

2021

**María Sol Calvi**

**Análise do macroprocesso de desenvolvimento de pessoas  
numa PME de serviços**

Projeto apresentada à Faculdade de Negócios e Ciências Sociais da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia Empresarial realizada sob a orientação científica da Doutora Danielle Nunes Pozzo, Professora Assistente da Universidade Europeia

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer à professora Danielle Pozzo, pelas informações, sugestões e revisões para a realização e conclusão do meu trabalho final de Mestre.

Quero agradecer aos restantes docentes que me acompanharam ao longo do mestrado e contribuíram com conhecimentos da área da Gestão e Estratégia Empresarial.

Quero agradecer a meu companheiro, por me ter encorajado nos momentos mais difíceis, pelo apoio incondicional, à compreensão, por nunca me deixar desistir.

Agradeço à minha família do coração, a meus pais, irmãos e avó, por sempre me motivarem e ajudarem a procurar o melhor em mim.

Aos meus verdadeiros amigos, que estiveram sempre presentes mesmo à longa distância.

Aos meus colegas que me deram apoio fundamental ao longo do curso.

Também não podia deixar de agradecer a todas as pessoas que contribuíram diretamente e indiretamente para a execução deste trabalho. A toda a equipa da Equione, pela atenção e envolvimento, em particular àqueles que disponibilizaram do seu tempo para me ajudarem. A vossa participação foi fundamental para o conseguir o objetivo.

## **Resumo**

A gestão de pessoas torna-se fundamental para superar as mudanças contínuas e melhorar o desempenho das organizações. Em especial, para as pequenas e médias empresas que precisam de recursos, conhecimentos e habilidades para serem sustentáveis, competitivas e reduzir a mortalidade. Entre os diferentes processos estratégicos dos recursos humanos, apresenta-se o desenvolvimento de pessoas, ferramenta vital para o aperfeiçoamento e aumento das competências e capacidades, que visa direcionar as empresas à inovação e aprendizagem contínua através de equipas de trabalho preparadas para acompanhar estas alterações. Portanto, este projeto tem o propósito de analisar como as ações de formação e o desenvolvimento influenciam no desempenho dos colaboradores da Equione. A empresa da pesquisa é uma PME de serviços. O projeto realizado foi um estudo explicativo através da utilização de entrevistas semiestruturadas para a recolha dos dados e para a análise destes aplicou-se o método de categorização proposto por Miles e Huberman (1994). Os principais resultados deste projeto foram que o macroprocesso a ser analisado apresenta uma lacuna na Equione, o capital intelectual não está a ser desenvolvido nem o seu desempenho gerido nem avaliado. O foco atual é na satisfação do cliente com base nos processos, falta de comunicação, formalizações e limitações foram descobertas. Escassa utilização das ferramentas de gestão de pessoas, apenas acontecem formações a nível técnico, geralmente internas, para resolver problemas da operação. Espera-se contribuir para evitar as deficiências apresentadas neste macroprocesso para reter os talentos e motivar os colaboradores com base numa correta avaliação do desempenho com a finalidade de sobreviver neste ambiente cada vez mais competitivo.

**Gestão de Recursos Humanos, PMEs, Gestão de Desempenho, Formação  
Desenvolvimento, Estratégia Organizacional,**

## **Keywords**

***Human Resource Management, SMEs, Performance Management, Development Training, Organizational Strategy***

## **Abstract**

*People management becomes essential to overcome continuous changes and improve the performance of organizations. In particular, for small and medium-sized businesses that need resources, knowledge and skills to be sustainable, competitive and reduce mortality. Among the different strategic processes of human resources, there is the development of people, a vital tool for the improvement and increase of skills and capacities, which aims to direct companies to innovation and continuous learning through work teams prepared to accompany these changes. Therefore, this project aims to analyze how training and development actions influence the performance of Equione employees. The research company is a service SME. The project carried out was an explanatory study through the use of semi-structured interviews for data collection, and for their analysis, the categorization method proposed by Miles and Huberman (1994) was applied. The main results of this project were that the macroprocess to be analyzed has a gap in Equione, and that the intellectual capital is not being developed nor its performance is being managed or evaluated. The current focus is on customer satisfaction based on processes, and lack of communications, formalities and limitations have been discovered. Little use of people management tools, only technical training, usually internal, takes place to solve problems in the operation. It is expected to help prevent the deficiencies presented in this macro process to retain talents and motivate employees based on a correct performance assessment in order to survive in this increasingly competitive environment.*

## Índice

1.	Introdução.....	1
1.2.	Problema de Investigação.....	3
1.3.	Objetivo Geral.....	5
1.3.1.	Objetivos Específicos .....	6
1.4.	Justificativa.....	6
2.	Gestão de Pessoas .....	8
2.1.	Processos de Gestão de Pessoas .....	10
2.2.1.	Ações de Formação .....	13
2.2.2.	Ações de Desenvolvimento .....	23
2.2.3.	Métodos Modalidades e Técnicas de Formação e Desenvolvimento.....	30
2.3.	Gestão de Desempenho .....	34
2.3.1	Modelos de Gestão de Desempenho de Pessoas .....	37
2.3.2	Medidas de Desempenho.....	41
2.4.	Gestão de Pessoas em PME .....	43
2.5.	Impactos das Ações de Formação e Desenvolvimento no Desempenho dos Colaboradores.....	45
2.5.	<i>Framework</i> Teórico para a Analisar Como as Ações de Formação e o Desenvolvimento Influenciam no Desempenho dos Colaboradores da Equione.....	47
3.	Metodologia da Investigação.....	52
3.1.	Caracterização da Investigação .....	52
3.2.	Delimitação da Empresa e Entrevistados .....	53

3.3. Instrumentos de Recolha de Dados .....	55
3.4. Método de Análise dos Dados.....	57
4. Análise e Apresentação de Resultados .....	59
4.1. Propósitos da Formação .....	59
4.1.1. Processo Formação Profissional.....	60
4.1.2. Métodos, Técnicas e Modelos da Formação Profissional .....	66
4.2. Ações de Desenvolvimento.....	70
4.2.1. Desenvolvimento Profissional.....	70
4.2.2. Carreiras Dentro ou Fora da Organização .....	73
4.2.3. Desenvolvimento organizacional .....	76
4.3. Gestão de Desempenho .....	77
4.3.1. Gestão por Competências .....	82
4.3.2. Gestão por Objetivos .....	83
4.4. Sugestões de Melhoria para a Equione .....	84
5. Discussão dos Resultados e Considerações Finais .....	86
5.1 Conclusões.....	86
5.2. Limitações do estudo.....	88
5.3. Sugestões para futuras investigações.....	89
Bibliografia.....	90
Apêndice A. Entrevistas Semi-estruturada.....	103

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Macroprocessos da Gestão de Pessoas por Diferentes Autores</i> .....	11
<b>Figura 2.</b> <i>Nova Abordagem dos Macroprocesso da Gestão de Pessoas</i> .....	12
<b>Figura 3.</b> <i>Macroprocesso Desenvolvimento de Pessoas</i> .....	13
<b>Figura 4.</b> <i>Níveis do Saber nas Ações de Formação</i> .....	15
<b>Figura 5.</b> <i>Vantagens de Aprendizagem Formal</i> .....	15
<b>Figura 6.</b> <i>Objetivos da Formação Profissional</i> .....	17
<b>Figura 7.</b> <i>O Ciclo da Formação</i> .....	18
<b>Figura 8.</b> <i>Fatores Indutores das Necessidades de Formação</i> .....	20
<b>Figura 9.</b> <i>Questões para a Programação da Formação.</i> .....	20
<b>Figura 10.</b> <i>Formação vs. Desenvolvimento</i> .....	23
<b>Figura 11.</b> <i>Fases Para Criar um Programa de Desenvolvimento Profissional</i> .....	25
<b>Figura 12.</b> <i>Movimentos de Carreira</i> .....	27
<b>Figura 13.</b> <i>Processo do Desenvolvimento Organizacional</i> .....	29
<b>Figura 14.</b> <i>Modelos de Formação</i> .....	31
<b>Figura 15.</b> <i>Vantagens e Desvantagens dos Métodos de Formação</i> .....	31
<b>Figura 16.</b> <i>Modelos e Meios da Formação Profissional</i> .....	33
<b>Figura 17.</b> <i>Técnicas de Formação</i> .....	34
<b>Figura 18.</b> <i>Fases da Implementação da Gestão de Desempenho</i> .....	36
<b>Figura 19.</b> <i>Gestão de Desempenho por Competências</i> .....	37
<b>Figura 20.</b> <i>Processo da Gestão de Desempenho por Competências</i> .....	38
<b>Figura 21.</b> <i>O Ciclo da GPO</i> .....	39
<b>Figura 22.</b> <i>Pontos Fortes e Pontos Fracos da GPO</i> .....	40
<b>Figura 23.</b> <i>Métodos e Instrumentos de Avaliação de Desempenho</i> .....	42

<b>Figura 24.</b> <i>Vantagens da Formação e o Desenvolvimento ao Nível Organizacional e dos Indivíduos</i> .....	46
<b>Figura 25.</b> <i>Framework Teórico</i> .....	51
<b>Figura 26.</b> <i>Desenho da Investigação Descritiva</i> .....	54
<b>Figura 27.</b> <i>Detalhe dos Entrevistados</i> .....	57
<b>Figura 28.</b> <i>Processo de Formação Contínua Segundo os Gestores da Equione</i> .....	66
<b>Figura 29.</b> <i>Processo de Formação Contínua Segundo os Colaboradores da Equione</i> .....	66
<b>Figura 30.</b> <i>Técnicas de Formação Presentes na Equione</i> .....	68
<b>Figura 31.</b> <i>Principais Conclusões da Análise dos Resultados</i> .....	84

