou inferior a 3,6. São eles: item 25 (após realizar uma formação o meu desempenho é avaliado), item 16 (sinto-me motivado/a para realizar os e-learning propostos), item 17 (sinto-me motivado/a para participar em formações por videoconferência) e item 3 (a informação sobre a formação é suficientemente divulgada).

No que diz respeito às dimensões cuja perceção dos colaboradores é mais positiva, destaca-se a importância e benefícios que atribuem à formação da empresa. Os itens que para isso contribuem são aqueles que se destacam também mais positivamente entre a totalidade dos itens em análise, nomeadamente o item 6 (a formação da empresa permite-me ter ações com impacto positivo para os clientes), item 7 (a formação da empresa permite-me melhorar o meu saber fazer) e item 8 (a formação da empresa permite-me alcançar melhores resultados). Destaca-se ainda positivamente o item 21 (geralmente, sinto-me satisfeito/a após realizar uma formação), sendo este um dos fatores contribuidores para efetiva aprendizagem e o item 13 (a formação destina-se sobretudo a quem desempenha funções de liderança de equipas).

2.3.2. Análise dos itens estudados em função das variáveis demográficas

Neste ponto são analisados alguns itens específicos, cujo desvio padrão se apresenta mais elevado, procurando-se verificar se as respostas diferem em função de algumas variáveis demográficas dos respondentes.

O item 9 (a formação da empresa permite-me desenvolver competências para progredir para outra função ou projeto), que se insere na dimensão da importância e benefícios que os colaboradores atribuem à formação, é aquele que apresenta o grau de concordância menos forte dentro desta dimensão. Se analisadas as respostas a este item,

verifica-se que a variável “sou coach” (chefia) apresenta resultados com diferenças mais significativas entre aqueles que são “coach” e aqueles que não são. Verifica-se assim, que quem assume funções de liderança (chefia) concorda mais fortemente com o facto de a formação permitir desenvolver competências para evoluir para outra função ou projeto, apresentando também uma menor dispersão nas respostas (quadro 5). Esta análise pode ter especial interesse para a empresa, na medida em que quando há necessidade de preencher uma vaga é privilegiado o recrutamento interno, ou seja, promove-se a progressão na carreira dos colaboradores. Ainda que a formação possa ter um contributo importante para que os colaboradores sejam dotados das competências necessárias para evoluir para outros projetos, os resultados neste estudo evidenciam que poderá não estar a ser assim reconhecida junto de todos os colaboradores, particularmente aqueles que não assumem funções de liderança de equipas, isto é, aqueles que não são “coach”.

Quadro 5

Perceção dos colaboradores sobre o item 9 (a formação da empresa permite-me desenvolver competências para progredir para outra função ou projeto), de acordo com a variável “Sou coach”

	SOU COACH (CHEFIA)	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Sim		4,00	1,02
Não		3,67	1,13

Fonte: Própria

Relativamente ao item 11 (todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação) pertencente à dimensão sobre a equidade no acesso à formação e fatores que o condicionam, ele surge destacado no quadro 4 por ter um grau de concordância menos forte (média de 3,53). Não obstante, apresenta também um desvio padrão de 1,28, um dos valores comparativamente mais elevado. Isto significa que apesar de identificado como um item com menor grau de concordância, há também maior

divergência nas respostas obtidas. Se atendermos às diferentes variáveis demográficas, verifica-se que os colaboradores com 3 a 4 anos de antiguidade e aqueles que trabalham na área da logística são os que apresentam médias de concordância mais baixas (média de 3,26 e 3,33, respetivamente).

Os itens 12 (colaboradores com contrato de duração determinada têm idêntica probabilidade de realizar formação do que um efetivo) e 13 (a formação destina-se sobretudo a quem desempenha funções de liderança de equipas) permitem analisar dois potenciais fatores condicionantes do acesso à formação: o tipo de contrato e a liderança de equipas. No item 12 verifica-se um grau de concordância menos favorável (média de 3,24), o que significa que na perspetiva dos colaboradores o tipo de contrato condiciona mais o acesso à formação e não se verificam diferenças significativas entre as respostas dos colaboradores com contrato de duração determinada (média de 3,67) e dos efetivos (média de 3,54). Relativamente ao item 13, verifica-se que este apresenta o valor mais baixo do quadro 3 (média de 2,13), o que neste caso representa discordância com a afirmação. Portanto, na perceção dos respondentes não é o facto de liderar equipas que facilita ou não o acesso à formação.

2.4. *Discussão dos Resultados*

Tendo em conta os objetivos do presente estudo, os resultados obtidos possibilitaram retirar algumas conclusões que poderão representar pistas de melhoria para a empresa e que são seguidamente alvo de exposição e discussão.

Os resultados vêm confirmar a perceção tendencialmente positiva dos colaboradores sobre a gestão da formação na Decathlon. Foram analisadas seis dimensões, compostas por 25 itens, revelando todos eles um grau de concordância positivo. Não obstante, uma análise mais detalhada sobre cada uma das dimensões permite concluir que o contributo dos colaboradores para diagnóstico das necessidades de formação e a equidade no acesso à mesma são aquelas que apresentam um grau de concordância médio positivo mas mais baixo em comparação com as restantes dimensões.

Relativamente ao diagnóstico das necessidades formativas poderá ser útil a consulta aos colaboradores ou às chefias como sugerido por Camara et al. (2005), de forma mais sistemática e regular, nomeadamente através da aplicação de um questionário. Por outro lado, a empresa indica ter intenção de implementar um processo diagnóstico de conhecimentos, cujos resultados permitirão definir o plano de formação adequado para cada colaborador, em detrimento da prática atual que propõe que cada um frequente as várias formações inerentes à sua função ou responsabilidade de uma forma periódica e cíclica. A implementação desta nova prática permitirá uma melhor identificação das reais necessidades de formação dos colaboradores. Adicionalmente, a implementação de avaliações sumativas realizadas após cada formação, como propõe o modelo de Kirkpatrick, assim como a avaliação de desempenho contribuem também para uma melhor definição das ações de formação prioritárias para cada indivíduo (Cabrera, 2006).

No que respeita a equidade no acesso à formação, os colaboradores concordam que todos têm as mesmas oportunidades de formação, o que corrobora os estudos de Bernardes (2008) e Almeida et al. (2008) sobre esta temática em empresas de grande dimensão, nas quais se enquadra a Decathlon (mais de 250 colaboradores). Ressalve-se no entanto, que neste estudo esta é uma das dimensões com grau de concordância mais baixo quando comparada com as restantes e na qual existe uma maior divergência nas respostas obtidas. O facto de se assumir uma função de coach (chefia) não surge como forte fator condicionante no acesso à formação. Já a afirmação que se refere ao acesso à formação mediante o tipo de contrato apresenta níveis de concordância menos favoráveis. Tendo em conta que a empresa fomenta a partilha e acesso à formação por parte de todos os colaboradores, seria pertinente investigar num futuro estudo se existem por ventura outros fatores que possam ser percebidos como contribuidores para uma menor equidade no acesso à formação, seja a função desempenhada, género, idade, antiguidade ou outros. Deve ser dada especial atenção aos colaboradores com 3 a 4 anos de antiguidade na empresa e também àqueles que trabalham na área da logística, pois são estes que apresentam níveis de concordância mais reduzidos.

Destaca-se ainda o item “a informação sobre a formação é suficientemente divulgada”, cuja média de concordância das respostas o coloca em 18º lugar no conjunto dos 25 itens analisados. Tendo em conta este resultado, poderá ser pertinente rever a comunicação por parte da empresa junto dos colaboradores, no sentido da formação proporcionada ser conhecida e conseqüentemente acessível a todos.

Relativamente aos diferentes fatores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de competências, verifica-se que os respondentes concordam que conhecer a sua avaliação no final de cada formação é fator de motivação para colocar os conhecimentos em prática, o que vai ao encontro da exposição de Rego et al. (2015). É de referir que os colaboradores percebem que a avaliação da formação é feita sobretudo ao nível da reação e satisfação dos participantes (primeiro nível de avaliação do modelo de Kirkpatrick) e não tanto ao nível da sua avaliação de conhecimentos, o que corrobora com a descrição das práticas de gestão da formação na empresa. A avaliação de conhecimentos, feita no final de cada formação, correspondente ao segundo nível de avaliação do modelo de Kirkpatrick, não se configurando portanto numa prática regular na empresa. Apenas os e-learning dispõem de uma avaliação sumativa no final mas a sua realização fica ao critério do próprio colaborador. Assim, será uma mais valia implementar a prática de avaliação de conhecimentos dos participantes após a realização de uma formação, independentemente do seu formato – poderá configurar-se num teste, questionário, entrevista, observação ou a combinação entre estas técnicas (Rego et al., 2015). Independentemente da técnica a aplicar, esta será uma prática útil para consolidar e aferir conhecimentos, podendo, como já mencionado, ter utilidade para indiciar novas necessidades de formação ou ajustar os conteúdos e/ou métodos utilizados. Além disso, a possibilidade de partilhar com cada participante os resultados por si obtidos representará uma alavanca de motivação para que coloquem os conhecimentos adquiridos em prática, transferindo-os para o posto de trabalho.