**Abreviaturas:**

RH – Recursos Humanos

PME – Pequena e medias empresa

PMEs– Pequenas e medias empresas

GPO–Gestão por objetivos

CEO– *Chief executive officer*

INE–Instituto Nacional de Estadística

DO– Desenvolvimento organizacional

## 1. Introdução

Os colaboradores são a fonte de diferenciação competitiva e sustentável que existe em qualquer empresa. Sabe-se que “Não são os negócios que criam valor, são as pessoas” (Charan et al., 2015, p. 9). Neste aspeto, é onde os *CEO*, donos e gestores precisam de perceber que a gestão dos recursos humanos é fundamental para alcançar o êxito e sucesso empresarial (Charan et al., 2015). Os acionistas das organizações exercem uma grande pressão diariamente para com os gestores ou chefias com o objetivo de aumentar o valor da empresa (Davenport, 2007), e em consequência do impacto da globalização, ocorreram mudanças significativas que originaram nas empresas novas necessidades, diferentes do passado, que incentivam à procura de novos modelos de gestão que sejam capazes de adaptarem-se a este novo cenário (Sousa, et al., 2006). Desse modo torna-se fundamental que as mesmas adquiram uma vantagem transcendental com base em orientar as suas atividades, recursos e tempos para uma gestão eficiente do talento humano (Sousa, et al., 2006). Contudo, é indispensável que o departamento dos RH e o topo da empresa esteja comprometido com o aumento do capital intelectual (Charan et al., 2015), já que o desempenho da empresa dependerá da *performance* das pessoas que as compõem, de como estão organizadas, dos investimentos que são realizados na formação e desenvolvimento (Sousa, et al., 2006). Destaca-se, uma maior inversão nestes processos, de modo a levar as empresas a terem maior capacidade e poder, dentro do quadro da sua atividade (Pereira & Ramos, 2018). Este envolvimento foi um dos marcos no percurso entre o conceito dos trabalhadores como um custo e dos trabalhadores como um ativo (Davenport, 2007). Contudo, a Gestão dos RH torna-se uma aliada na estratégia empresarial, é importante que defina com clareza os processos da sua área, com o fim de gerar um sentido de pertença e uma boa relação entre a organização e os seus colaboradores (Solarte, 2009). Por conseguinte, perante este ambiente com maior rivalidade, a literatura sugere que as empresas criem equipas de trabalho

e colaboradores preparados para acompanhar estas alterações (Solarte, 2009; Forsyth, 2010). Assim sendo, a formação contínua, apresenta-se como uma estratégia e ferramenta vital para o desenvolvimento, aperfeiçoamento e aumento dos conhecimentos, capacidades, comportamentos e competências necessárias ao desempenho profissional (Forsyth, 2010).

Além disso, é crítico preparar os empregados para inovar, liderar, dar uma resposta cada vez mais rápida, e conseguir destacar-se através de um desempenho excelente no seu posto de trabalho. Para que isto aconteça é fundamental que os gestores não vejam a formação como um custo, já que o processo pretende ser um investimento para o progresso do seu capital humano, maior riqueza organizacional (Cardim, 2012).

Por sua vez, é de grande relevância mencionar que o mercado de trabalho tem-se alterado rapidamente, e que cada vez mais os profissionais necessitam estar preparados para sobreviver à competitividade, e às exigências das organizações (Marras, 2002). Destaca-se que as empresas pretendem reter aqueles talentos com capacidade previsível e que eventualmente geram valor no presente e no futuro da empresa (Costa, 2012). Por outro lado, o indivíduo precisa de ter sempre com uma postura proactiva, deve planear e investir no seu próprio desenvolvimento, independentemente da organização. Antigamente o colaborador esperava que a organização se preocupasse com as suas competências (Marras, 2002). Contudo, é importante referir que as PME's também necessitam destes recursos, eficientes e eficazes, para crescer e melhorar (Borges-Andrade & de Oliveira-Castro, 1996). No entanto estas, geralmente, são afetadas enquanto a sua dimensão em termos de recursos, quer monetários quer humanos, às vezes pela falta de experiência ou má gestão, os conflitos entre prioridades ou falta de tempos, etc. (Welsh & White, 1981; Forsyth, 2010). Destaca-se que o tecido empresarial português, é representado por 99,9% de micros, pequenas e médias empresas (PORDATA, 2020). Dada a relevância acima referida, um dos aspetos a trabalhar nestes universos de empresas, são as equipas produtivas e proativas. Para que isto aconteça, os processos da gestão de pessoas são

indispensáveis, sobretudo a formação e desenvolvimento, que visão ser elementos essenciais para maximizar o desempenho (Forsyth, 2010) mais ainda, nas PMEs em consequência da mortalidade nos primeiros anos (Ferreira et al., 2012; Raifur & de Sousa, 2016).

## **1.2. Problema de Investigação**

“Dentro do universo produtivo, repleto de competitividade e cada vez mais exigente, está o trabalhador” (Galassi, 2015, p. 65). A partir deste princípio, o macroprocesso de “Desenvolvimento do pessoal” surge como base para o investimento na qualificação do capital humano, uma vez que têm a capacidade de aperfeiçoar as competências, adaptando as pessoas às demandas imediatas e diversificadas que o mercado exige, com objetivo de reduzir os custos e melhorar a satisfação dos clientes (Spinelli, 2015). No entanto, no século XXI, existe uma grande dificuldade no trabalho dos gestores e da Gestão dos RH, os quais exigem em alcançar resultados com êxito e de qualidade, utilizando o mínimo de recursos possíveis. Como consequência, apresenta-se uma problemática, devido ao fato de alguns gestores verem a formação como um investimento desnecessário (Forsyth, 2010). Os desafios relacionados com a adoção deste macroprocesso apontam para consideráveis esforços de comunicação, consciencialização e participação ativa da gestão das organizações (Terra, 2007). Por sua vez, os departamentos dos RH, juntamente com o topo da empresa, têm de focar-se em serem organizações do conhecimento, as quais constroem o talento e consideram que o capital intelectual será a chave do êxito (Chiavenato, 2011). No entanto, para conseguir o aproveitamento pleno, é requerida uma estrutura adequada e uma cultura democrática e impulsora, isto é um desafio para as organizações, mais ainda para as PME 's (Solarte, 2009). O macroprocesso desta pesquisa compõe-se pelos processos de formação, desenvolvimento profissional, planos de carreira, avaliação de desempenho e por fim, pelo seguimento da gestão

do capital humano. Estes serão os processos chave para conseguir colaboradores de alta *performance* (Solarte, 2009). É importante destacar que os colaboradores influenciam estes processos e é vital que a motivação seja tida em conta, se esta não for manifestada, será uma perda de tempo para ambas as partes (Nascimento, 2015). Assim sendo, será um desafio para os gestores realizar planos de formação e de desenvolvimento e uma gestão de carreiras estimulante. Por sua vez, cada um destes processos é complexo e tem particularidades. Além disso, as ações de formação devem ser eficientes e eficazes dentro das organizações, não obstante exigem tempo e orçamentos, que são difíceis de estabelecer no setor das PME's (Forsyth, 2010). É importante destacar que os donos ou gestores destas, precisam de outorgar tempos livres aos membros da empresa para que desempenhem a formação, é aqui, onde se apresenta uma dificuldade em dispensar trabalhadores para as ações formativas, já que as PME's geralmente, apresentam escassez de recursos (Walker, et al., 2011). Em relação ao desenvolvimento, devido ao facto, de as PME's não terem uma estrutura organizativa para suportar uma progressão hierárquica num mundo globalizado torna-se difícil obter progressões e serem mais eficazes (Costa, 2012). Já a gestão de desempenho, depara-se com a dificuldade de conseguir quantificar os resultados, cada empresa é diferente, e cada uma tem modelos distintos em medir esta gestão. É um desafio avaliar se o processo conseguiu atingir o desejado, isto só se torna possível se existirem parâmetros definidos de avaliação (Camara, 2012).

Contudo, a falta de literatura e de artigos científicos publicados, que tenham estes três pilares da investigação (ações de formação, desenvolvimento e gestão de desempenho) estudados em conjunto e as poucas evidências publicadas até agora sobre estas práticas de gestão de pessoas e desempenho no setor PME's, traz para esta investigação uma problemática, a qual se tentará resolver (Brito, 2011; Elorza, et al., 2011; Sels, et al., 2006; Feijó, Scheffer, & Moraes, 2018; Felisardo, 2014; Barão, 2019; Paul & Anantharaman, 2003; Spinelli, 2015). A compreensão destes processos interligados permitirá mais facilmente prever e otimizar o desempenho das

PMEs portuguesas, isto com a finalidade de que estas sobrevivam e prosperem num ambiente de negócios difícil e dinâmico, sendo que para o desempenho de qualquer função são precisos conhecimentos e competências (Lopes & Baioa, 2011, p. 8; Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2010; Elorza, et al., 2011; Pereira & Ramos, 2018). A gestão estratégica ainda é pouco comum na maior parte das PME, devido ao natural “*just in time*” do comércio de hoje. Com base nisto, como um exemplo das PME em Portugal, apresenta-se o caso da Equione. A Equione precisa de ser acompanhada por uma adequada gestão para com os seus colaboradores de modo a ser mais competitiva. Esta PME em crescimento, para conseguir captar novos clientes e desenvolver-se no mercado, deverá permitir e criar uma estrutura onde os macroprocessos e subprocessos da gestão dos RH, sejam formalizados. Com o fim de conseguir o talento humano na sua organização, os macroprocessos da gestão dos RH nas PME, são de suma utilidade, relevância e têm de ser exercidos. Segundo a literatura, a formação profissional e o desenvolvimento influenciam, geralmente de maneira positiva, o desempenho do colaborador (Marques, 2017). Efetivamente, dadas as exigências das PME, os seus recursos são alocados a fim de responder às solicitações dos seus clientes. Como as mesmas não conseguem dispensar do tempo para distribuir os seus recursos internos, os processos de formação ficam em segundo plano (Marques, 2017).