Este estudo permitiu-nos ainda concluir que, apesar de ser uma necessidade premente para a empresa a dinamização dos formatos online, seja por e-learning seja por videoconferência, os respondentes têm uma percepção mais positiva sobre a eficácia da

formação em formato presencial. Concomitantemente, a receptividade para realizar e-learning e formações por videoconferência poderá ser baixa. De facto, estes itens apresentam um grau de concordância mais baixo quando comparados com a grande maioria dos itens analisados no estudo. Ainda assim, estes resultados representam apenas pistas que devem ser alvo de melhor análise porque estes formatos de formação à distância têm ainda pouca expressão no histórico da empresa e representam uma novidade e fator de mudança para os colaboradores e monitores (formados internos), especialmente as formações por videoconferência. Assim, a percepção sobre estes itens pode ser rapidamente alterada, uma vez que estas novas experiências se tornem mais presentes e regulares. De qualquer forma, é útil considerar a necessidade de requalificação dos monitores da Decathlon. O Instituto do Emprego e Formação Profissional (2020a, 2020b), cuja missão é promover a criação e qualidade do emprego em Portugal, nomeadamente através de formação profissional, incluiu novas competências no perfil do formador, nomeadamente domínio das plataformas e redes de interação online. A Decathlon deverá também dotar os seus formadores internos das competências necessárias para dar resposta às suas atuais estratégias, minimizando uma eventual perda de qualidade das suas formações. Este ponto ganha ainda mais relevância uma vez que a qualidade técnica e pedagógica dos formadores está identificado como contribuidor para a aprendizagem e atualmente a percepção dos colaboradores sobre a qualidade dos formadores da Decathlon é positiva, sendo desejável que assim se mantenha.

Conclusão

Num contexto em que a formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores assume crescente importância para potenciar vantagens competitivas sustentáveis às empresas, garantir que a gestão da formação é positivamente percebida por quem a recebe, os colaboradores, é positivo tanto para confirmar as intenções da empresa neste âmbito, como para garantir uma efetiva aprendizagem e desenvolvimento de competências.

Os resultados e conclusões mais relevantes deste estudo mostram-nos que os colaboradores da Decathlon Portugal têm uma percepção tendencialmente positiva sobre a gestão da formação da empresa. Das seis dimensões analisadas, os respondentes concordam mais fortemente que a formação proporcionada pela empresa é importante e reconhecem-lhe benefícios, nomeadamente melhorar o seu saber fazer, ter ações com impacto positivo para os clientes e alcançar melhores resultados. Além disso, os respondentes concordam mais fortemente que se sentem satisfeitos após realizar uma formação, destacando-se uma baixa dispersão nas respostas obtidas sobre este item. Este resultado é ponto de partida fundamental para garantir receptividade às ações de formação dinamizadas pela empresa e é fator potenciador de uma aprendizagem eficaz. A avaliação que os colaboradores fazem da qualidade das formações proporcionadas pela empresa representa a segunda dimensão percebida como mais positiva. Em seguida, surge a dimensão relativa aos fatores que contribuem para a aprendizagem, nomeadamente o facto de se sentirem satisfeitos após a realização de uma formação, de terem acesso aos objetivos antes da formação ocorrer e da mesma ir ao encontro das suas expectativas iniciais. Como fator contribuidor para aprendizagem surge ainda o facto dos colaboradores concordarem que conhecer a sua avaliação no final de cada formação os motiva a colocarem os seus conhecimentos em prática, pelo que a empresa deve implementar um sistema de avaliação dos conhecimentos adquiridos, partilhando-a posteriormente com cada participante.

O contributo dos colaboradores para diagnóstico das necessidades de formação, a equidade no acesso e o compromisso da empresa para com a formação dos colaboradores são as dimensões que apresentam um grau de concordância médio mais baixo, ainda que se revelem positivos e com maior dispersão nas respostas obtidas.

Relativamente ao diagnóstico das necessidades formativas pode ser útil consultar os colaboradores e também as chefias de forma mais sistemática e regular (Camara et al., 2005). Além disso, a implementação de avaliações diagnóstico de conhecimentos permitirá identificar as reais necessidades de formação dos colaboradores, assim como as avaliações sumativas no final de cada formação e as avaliações de desempenho podem contribuir para tal identificação (Cabrera, 2006).

Sobre a equidade no acesso à formação, os colaboradores concordam que todos têm as mesmas oportunidades de formação mas esta é uma das dimensões com grau de concordância mais baixo quando comparada com as restantes. O facto de liderar equipas não surge como condicionante no acesso à formação, ao contrário do tipo de contrato, que apresenta uma média de concordância menos favorável. Será pertinente investigar futuramente se existem outros fatores que possam ser percebidos como contribuidores para uma menor equidade no acesso à formação, seja a função desempenhada, género, idade ou antiguidade. Além disso, a empresa pode rever a sua comunicação sobre a formação disponibilizada junto de todos os colaboradores, para que a mesma seja conhecida e consequentemente acessível a todos, já que o grau de concordância sobre o item “a informação sobre a formação é suficientemente divulgada” apresenta-se menos forte se comparado com os restantes itens analisados.

Finalmente, este estudo permitiu-nos concluir que os colaboradores têm uma percepção mais positiva sobre a eficácia da formação presencial. Apesar de ser uma necessidade premente para a empresa a dinamização dos formatos online, a receptividade para realizar e-learning e formações por videoconferência poderá ser baixa, pois revelam-se os itens com grau de concordância mais baixo quando comparados com a grande maioria dos itens analisados no estudo. É importante seguir a evolução desta percepção à

medida que a utilização destes novos formatos se torne mais regular. De qualquer forma, é útil considerar a atual necessidade de requalificação dos formadores da Decathlon, nomeadamente no que respeita o domínio das plataformas e redes de interação online, procurando manter a perceção positiva dos colaboradores no que concerne a qualidade das formações e dos seus formadores internos.

Apesar das conclusões mencionadas, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser referidas. A principal limitação do estudo é o facto da amostra ser reduzida, pelo que não devem ser generalizadas as conclusões dos resultados obtidos para o universo. Outra limitação prende-se com o facto de não existirem muitos estudos em organizações no setor do retalho que analisem a imagem ou perceção dos seus colaboradores sobre a gestão da formação nas mesmas, o que dificulta a comparação dos resultados.

Para investigações futuras, sugere-se um estudo mais pormenorizado sobre a equidade no acesso à formação e compromisso da empresa sobre a formação dos seus colaboradores, nomeadamente através de *focus* grupo que permitem fazer uma pesquisa mais específica. Seria ainda interessante realizar uma análise comparativa sobre a perceção e receptividade dos colaboradores aos novos formatos de formação à distância, uma vez que estes representam atualmente uma importante estratégia para a Decathlon.

Em suma, com este trabalho foi possível adquirir um aumento de conhecimento acerca da temática proposta e contribuir com algumas sugestões de melhoria que a empresa pode utilizar para alcançar os objetivos desejados.

Referências Bibliográficas

Almeida, A. & Alves, N. (2011). *A formação profissional nas empresas: Entre a tradição e os desafios da competitividade* [Comunicação em conferência]. II Symposium Nacional sobre Formação e Desenvolvimento Organizacional, Escola Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/10575>

Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. (2008). *Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal* [Comunicação em conferência]. VI Congresso Português de Sociologia, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4191>

Alves, N. (1998). Escola e trabalho: atitudes, projectos e trajectórias. In Cabral, M. V. & Pais, J. M. (Eds.), *Jovens Portugueses de Hoje* (pp. 53-133). Celta Editora.

Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas – Situação atual e perspectivas futuras. *Sísifo: Revista de Ciências da Educação*, 6, 57-70. <http://sisifo.ie.ulisboa.pt/index.php/sisifo/article/view/106/173>

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

Caetano, A. & Vala, J. (2007), *Gestão de recursos humanos – Contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Editora RH.

Camara, P.B., Guerra, P.B. & Rodrigues, J.V. (2005), *Humanator – Recursos humanos & sucesso empresarial* (6ª ed.). Dom Quixote.

Ceitel, M. (2006). *Gestão de recursos humanos*. Edições Sílabo.