Surge assim o problema desta investigação:

Como as ações de formação e do desenvolvimento influenciam no desempenho dos colaboradores da Equione?

### **1.3. Objetivo Geral**

Analisar como as ações de formação e o desenvolvimento influenciam no desempenho dos colaboradores da Equione.

### ***1.3.1. Objetivos Específicos***

- a) Caracterizar as ações de formação dos colaboradores da Equione.
- b) Caracterizar as ações de desenvolvimento profissional dos colaboradores da Equione;
- c) Analisar os critérios e condições de medição de desempenho dos colaboradores da Equione.
- d) Descrever a gestão de desempenho aplicada pela organização aos seus colaboradores da Equione.

### **1.4. Justificativa**

É imprescindível compreender o macroprocesso de formação e desenvolvimento, devido a que esta prática, por excelência, é determinante para perceber a sua influência na ligação da organização com o indivíduo, em particular no que se refere ao desempenho e bem-estar psicológico (França, 2013). Mais ainda, tendo em conta que as organizações estão sujeitas a contextos de alterações dramáticas e rápidas, apostar e implementar estratégias de formação e desenvolvimento dos RH é fundamental para garantir o seu lugar no mercado ou mesmo aumentar a sua quota de mercado (França, 2013). Observa-se, dentro da pesquisa realizada, que existem diversos estudos qualitativos e quantitativos que identificam cada processo deste macroprocesso com diferentes universos, áreas, ou tipos de empresas, no entanto, não foi encontrado nenhum artigo onde se desenvolva este macroprocesso como um todo dentro de uma PME Portuguesa (Brito, 2011; Elorza, et al., 2011; Sels, et al., 2006; Feijó, Scheffer, & Moraes, 2018; França, 2013; Felisardo, 2014; Barão, 2019; Paul & Anantharaman, 2003; Spinelli, 2015; Pereira & Ramos, 2018). Na análise da literatura, identificou-se o seguinte

artigo, muito similar ao tema a estudar, mas delimitado a Amazônia (Brito, 2011). Com base nisto, surge uma lacuna importante que se deseja cobrir no âmbito da investigação científica e que servirá de grande base para futuras investigações. Além disso, segundo Spinelli (2015) será de contributo e complemento, com a sua investigação, realizar uma outra numa organização. Por sua vez, será relevante recolher a percepção de outros participantes envolvidos no processo de formação e desenvolvimento, para assim ficar a conhecer as vantagens e a importância destas ações. Todavia, ressalta a importância de investigar o tema na perspectiva dos dirigentes, gestores e colaboradores da organização em futuras investigações. Isto mostra que ainda existe espaço para a contribuição académica na gestão estratégica dos RH e nos processos de formação e desenvolvimento. Tradicionalmente, os estudos relacionados com a Gestão Estratégica de RH encontram-se mais focados em grandes organizações, existindo uma carência para as PME's (Welsh & White, 1981; Elorza, et al., 2021). Assim, este estudo assume importância já que irá fornecer evidências empíricas sobre o macroprocesso nas PME's. Por outro lado, sabe-se que ao contrário das grandes organizações, este universo de empresas, não possuem recursos suficientes para afrontar estes processos (Welsh & White, 1981), pois poucas evidências foram publicadas até agora sobre estas práticas de RH e desempenho (Elorza, et al., 2011; Sels, et al., 2006). Esta pesquisa irá trazer para outros estudos ou organizações, a análise da influência dos processos de formação e desenvolvimento na gestão de desempenho dos colaboradores, através de uma vasta revisão de literatura e um estudo exploratório, um *framework* teórico que ajudará como um guia para tratar de temas complexos, e uma análise de resultados e recomendações do macroprocesso em causa, que devem ser aplicadas nos processos de formação e desenvolvimento, com o fim de obter e gerir equipas com alto desempenho. Isto ajudará a ultrapassar as deficiências apresentadas nos RH nas PME's, com o fim de evitar a mortalidade e até maximizar os rendimentos, com base no desempenho do capital humano da empresa (Forsyth, 2010; Charan et al., 2015).

## 2. Gestão de Pessoas

Durante a era industrial, as organizações que lograram alcançar o êxito nos negócios, eram, geralmente, as que conseguiam aumentar o seu capital financeiro e os RH limitavam-se em facilitar a vida dos trabalhadores (Oliveira, et al., 2020). Na atualidade, o gerenciamento dos ativos físicos, apesar da sua importância, não é o único meio para garantir a sustentabilidade da organização (Do Carmo, 2005). Assim sendo, as mudanças, e os ambientes organizacionais complexos, originaram para os consumidores um maior leque de opções, que levaram as organizações a um alto nível de exigência quanto à qualidade e ao preço de serviços ou produtos (Do Carmo, 2005). Percebe-se diante dessa nova realidade, que o capital mais importante passa a ser um ativo intangível, o êxito organizacional passa a depender da gestão de pessoas (Ribero, 2017; Oliveira, et al., 2020).

Assim sendo, a agilidade e a inovação apresentam-se como um fator chave para chegar ao êxito nas empresas (Ribero, 2017). São as organizações educacionais e do conhecimento as quais constroem o talento, e consideram que o capital intelectual será a chave do êxito (Neto, 2019). O aproveitamento pleno requer uma estrutura organizacional adequada e uma cultura democrática e impulsora (Neto, 2019). Assim sendo, os Recursos Humanos precisam de apresentar-se comprometidos com o desenvolvimento dos seus colaboradores e valorizá-los. É vital entender que o grau de desempenho depende da contribuição das pessoas que estão na organização, de como estão estruturadas e dos investimentos ao nível de formação e desenvolvimento em competências, tanto técnicas como comportamentais, sempre com o fim de trazer vantagens e melhorar o negócio (Sousa, et al. , 2006; Pereira & Ramos, 2018). Por sua vez, é importante refletir que os seres humanos são seres complexos no seu funcionamento e, por isso, incrivelmente delicados de gerir, dado que diferem em competências, aptidões, preferências, motivações, estilos, entre outros fatores (Martinez, 2015). A área dos RH é uma

especialidade que surgiu devido ao crescimento das tarefas organizacionais, e foi sofrendo mudanças e transformações nos últimos anos (Reilly & Williams, 2012; Ribero, 2017). Assim sendo, na medida em que as organizações ficaram cada vez mais ágeis e complexas, a gestão de pessoas tentou acompanhar esse movimento, buscando caminhos para tornarem-se mais valiosas às organizações (Trindade & De Albuquerque, 2020). Contudo, aconteceu uma progressão de aproximação entre a estratégia organizacional e a estratégia dos RH, e por fim a integração da gestão de pessoas no processo estratégico, que é a abordagem mais adequada numa perspectiva dinâmica de organização e contextos inesperados (Rodrigues, 2014). Segundo Chiavenato (2011), os objetivos da gestão de pessoas serão - criar, manter e desenvolver pessoas com habilidades, motivação e satisfação para alcançar os objetivos da organização. Por sua vez, estabelecer condições organizacionais para o emprego, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e para o alcance dos objetivos individuais. Por fim conseguir a eficiência e a eficácia da empresa através das pessoas. Contudo a Gestão de RH é a estrutura responsável pelas relações sociais e pela operacionalização das políticas dos RH partilhadas com a hierarquia (Sousa et al., 2006). É importante indicar que as mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização, provocam alterações nas estruturas organizacionais (Sousa, et al., 2006). A gestão de pessoas torna-se fundamental para estas mudanças e processos, encarregando-se da resolução dos problemas que afetam os indivíduos, as organizações e o futuro de ambos, esta assume uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional, que caminha para a aprendizagem contínua, sendo uma peça chave da estratégia (Sousa, et al., 2006; Ribero, 2017; Oliveira et al., 2014). Na atualidade, as empresas estão em busca constante de resultados capazes de melhorar o desempenho das organizações (Oliveira et al., 2014; Lopes & Baioa, 2011). Contudo, é relevante que a gestão de pessoas se torne um verdadeiro parceiro do CEO/gestores ou donos das organizações (Charan, et al., 2015). É recomendado fazer previsões significativas sobre a competição, assim poderá prevenir o impacto provável de

quaisquer mudanças relacionadas aos recursos humanos em empresas rivais. É importante considerar os indicadores chaves de desempenho, as atribuições de talentos e se os orçamentos são os corretos para entregar os resultados desejados às pessoas (Charan, et al., 2015). Como gestor estratégico, é pertinente identificar precisamente por que razão uma organização pode não ter um bom desempenho ou não atingir os seus objetivos. Por sua vez, é valioso identificar possíveis custos acrescentados ou erros que se originem pelas pessoas (Charan, et al., 2015).

## **2.1. Processos de Gestão de Pessoas**

O sistema de gestão de pessoas, organicamente, compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da área (Marras, 2002). Por sua vez, esta área é constituída por processos e atividades estratégicas de orientação, os quais visam o apoio à direção da organização, formado por um conjunto de políticas, planos, programas e atividades, com o objetivo de formar, recompensar, desenvolver e motivar o pessoal necessário à organização (Solarte, 2009). Neste contexto, segundo Sousa, et al. (2006) as organizações serão apoiadas mediante os processos da gestão de RH em melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequem aos objetivos de organização, através de processos de recrutamento e seleção adequados, bem como de um sistema de recompensas e desenvolvimento interessantes. Isto por sua vez permitirá, estimular comportamentos que estejam alinhados aos objetivos estratégicos de longo prazo da organização, com base no desenvolvimento dos colaboradores, e planos de carreira definidos. Por último, as empresas poderão adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento individual, ao desempenho de equipas e à organização como um todo (Solarte, 2009). É importante ter em consideração que os processos dos recursos humanos não podem ser vistos isoladamente; são

valiosos quando são identificados de acordo com um objetivo declarado, já que são um conjunto de atividades ou eventos realizados para uma finalidade específica (Solarte, 2009). Assim sendo, os processos de gestão de pessoas podem estar apresentados em diferentes formas de agrupamento segundo a visão e estudos realizados de diferentes autores, apresentados na Figura 1 (García Solarte, 2009 p167):

**Figura 1. Macroprocessos da Gestão de Pessoas por Diferentes Autores**

<b>Autor</b>	<b>Agrupamentos dos processos da gestão de pessoas</b>
<b>Chiavenato, (2002)</b>	1. Gestão de pessoas 2. Aplicação de pessoas 3. Remuneração de pessoas 4. Desenvolvimento de pessoas 5. Manutenção das condições de trabalho do pessoal 6. Monitorização de pessoal
<b>Dessler, (1991)</b>	1. Recrutamento e selecção 2. Formação e desenvolvimento 3. Remuneração e motivação 4. Avaliação e gestão de carreira 5. Ambiente legal da gestão de pessoal
<b>Dolan et al., (2003)</b>	1. Processos básicos na gestão dos recursos humanos 2. Incorporação do indivíduo nas organizações 3. Desenvolvimento dos recursos humanos 4. Avaliação, remuneração e manutenção de recursos humanos 5. Temas atuais na gestão de recursos humanos
<b>Decenzo &amp; Robbins (2001)</b>	1. Emprego que se refere à obtenção de pessoas 2. Formação e desenvolvimento, que visa preparar as pessoas 3. Motivação, que busca estimular as pessoas 4. Manutenção, que visa manter ou reter pessoas
<b>Gómez et al, (1999)</b>	1. Contratação de pessoal 2. Desenvolvimento do colaborador 3. Remuneração 4. Governação
<b>Sherman et al., (1999)</b>	1. Alcançar os requerimentos dos recursos humanos 2. Desenvolvimento da eficácia em recursos humanos 3. Implementação de compensação e segurança 4. Melhorar as relações com os colaboradores
<b>Rodríguez, (2002)</b>	Não propõe a classificação por categorias que agrupam processos, mas sim define funções específicas de gestão de pessoas
<b>Castillo, (1994)</b>	1. Planeamento de pessoal 2. Organização de pessoal 3. Coordenação de pessoal 4. Gestão de pessoal 5. Controlo do pessoal
<b>Alles, (2005)</b>	1. Descrição do trabalho 2. Treinamento / Selecção 3. Compensações 4. Desempenho 5. Carreiras
<b>Alles, (2006)</b>	1. Gestão estratégica de recursos humanos
<b>Marras, (2002)</b>	1. Recrutamento e selecção 2. Formação e desenvolvimento 3. Remuneração ou cargos e salários 4. Higiene e segurança no trabalho 5. Departamento de pessoal 6. Relações do trabalho 7. Serviços gerias, etc.
<b>Sousa et al, (2006)</b>	1. Recrutamento e selecção 2. Formação 3. Avaliação de desempenho 4. Sistema de recompensas 5. Desenvolvimento de competências

Fonte: Retirado de García Solarte, 2009 p167

Todos os agrupamentos realizados pelos diferentes autores expostos acima na Figura 1, têm em consideração processos essenciais para o alcance dos objetivos da gestão de pessoas, como suporte estratégico à gestão (Solarte, 2009). Oferecendo uma nova abordagem à gestão humana, Solarte em (2008) citado por Solarte (2009, p. 169) identifica e descreve cinco macroprocessos, os quais têm uma ordem sequencial lógica, embora possam ser desenvolvidos simultaneamente oferecendo assim uma nova abordagem à gestão humana. Os macroprocessos são subdivididos em subprocessos, os quais têm uma relação fundamentada com atividades contínuas (Figura 2). Estas irão contribuir com a cultura da organização, a gestão e o capital social da organização de gestão com o fim de conseguir gerar valor dentro da organização (Solarte 2009, p. 169).

**Figura 2.** Nova Abordagem dos Macroprocesso da Gestão de Pessoas

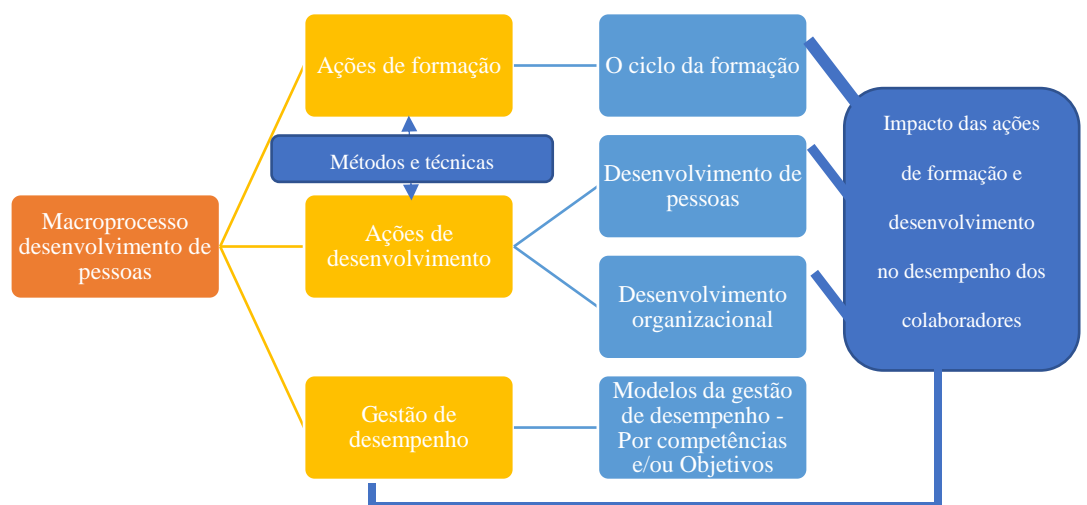
<b>MACROPROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	Organização e planeamento da área de gestão humano	Planeamento estratégico
		Políticas da área
		Enquadramento jurídico
		Análise e design de postos de trabalho
	Incorporação e adaptação de pessoas à organização	Requisição e recrutamento
		Seleção de pessoas
		Contratação
		Socialização e indução
	Compensação, bem-estar e saúde das pessoas	Remuneração e estrutura salarial
		Incentivos e benefícios
		Higiene e segurança industrial
		Qualidade de vida laboral
	Desenvolvimento de pessoas	Formação e treinamento
		Desenvolvimento profissional, planos de carreira
		Gestão de desempenho
		Monitorização
	Relações com o colaborador	Negociação coletiva e pacto coletivo
		Relações com o sindicato
		Cessação e rutura laboral

Fonte: Retirado de Solarte 2009, p. 169

De seguida, explica-se de modo resumido cada um destes (Solarte 2009) - organização e planeamento da área de gestão humano (definir atividades para o funcionamento e desenvolvimento dos processos da área de forma estratégica); incorporação e adaptação de pessoas à organização (vinculação de pessoas à organização, à visão e à cultura da mesma); remuneração, bem-estar e saúde de pessoas (manter motivados os colaboradores e gerar a sustentabilidade); desenvolvimento de pessoas (incrementar as competências intelectuais e emocionais para que gere valor na empresa e nos colaboradores); relações com os empregados (manter estáveis as relações de trabalho empregado-empregador).

Com base nisto, este estudo irá focar-se na variável do macroprocesso “Desenvolvimento do pessoal”, que está composto pelos subprocessos de “Formação e treinamento”; “Desenvolvimento profissional, planos de carreira”; Gestão de desempenho” e “Monitorização”, uma vez que estes estão diretamente relacionados com o tema de pesquisa. Durante a realização do projeto, todas as dimensões expostas dentro deste macroprocesso foram incluídas e desenvolvidas conforme a Figura 3

**Figura 3.** Macroprocesso Desenvolvimento de Pessoas



Fonte: Elaboração própria

De seguida, nos seguintes subcapítulos serão discutidas as variáveis acima descritas pertinentes a este projeto aplicado.

### **2.2.1. Ações de Formação**

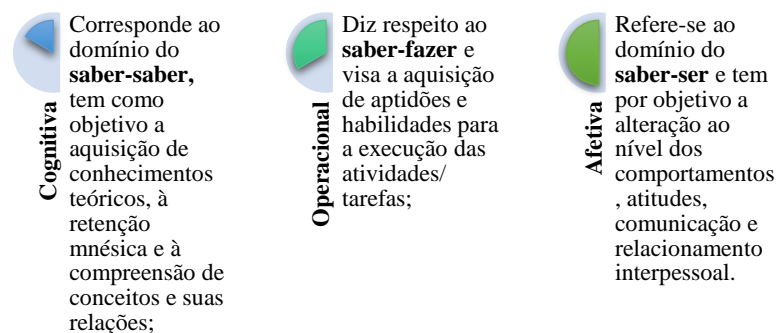
A aprendizagem reflete-se quando acontece a mudança de um comportamento que pode ser resultante de treino ou experiência, por sua vez a aprendizagem também pode referir-se ao desenvolvimento de capacidades e estruturas inatas ao colaborador; e/ou aprendizagem à aquisição, retenção e organização do conhecimento por meio de estruturas ou redes construídas a partir da interação ativa do indivíduo no seu meio (Junior & Borges-Andrade, 2008; Dessler & Varela, 2011). Estas definições permitem vislumbrar algumas possibilidades da aplicação

no âmbito das organizações. Por meio de cada uma delas, é possível planejar, executar e avaliar ações dentro das empresas a fim de que as pessoas aprendam (Junior & Borges-Andrade, 2008). É assim que as organizações, foram com o passar do tempo, utilizando diferentes procedimentos, práticas e ações para alcançar a aprendizagem dentro da mesma, as quais visam garantir a empregabilidade dos indivíduos, bem como a sustentabilidade das organizações, a formação tem um papel cada vez mais vital na implementação dos planos organização estratégica (Dessler & Varela, 2011).