Corsi, P. & Neau, E. (2011). *Les dynamiques de l'innovation: Modèles méthodes et outils*. Hermès - Lavoisier.

Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal – Do levantamento de necessidades à avaliação*. Edições Sílabo.

Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. <https://books.google.pt/books?id=-4->

[7vmCVG5cC&lpq=PR7&ots=mzl7S33mD1&dq=Davenport%20e%20Prusak%20\(1998&lr&hl=pt-PT&pg=PP1#v=onepage&q=Davenport%20e%20Prusak%20\(1998&f=false](https://www.decathlon.media/shared/dossiers-presse/pdfs/decathlon_40ans_dp_en_40years_sd_30xbzhui.pdf)

Decathlon (2016). *O livro dos 40 anos*. https://www.decathlon.media/shared/dossiers-presse/pdfs/decathlon_40ans_dp_en_40years_sd_30xbzhui.pdf

Decathlon (2020a). *Recrutement Decathlon – L’entreprise - Historique*. <https://recrutement.decathlon.fr/lentreprise/historique/>

Decathlon (2020b). *Corporate Decathlon – Quem somos*. <https://corporate.decathlon.pt/quem-somos/>

Decathlon (2020c). *Corporate Decathlon - Portugal*. <https://corporate.decathlon.pt/portugal/>

Drucker, P. (2000). *Desafios da gestão para o século XXI*. Civilização Editora.

Estêvão, C. (2001). Formação, gestão, trabalho e cidadania – Contributos para uma sociologia crítica da formação. *Educação & Sociedade*, 77 (XXII), 185-206. <https://www.scielo.br/pdf/es/v22n77/7050.pdf>

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Monitor.

Gabinete de Estratégia e Planeamento, Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2017). *Inquérito à Formação Profissional Contínua 2015*. Coleção Estatísticas. <http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/37636/cvts2015pub.pdf/9382d951-e2e5-4d79-bddf-9e8caa5b78c3>

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Editora Atlas.

Gonçalves, S. P. (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações – Princípios e Práticas*. Factor.

Henriques, S., Moreira, J.A., Barros, D. & Goulão, M.F. (2017). Respondendo aos desafios formativos da era digital: O curso de formação para a docência no ensino superior online. *Novos olhares para os cenários e práticas da educação digital*, 2, 148-178. <https://repositorio.iscte->

iul.pt/bitstream/10071/16302/1/2017_Respondendo%20aos%20desafios%20formativos%20da%20era%20digital%20-%20CFDO.pdf

Instituto do Emprego e Formação Profissional (2020a). *Instituição*.

<https://www.iefp.pt/instituicao>

Instituto do Emprego e Formação Profissional (2020b). *Certificação de formadores*.

<https://www.iefp.pt/certificacao-de-formadores>

Jayakumar, G.S. & Sulthan, A. (2014). Modelling: Employee Perception on Training and Development. *SCMA Journal of Indian Management*, 2 (XI), 57-70.

Lee, S.H. & Pershing, J.A. (2000). Evaluation of corporate training programs: perspectives and issues for further research. *Performance Improvement Quarterly*, 13, 244-260. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2000.tb00184.x>

Lewis, M. (2005). The drama of international business: Why cross-cultural training simulations work. *Journal of European Industrial Training*, 29 (7), 593-598.

<https://doi.org/10.1108/03090590510621072>

Meignant, A. (2003). *A gestão da formação* (2ª ed). D. Quixote.

Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2003). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (4ª ed). McGraw-Hill.

Organisation for Economic Cooperation & Development (1997). *Manual for better training statistics: Conceptual, measurement and survey issues*. OECD.

<https://www.voced.edu.au/content/ngv:3361>

Pineda, P. (1995). *Auditoria de la formación*. Gestión 2000.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed). Gradiva.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.

Rodrigues, C. & Matos, C. (2019). Formação inicial e contínua em Portugal: Dinâmicas de transformação. In Instituto de Emprego e Formação Profissional (Eds),

Formação profissional em Portugal – Percursos e desafios – Testemunhos (133-147).

Caleidoscópio.

Serrano, A. & Fialho, C. (2005). *Gestão do conhecimento – O novo paradigma das organizações* (3ª ed). FCA.

Stake, R. (1994). Case Studies. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Sage Publications.

Tannenbaum, S. I. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations, *Annual Reviews Psychology*, 43, 399-441.