A formação assume um papel fundamental na divulgação e acessibilidade de novos conceitos para aperfeiçoar o desempenho do colaborador. Segundo Nascimento (2015) a formação profissional pode assumir duas variantes, a qualificação ou formação inicial, a que será dirigida essencialmente a indivíduos não ativos e orienta-se para a preparação de uma profissão, onde o indivíduo irá obter as competências necessárias para iniciar o exercício de uma determinada atividade. Já a outra variante será o aperfeiçoamento ou formação contínua, a qual visa o desenvolvimento dos sujeitos ativos (qualificados e com certa experiência), orientando-se em melhorar o seu desempenho nas funções (Dolan, et al., 2007;Gómez-Mejía, et al., 2008; Marras, 2002; Cardim, 2012) O seu objetivo será, desenvolver conhecimento, aptidões, atitudes e comportamento, geralmente com ações de curta duração promovidas pela organização com base em mudanças ou alterações (Nascimento, 2015; Cardim 2012). É importante ressaltar que a formação profissional compreende ações de aprendizagem aplicadas no contexto das organizações, com o objetivo de maximizar os seus resultados (Junior & Borges-Andrade, 2008). O ato dos colaboradores em aprender, envolve mudanças duradouras que são vinculadas à experiência do aprendiz, pois o colaborador precisa de ser capaz de expressar isto no seu desempenho. Assim sendo, será indispensável para organização manter um contexto de apoio e suporte à ação de aprendizagem (Junior & Borges-Andrade, 2008). Já para os autores Neto et al., (2017) acrescentam que a formação pode ser de curto, médio ou

longo prazo. Por sua vez, delimitam que é importante que o processo de formação esteja organizado de maneira sistemática, e que envolva atividades educativas. O processo de aprendizagem dos colaboradores é influenciado por diversas causas e segundo Nascimento (2015, p. 204) este visa a mudança de competências a nível de diferentes vertentes. Uma ação de formação pode ter um ou mais objetivos, com base nestas três dimensões comportamentais. Há, porém, que os definir com clareza e eventualmente hierarquizá-los como são apresentados na Figura 4 (Nascimento, 2015 p. 204)

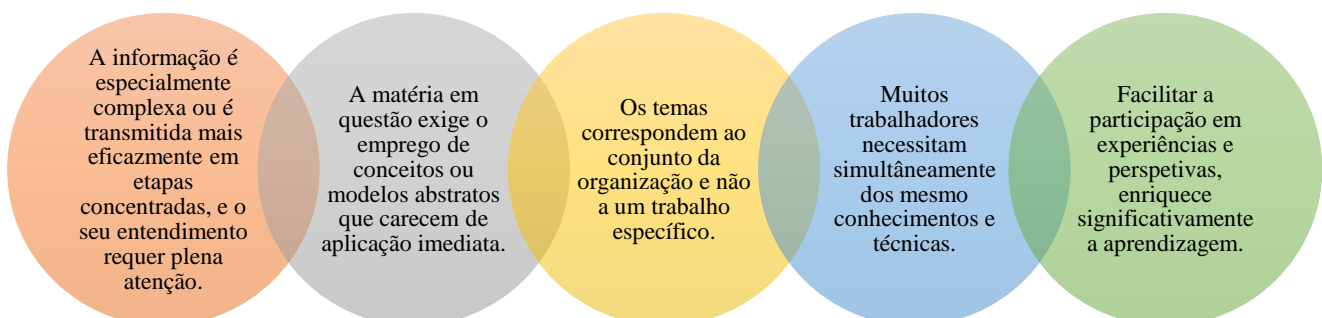
**Figura 4.** *Níveis do Saber nas Ações de Formação*



Fonte: Elaboração própria

Os autores Junior & Borges-Andrade (2008) comentam que a formação, planeada, e intencional, dirigida e pautada por meio de princípios instrucionais, refere-se à aprendizagem formal. Ações específicas quanto aos objetivos e tarefas que se devem cumprir, apresentam-se métodos, técnicas, lugares e condições específicas (Junior & Borges-Andrade, 2008). Além disso, a aprendizagem formal tem uma série de vantagens. A Figura 5 reflete quando estes tipos de ações de formação são valiosos para uma empresa, Davenport (2007, p. 168).

**Figura 5.** *Vantagens de Aprendizagem Formal*



Fonte: Elaboração própria

A aprendizagem formal tem foco na condução por um tutor/ formador (Junior & Borges-Andrade, 2008). Para Cardim (2012) as ações de formação têm se revestido de crescente importância, estas podem assumir um papel fundamental na divulgação e na acessibilidade de novos conceitos organizativos, gestores e técnicos. De facto, na atualidade, a vantagem competitiva apresenta-se quando a organização dispõe de maiores conhecimentos que qualquer uma empresa vizinha e saber aproveitá-los ao máximo (Davenport, 2007). Nenhuma organização deveria prescindir de um investimento na formação por considerar que talvez essa aprendizagem irá beneficiar depois outra empresa, esta visa a retenção de talentos e melhorias no desempenho (Davenport, 2007). As ações de formação pretendem contribuir para acelerar estes câmbios à medida em que possibilita a intervenção direta sobre os profissionais já presentes, não implicando que dependam da renovação do pessoal (Cardim, 2012). É importante que estejam alinhadas à estratégia da organização, para isso é fundamental que as organizações elaborem esta com base no processo de aprendizagem organizacional, baseados na sua natureza, dimensão, características e a sua missão, as estratégias de formação serão diferentes em cada organização (Moço, 2014). Cardim (2012, p. 27) identifica tipologias de políticas de formação/aperfeiçoamento que se apresentam nas organizações. A primeira, “Sistema/intensiva” orientada para melhorar a organização, cultura, e adaptações às mudanças através do desenvolvimento do pessoal. A execução é realizada pela própria organização, geralmente, através da estrutura interna da empresa ou da aquisição de serviços e conteúdos que serão indispensáveis para desenvolver o conhecimento e aperfeiçoar as competências. Geralmente este modelo é visível nas grandes entidades. Já o tipo “Adaptativa/Resposta” tem como objetivo resolver problemas críticos e eventualmente adaptar a organização à mudança. Utiliza um âmbito seletivo, por eventuais projetos, profissões-chaves ou problemas, geralmente é executada esporadicamente quando se justifica. É realizada por uma organização externa e o conteúdo trata de aperfeiçoar as capacidades específicas, este modelo geralmente é utilizado

nas PMEs. Por sua vez, podem utilizar-se as duas políticas juntas, estas serão denominadas “Mistas”. A formação profissional, faz referência ao esforço aplicado das organizações em proporcionar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes, que visam a obtenção de melhorias na qualidade dos serviços prestados à organização (Borges-Andrade & de Oliveira-Castro, 1996; Neto et al., 2017; Robbins, 2009).

De seguida é apresentada a Figura 6 onde se expõem os propósitos tradicionais da formação e os acréscimos de outros autores ao longo do tempo.

**Figura 6.** *Objetivos da Formação Profissional*

Propósitos da formação		
Borges-Andrade & Oliveira-Castro, (1996)	Chiavenato (2011)	Nascimento (2015)
O reconhecimento e a superação de lacunas no desempenho de empregados; a preparação de empregados para novas ou diferentes funções e a adaptação da mão-de-obra; afrontar a introdução de novas tecnologias no trabalho.	A formação também irá brindar oportunidades para o desenvolvimento pessoal contínuo na posição atual, como também em outras funções mais complexas ou de cargos hierárquicos superiores. Mudar as atitudes das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório ou aumentar a motivação.	Promover o desenvolvimento de conhecimento, capacidades e <i>skills</i> profissionais para que os funcionários efetuem a sua atividade profissional com maior eficiência, eficácia e satisfação, e por sua vez contribuir na missão da organização, originando mais valias quer para a organização quer para o indivíduo.

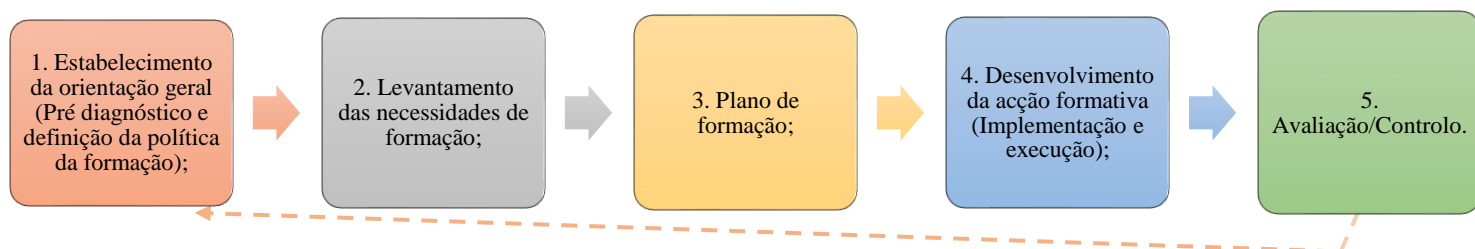
Fonte: Elaboração própria

Contudo, as ações de formação se apresentam como uma das ferramentas para obter um melhor desempenho, reter talentos, e conseguir rápida adaptação às mudanças (Chiavenato, 2011; Moço, 2014; Pellizzaro et al., 2014) trazendo benefícios tanto para o colaborador, que irá participar dessas ações, quanto para a organização que a fomenta (Azeredo, 2019; Alles, 2005). Por um lado, a organização consegue alcançar os seus objetivos, pois possui as competências necessárias e os trabalhadores aptos. Por outro lado, se existir formação contínua, possibilita a consecução dos objetivos profissionais. Sendo dirigida e adequada a todos os níveis o clima da organização é elevado, e em consequência os trabalhadores e chefias estarão preparados para gerir dificuldades (Azeredo, 2019; Alles, 2005). Existirá, provavelmente, menos rotação de pessoal e absentéismo e um maior espírito de equipa (Nascimento, 2015).

### 2.2.1.1 O Ciclo da Formação.

Cardim (2012, pp. 16-19), propõe 5 grandes fases no processo de desenvolvimento das formações (Figura 7).

Figura 7. O Ciclo da Formação



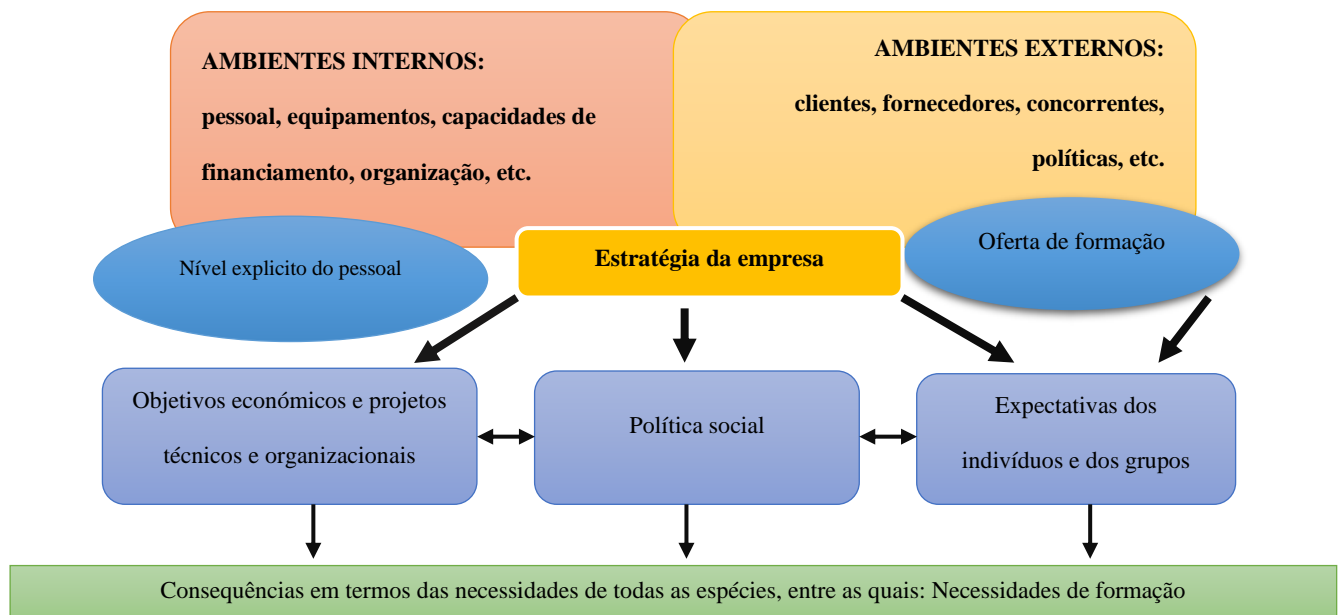
A primeira fase corresponde ao pré-diagnóstico, e visa explicar a política de formação e a decisão. Irá-se realizar o reconhecimento preliminar de aspetos essenciais para a caracterização da organização em análise (Cardim, 2012). Aparece quando não se conhece antecipadamente a organização ou quando é a primeira vez que se irá implementar (Cardim, 2012). Tem a intenção de recolher informação para caracterizar a organização, para após realizar o levantamento das necessidades de formação. O pré-diagnóstico efetua-se na ótica da gestão, possíveis sensibilidades, recursos disponíveis, pontos fortes e fracos. Uma vez realizada, pode ser dispensável para uma nova proposta de atividades (Cardim, 2012).

A fase seguinte será o levantamento das necessidades de formação, a qual consiste na realização de um processo sistemático que tem como fim recolher dados da organização, da operação e dos indivíduos, para identificar necessidades da organização tanto a curto, como a médio ou longo prazos, como também as necessidades e expectativas destes colaboradores (Nascimento & Pereira, 2015; Gómez-Mejía, et al., 2008). É fundamental que as necessidades sejam pesquisadas, analisadas e determinadas para assim estabelecer um plano de formação coerente (Nascimento & Pereira, 2015). As necessidades da formação são definidas como carências que se apresentam na percepção profissional dos colaboradores, e é a diferença entre o que a pessoa deveria saber e o que realmente sabe (Cardim, 2012). Uma necessidade de formação, é uma área de informação ou habilidades que um indivíduo ou grupo pretende

desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividades no posto de trabalho (Gómez-Mejía, et al., 2008; Chiavenato, 2009). O processo de formação profissional é valoroso quando se foca em eliminar estas necessidades para alcançar o benefício, do contrário, a formação não será um investimento, representará um custo, um desperdício ou uma perda de tempo (Chiavenato, 2009). Estas necessidades de formação expõem-se quando há uma diferença de desempenho desejável ao real; por sua vez, quando se identifica perda de rendimento ou, se não se executa o trabalho de maneira correta (Cardim, 2012). Além disso, o não cumprimento das regras, procedimentos ou falta de normas a estabelecer pela organização, pode ser outra origem (Cardim, 2012). Considera-se a fase de levantamento das necessidades de formação como uma das mais importantes, devido ao que acontece nesta fase de forma indevida, todas as etapas subsequentes não serão produtivas (Rusciolelli, et al., 2020). A recolha de informações pode manifestar-se através de diversas técnicas de mensuração e representação documental das disfunções de desempenho/problemas da organização (Cardim, 2012; Dolan, 2007; Gómez-Mejía et al., 2008). Pode-se recorrer ao uso dos inquéritos; observação direta; comparações; entrevistas; resultado de avaliação de desempenho; questionários; existências de problemas com os quais a direção esteja preocupada (não corresponde aos resultados planeados); plano estratégico; relatório de contas; balanço de competências; reclamações de cliente internos ou externos; questionários; indicadores a transformação, entre outros (Cardim, 2012; Dolan, 2007; Gómez-Mejía et al., 2008; Nascimento, 2015). O diagnóstico é o elemento-chave de um plano de formação, o relatório será o documento que relata as conclusões do trabalho efetuado nas necessidades de formação (Cardim, 2012). É importante perceber que cada organização terá uma análise diferente devido às suas próprias necessidades e contextos (Cardim, 2012; Nascimento, 2015).

Para finalizar esta etapa, Meignant (2003, p. 113) propõe os fatores internos e externos que emanam a formação (Figura 8). As necessidades de formação são, portanto, induzidas, com ponderações variáveis, por esses diferentes fatores indutores (Meignant, 2003, p. 113).

**Figura 8.** *Fatores Indutores das Necessidades de Formação*



Fonte: Retirado de Meignant 2003 – p. 113

O terceiro passo ao realizar uma ação de formação, será planejar as ações de formação em função das anteriores fases e com base nas necessidades identificadas no levantamento e dos objetivos definidos (Dolan, 2007; Gómez-Mejía et al., 2008). Assim sendo, aqui pretende-se saber os resultados a alcançar a nível do saber-saber do saber-estar, do saber-ser, do saber-emprender e do saber-fazer (Nascimento, 2015). O plano é a tradução operacional das escolhas da gestão (Nascimento, 2015). Quando o plano não existe devido a falta de organização, pode apresentar-se um simples esquema orientador. O plano, geralmente, é realizado pela mesma entidade que faz o levantamento das necessidades. (Cardim, 2012). É parte desta fase, também, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, focando os recursos disponíveis e as necessidades da organização em primeiro lugar (Marras, 2002). Para programar as ações de formação, é significativo ter em conta alguns aspetos fundamentais e questões a considerar (Figura 9)

**Figura 9.** *Questões para a Programação da Formação.*

Quem deve ser formado? Definir os destinatários, número, disponibilidade temporal, habilitações e características pessoais
Quem vai formar? Definir se o formador é interno ou externo; se é uma entidade formadora ou individual
Porquê? Definir os resultados a alcançar e respetivos indicadores
O Quê? Definir o conteúdo programático da formação
Como? Definir os métodos e técnicas pedagógicas
Onde? Definir o local, o espaço, instalações, logística e ambiente
Que recursos? Definir os meios a utilizar (e.g., audiovisuais, computadores, manuais)
Quando? Definir as datas, horários e época
Quanto? Definir o custo associado (custos diretos e indiretos) e os benefícios

Retirado de Nascimento 2015 p.219

Estas questões ajudam quando os recursos são limitados ou eventualmente podem ajudar a identificar meios, métodos ou técnicas de formação, entre outros, que serão utilizados no decorrer da formação profissional.

Como consequência do plano de formação, acontece a terceira fase do ciclo formativo, a qual é denominada “desenvolvimento/execução ou implementação da formação”. Esta etapa do processo constitui a realização da ação de formação em si mesma. É importante que o tempo seja gerido, que sejam aplicadas estratégias ajustadas e se recorra aos métodos e técnicas pedagógicas planeadas, no entanto como podem surgir imprevistos, é relevante que os planos sejam flexíveis e sempre possível, estabelecer objetivos, para que a formação possa acompanhar os resultados de uma forma mais simples, é recomendado dar a possibilidade ao *feedback* no decorrer da ação (Nascimento, 2015;Dolan et al., 2007) Os métodos e técnicas a utilizar nesta parte do processo são apresentados no ponto 2.2.3. deste trabalho.