<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, 76 (1), 124-134. <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>

Velada, A. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: Factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho* [Tese de doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/626>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design end methods* (5ª ed.). Sage Publications.

Anexo A

Questionário

No âmbito da realização da minha dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE) do Instituto Politécnico de Setúbal, foi criado um questionário que visa **conhecer a opinião dos colaboradores relativamente à formação proporcionada pela empresa.**

A participação é voluntária mas é muito importante obter respostas, pois só assim podem ser tomadas medidas de melhoria.

As respostas são anónimas e confidenciais, não se pretendendo fazer qualquer avaliação individual mas analisar as respostas globalmente.

PARA RESPONDER AGORA AO QUESTIONÁRIO: [CLICAR AQUI!](#)

Agradeço, desde já, a disponibilidade e colaboração.

Raquel Jonas

Pretende-se conhecer a opinião sincera dos colaboradores sobre os diferentes aspetos da formação proporcionada pela empresa.

Assinalar, por favor, o grau de concordância com cada afirmação, na escala de 1 a 5, sendo:
 1 - Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo nem discordo 4 – Concordo 5 - Concordo totalmente

PARTE 1/3		1	2	3	4	5
1	Sinto que a empresa investe na formação dos colaboradores					
2	Para o exercício da minha função atual as formações disponibilizadas são suficientes					
3	A informação sobre a formação é suficientemente divulgada					
4	Um dos principais fatores que valorizo nesta empresa é a formação que me proporciona					
5	São-me facultadas as condições necessárias para realizar a formação proposta					
6	A formação da empresa permite-me ter ações com impacto positivo para os clientes					
7	A formação da empresa permite-me melhorar o meu saber fazer					
8	A formação da empresa permite-me alcançar melhores resultados					
9	A formação da empresa permite-me desenvolver competências para progredir para outra função ou projeto					
10	Sou questionado/a sobre as minhas necessidades de formação					
11	Todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação					
12	Colaboradores com contrato com duração determinada (CDD) têm idêntica probabilidade de realizar formação do que um efetivo (CDI)					
13	A formação destina-se sobretudo a quem desempenha funções de liderança de equipas					
14	Em geral, a formação que realizo vai ao encontro das minhas expectativas iniciais					
15	Antes de realizar uma formação tenho acesso aos seus objetivos (sei o que é esperado aprender)					
16	Sinto-me motivado/a para realizar os e-learning's propostos					
17	Sinto-me motivado/a para participar em formações por videoconferência					
18	A formação presencial é mais eficaz para a minha aprendizagem do que qualquer outro formato de formação					
19	Os meus colegas aceitam bem as minhas ausências quando estou em formação					
20	Conhecer a minha avaliação no final de cada formação é motivante para colocar os meus conhecimentos em prática					
21	Geralmente sinto-me satisfeito/a após realizar uma formação					
22	Em geral os conteúdos das formações são pertinentes					
23	Os materiais e técnicas utilizados nas formações são adequados					
24	Os formadores revelam competências pedagógicas e técnicas					
25	Após realizar uma formação o meu desempenho é avaliado					

Utilizar, por favor, a escala de 1 a 5, sendo:

1 - Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo nem discordo 4 – Concordo

5 - Concordo totalmente

PARTE 2/3		1	2	3	4	5
1	Qual o meu grau de satisfação relativamente à formação na Decathlon?					

PARTE 3/3

Sexo

Masculino Feminino

Idade em anos

menos de 20 20 – 24 25 – 29 30 – 35 mais de 35

Escolaridade

até 3º ciclo (9º ano) secundário (12º ano) frequência de ensino superior
 ensino superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento) concluído

Tempo de serviço na empresa

menos de 1ano 1 a 2 anos 3 a 4 anos 5 a 10 anos mais de 10 anos

Situação contratual

CDI (efetivo = contrato com duração indeterminada)
 CDD (a termo = contrato com duração determinada)

Área

Loja Serviço pós venda central Logística Suporte

Atualmente sou coach?

Sim Não

Atualmente sou monitor?

Sim Não

Em quantas formações presenciais participei o ano passado (2019)?

0 1 2 3-4 5 ou mais

Quantos e-learning realizei o ano passado (2019)?

0 1 2 3-4 5 ou mais

Quantos e-learning realizei este ano (2020)?

0 1 2 3-4 5 ou mais

Quantas formações por videoconferência realizei este ano (2020)?

0 1 2 ou mais

Muito obrigado pela colaboração.