Como último passo do processo de formação, é necessário saber e confirmar se o programa de formação alcançou o seu objetivo (Cardim, 2012). A etapa final visa a conhecer a sua eficácia, por assim dizer é saber se a formação realmente alcançou as necessidades da organização e a dos clientes (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009). A avaliação é essencial para identificar uma noção exata da sua valia. Por sua vez, esta etapa pode permitir a visão crítica do trabalho efetuado (Cardim, 2012). O processo de Formação representa um custo de inversão, portanto a organização e a sua gestão esperam que esta inversão crie um

rendimento razoável (Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, 2009). É primordial avaliar se o processo em si comprimiu a sua missão para a qual foi desenhado (Gómez-Mejía et al., 2008).

Chiavenato (2009, p. 388) expõe três principais medidas para avaliar a formação - o custo, (montante investido no programa); a qualidade (verificar se cumpriram as expectativas); a nível de serviço (se há satisfação dos participantes ou não). Além disso, medir a rapidez em que medida se ajusta aos novos desafios que se apresentam, é fundamental (Dolan et al., 2007). Para realizar esta etapa, existem diferentes modelos de avaliação da formação, entre os mais referenciados, está o modelo de avaliação de Kirkpatrick (1998) apresentado por Chiavenato (2009, p. 389). O mesmo, resume os níveis de resultados da avaliação da formação em quatro tópicos - resultados (têm impacto no negócio, acrescenta valor); desenvolvimento (gera mudanças nos comportamentos no posto de trabalho); aprendizagem (provoca novos conhecimento, habilidades, atitudes e melhoria no desempenho do formando); reação do aprendiz (boa atmosfera para a aprendizagem e para futuras ações). Chiavenato (2009) acrescenta a importância avaliar o retorno do investimento (produz benefícios para a empresa e compensam amplamente os custos).

É importante, durante todo o processo, analisar se existe dentro da empresa um ambiente organizacional propício à aprendizagem e se este é favorável na transferência (Moço, 2014). Além disso, saber se o contexto organizacional tem em conta as expectativas e atitudes dos formandos, se as habilidades estão a ser entendidas como necessária pelo formando ou importantes para desenvolver as suas tarefas (Moço, 2014). Por sua vez, os formandos precisam de oportunidade para se “desmontarem”, isto é fundamental para reforçar a aprendizagem, bem como para “incentivar” a transferência (Moço, 2014). Além disso, o suporte social dos colegas e chefias, é indispensável para garantir a transferência, esta pode acontecer num contexto e não acontecer noutra diferente, para identificar isto, os líderes têm um papel importante através do reforço informal, o que implicará que todos os envolvidos estejam comprometidos. Em

conclusão, a transferência da ação de formação depende estritamente do tipo de formação, dos objetivos associados e do tipo de trabalho e das suas condições

### ***2.2.2. Ações de Desenvolvimento***

O objetivo do macroprocesso de formação e desenvolvimento, será adquirir habilidades motoras ou intelectuais, as quais visam desenvolver-se em estratégias cognitivas e atitudes, com o fim de poder tornar o indivíduo mais competente para desempenhar diferentes funções, no presente ou no futuro e em diversas organizações (Borges-Andrade J. E., 2002). Para que o desenvolvimento dentro da organização ocorra, é fundamental que a formação atinja efetivamente os resultados que foram propostos. O indivíduo reconhece que quando evolui profissionalmente se desenvolve no âmbito pessoal (Bagattoli & Müller, 2016). Chiavenato (2009 p. 366) menciona estratos de desenvolvimento que se sobrepõem - os mais baixos- “Formação e desenvolvimento das pessoas” (aprendizagem individual e como estes aprendem e desenvolvem-se); “O desenvolvimento organizacional” -Estrato amplo e extenso (como as organizações aprendem e se desenvolvem). Contudo, nos dias de hoje o desenvolvimento de competências a nível pessoal, transformou-se numa estratégia para as organizações (Alles, 2005). Uma formação bem formulada, para um indivíduo, permite resolver problemas específicos de desempenho, para outro, pode ser visto como uma oportunidade para obter empregabilidade tanto no mercado interno da organização ou externo a esta. Formação e Desenvolvimento aparecem como dois conceitos interligados, sendo aqui a formação absorvida pelo desenvolvimento (Borges-Andrade J. E., 2002). Após definir e aprofundar o processo da formação profissional, de seguida apresentam-se as diferenças destes dois termos na Figura 10 (Borges-Andrade, 2002; Marras 2002; Dolan, et al., 2007; Bagattoli & Müller, 2016)

**Figura 10.** *Formação vs. Desenvolvimento*

Características	Formação	Desenvolvimento
<b>Foco</b>	Trabalho atual	Trabalhos futuros
<b>Alcance</b>	Individual ou grupo	Grupo ou organização
<b>Marco de tempo</b>	Imediato	Longo prazo
<b>Formatos</b>	Forma sistemática, utilizando-se uma tecnologia instrucional	Autogestão da aprendizagem
<b>Meta</b>	Corrigir erros de habilidades ou <i>skill</i> no posto atual	Preparar a pessoa para o futuro, macro visão do negócio

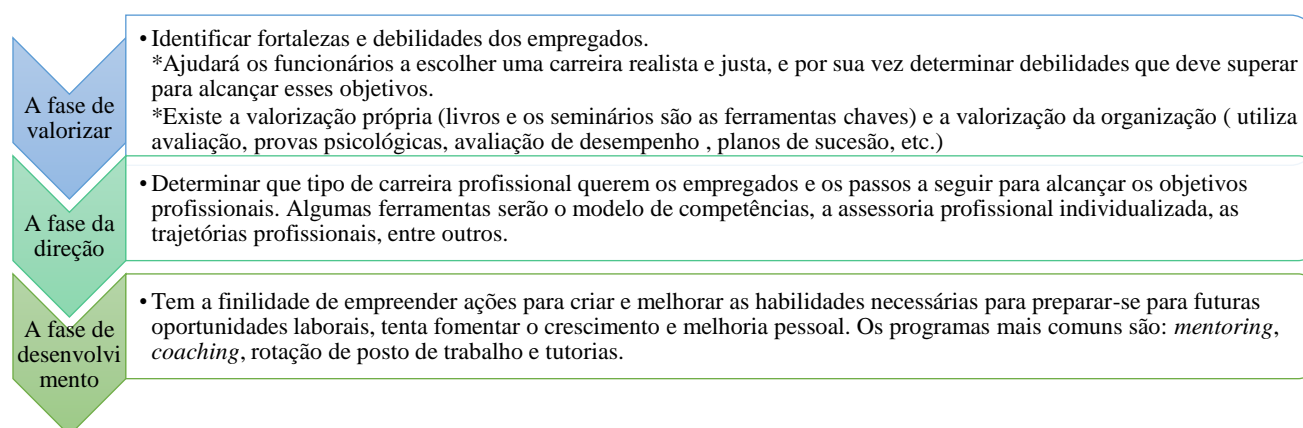
Fonte: Adaptado de Dolan, et al., 2007 p. 167

De seguida se explicarão as variáveis envolvidas neste subcapítulo.

### 2.2.2.1. Desenvolvimento de Pessoas.

Assim sendo, o desenvolver pessoas, não se resume só a dar informação, para que os colaboradores sejam mais eficientes (Alles, 2005). Desenvolver pessoas significa, sobretudo, brindar as informações para aprender novas atitudes, soluções, ideias e conceitos, com a finalidade de modificar hábitos e comportamentos, para que estes sejam mais eficazes (Alles, 2005; Chiavenato, 2009). É assim que, o desenvolvimento do pessoal representa um conjunto de atividades e processos que prepara as pessoas para demandas futuras, oferecendo aos colaboradores experiências planeadas para encorajar o aprendizado, para possíveis movimentos entre diferentes papéis e funções (Pellizzaro, et al., 2014). O crescimento pessoal contínuo, inicialmente era um assunto de decisão pessoal, na atualidade tornou-se um requisito organizacional que dele retirou a noção de “escolha livre e pessoal”, embora tenha sido mantido e fortalecido o discurso de que se trata de autogestão da aprendizagem (Borges-Andrade, 2002). Contudo, o desenvolvimento das pessoas, tem como objetivo tornar os colaboradores membros valiosos, pois é focado no crescimento da pessoa (Bagattoli & Müller, 2016). Para Marras (2002), o desenvolvimento dentro da organização é direcionado a peças chaves, com características pessoais e potências que estimulam a investir nestas, para o futuro da empresa. Assim sendo, os autores Gómez-Mejía et al. (2008, p. 347) expõem três fases para criar um programa de desenvolvimento profissional numa organização (Figura 11)

**Figura 11.** *Fases Para Criar um Programa de Desenvolvimento Profissional*



Fonte: Adaptado de Gómez-Mejía et al., 2008, p. 347

Contudo, para realizar o desenvolvimento do pessoal é necessário construir um plano de ação, que visa o desenvolvimento de competências e conhecimentos, no qual o indivíduo possa planejar o seu desenvolvimento a médio ou longo prazo, com base nas suas necessidades, interesses e aspirações (Sousa, et al., 2006; Alles, 2005). Sabe-se que os processos de formação e desenvolvimento utilizam diversas técnicas em comum, mas procuram cumprir objetivos bem diferenciados (Marras, 2002), e por sua vez, que os planos de desenvolvimento pessoal podem ser produzidos por consequências ou em sequências de outras atividades/métodos, como o development centers ou o processo de avaliação de desempenho (Sousa, et al., 2006). Para que isto aconteça, é essencial que as empresas incentivem o processo de desenvolvimento de cada um dos seus colaboradores, bem como, de tomar a iniciativa quando for do seu interesse, pois, se não o fizer, a concorrência ficará com seus talentos (Bagattoli & Müller, 2016; Costa, 2012). No entanto, é importante referir que é um processo difícil e extenso, já que irá focar-se em mudar o desenvolver de comportamentos (Alles, 2005). O processo de desenvolvimento foi alterando, na atualidade, é imprescindível que o indivíduo se coloque sempre em postura proactiva, precisa de planejar e investir no seu próprio desenvolvimento, independentemente da organização. Antigamente a atitude do colaborador era reativa, na espera de que organização se preocupasse com os seus talentos (Marras, 2002), pelo que Rocha & Pedro, 2014 p. 9 informam

É primordial que um profissional de sucesso conheça os seus pontos fortes e fracos, que construa um nicho de atuação, para contribuir para os resultados da organização, ser flexível e resiliente à mudança e efetuar as escolhas adequadas, face a um quadro de riscos e oportunidades

Em consequência, para que o desenvolvimento aconteça é necessário que exista um interesse organizacional e um interesse pessoal (Marras, 2002). Em consequência, reflete-se que o desenvolvimento profissional está em grande parte relacionado com o desenvolvimento da carreira profissional do funcionário (Solarte, 2009). Contudo, um dos principais objetivos do desenvolvimento de carreira, é que as organizações, através do investimento nos colaboradores, aumentem a competitividade e a empregabilidade destes com o fim de gerar uma mais-valia para a organização (Costa, 2012). Em consequência, Sousa, et al., 2006, p. 161, apresenta os objetivos que geralmente são estabelecidos antes do desenvolvimento de carreiras - perceber e expor possibilidades de melhoria; conhecimento das opções de carreira; desenvolver um planeamento específico e concreto de ação; alcançar competências dos indivíduos, e por fim uma gestão do mercado interno com base nas necessidades e cultura organizacionais.

Por sua vez, é importante que as atividades inerentes à gestão de carreiras dos atores organizacionais sejam transversais aos objetivos de integração e diferenciação dos indivíduos, seja num entendimento de gestão de carreira enquanto iniciativa individual seja num entendimento enquanto iniciativa inscrita nas políticas de RH da organização (da Silvia & Duarte, 2015). Assim sendo, as empresas estabelecerão os planos de desenvolvimento de carreira com fim de ter um papel estratégico dentro da organização. Em consequência, pretende-se desenvolver os colaboradores visando à sua promoção (em linha de sucessão ou substituição), levando estes a atingir os objetivos da organização (Sousa, et al., 2006) ou com objetivo de aumentar a motivação e melhor o desempenho dos potenciais colaboradores nos cargos atuais. A mobilidade interna, se apresenta para distribuir estrategicamente os indivíduos ao conhecer potenciais, qualificações e competências. Por último, se deseja gerar mais lealdade e envolvimento do colaborador com a empresa (Dolan, Cet al., 2007; Sousa, et al., 2006).

Geralmente, o plano de carreira envolve a estratégia, uma estrutura organizacional adequada, um plano de ação, formações, perfis de desenvolvimento de colaborador e resultados da avaliação de desempenho. É importante destacar que formal ou informalmente, todas as organizações têm um modelo de carreiras, bem como uma visão do plano de sucessões para o futuro, quanto mais não seja a nível da gestão de topo, em formato mais ou menos sofisticado (Costa, 2012). Os autores Sousa et al. (2006, p. 165) comentam que a carreira de uma pessoa dentro da empresa pode ser analisada em três movimentos possíveis (Figura 12)

**Figura 12. Movimentos de Carreira**

Movimentos horizontais:	Movimentos verticais:	Movimentos internos:
Altera ao nível de conteúdos, e do processo de trabalho, serve para aumentar a complexidade das tarefas e das competências necessárias para as realizar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica progressão, promoção na carreira a nível hierárquico.</li> </ul>	Pertença ou proximidade ao núcleo de poder e influência da organização, conduz normalmente a movimentos verticais.

Fonte: Elaboração própria

No entanto, devido às incertezas e a instabilidade que vivemos atualmente, a carreira não é vista como um acumular progressivo de postos (como era na visão tradicional), mas sim, como uma sucessão de experiências profissionais e extraprofissionais que vão ao desenvolvimento de competências e a exploração de talentos que, se olhássemos meramente para a atividade profissional, permaneceram ocultos (Costa, 2012). Apesar das diferentes abordagens de conceito das carreiras profissionais, é consensual a importância de traduzir num aumento da empregabilidade dos indivíduos, quer perante o mercado de trabalho, quer no próprio contexto organizacional (da Silvia & Duarte, 2015). O sucesso na gestão de carreiras e por consequência no desenvolvimento profissional traduz-se no reforço da integração (aumento de sentimento de pertença) e pelo esforço de diferenciação (da Silvia & Duarte, 2015). Antigamente a carreira tradicional do mercado de trabalho regia por uma estabilidade e a ideia de se ter um trabalho para toda a vida (Correia & Passos, 2015). A responsabilidade da organização em proporcionar uma carreira aos seus colaboradores tem vindo a ser substituída pela responsabilidade dos indivíduos em encontrar alternativas profissionais que lhes permitam

satisfazer um conjunto de necessidades (Correia & Passos, 2015). Na atualidade, é difícil criar e desenvolver planos a longo prazo, pelo que apareceram novas carreiras contemporâneas, ou carreira do século XXI. Estas apresentam-se como mais dinâmicas, e fluidas, ao contrário das carreiras tradicionais ou carreira verticais perspectivadas como sendo lineares, estáticas e rígidas (Correia & Passos, 2015). No entanto, o conceito de carreira também mudou na sua lógica de progressão, atualmente o avançar na carreira baseia-se nos funcionários serem mais eficazes e competitivos, apresentando-se num sentido espiral nas organizações, é dizer mais centradas no desenvolvimento do portfólio de competências dos indivíduos da organização, e não em ciclos temporais mais longos (Costa, 2012). Diversificam-se experiências em diferentes atividades e áreas com o fim de adquirir progressivamente mais experiência, maturidade, mais ou maiores responsabilidades, geralmente, dentro de projetos a tempos definidos (Costa, 2012). Existem diferentes modelos e métodos de carreira. A literatura sustenta que na atualidade os tipos de carreira mais eficazes para lidar com as complexidades, incerteza e dinamismo do contexto organizacional são as carreiras proteanas. (Correia & Passos, 2015) Assim sendo, este modelo (protean career), visa estabelecer um acordo de desenvolvimento entre empregadores e empregados. No entanto, a responsabilidade é na totalidade do empregado (Da Silva, et al., 2019). Nesse contexto, geralmente o indivíduo passa por diversas empresas e posições hierárquicas ao longo de sua carreira a carreira é vista como um processo, gerido pela própria pessoa, a partir das variadas experiências em educação, formação, trabalho e mudanças na vida profissional (Da Silva, et al.,2019; Calasans & Davel, 2020). O objetivo será procurar a autorrealização da pessoa, através das suas próprias escolhas. A avaliação de sucesso será um processo interno (Da Silva, et al.,2019). Contudo, atualmente passa-se a valorizar mais o sucesso subjetivo e intrínseco da carreira (reconhecimento, satisfação, equilíbrio trabalho-família) e não fatores objetivos e extrínsecos como o salário e as promoções. Por sua vez, aqueles que não se comprometem e se envolvem na aquisição ou melhoria de competências,

não irão conseguir suportar o ritmo da evolução ou irão tornar-se menos atrativos ao mercado em geral (Correia & Passos, 2015).

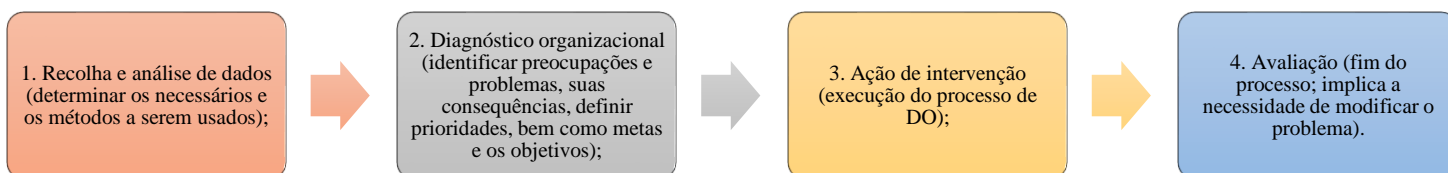
### 2.2.2.2. O desenvolvimento Organizacional.

O mundo atualmente é caracterizado por um ambiente de transformações constantes. O desenvolvimento organizacional trata da capacidade de adaptação como condição básica para a sua sobrevivência. O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de alterações na organização (Chiavenato, 2011). Essas forças podem ser exógenas (vêm do ambiente: forças externas criam necessidades de uma mudança organizacional interna) ou endógeno (vêm de dentro da própria organização: criam necessidades de mudança estrutural e comportamental) (Chiavenato, 2011)

Marras (2002, p. 299) define o DO “como um processo estratégico de mudança planejada, portanto, de longo prazo, que objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo em que integra metas individuais, grupais e empresariais”.

As mudanças do DO representam, na maior parte, fontes de conflitos, situações de ameaça

**Figura 13.** *Processo do Desenvolvimento Organizacional*



e preocupação (Sousa, et al, 2006). A resistência à mudança surge quando as pessoas envolvidas no processo se sentem ameaçadas em relação a sua situação atual, isto acontece porque o processo de comunicação não funciona de forma adequada e o colaborador não tem informação do que irá acontecer no futuro (Sousa, et al, 2006). A comunicação é uma ferramenta chave da DO. Segundo Chivaneto (2011) o processo DO tem quatro etapas (Figura 13)

Fonte: Elaboração Própria

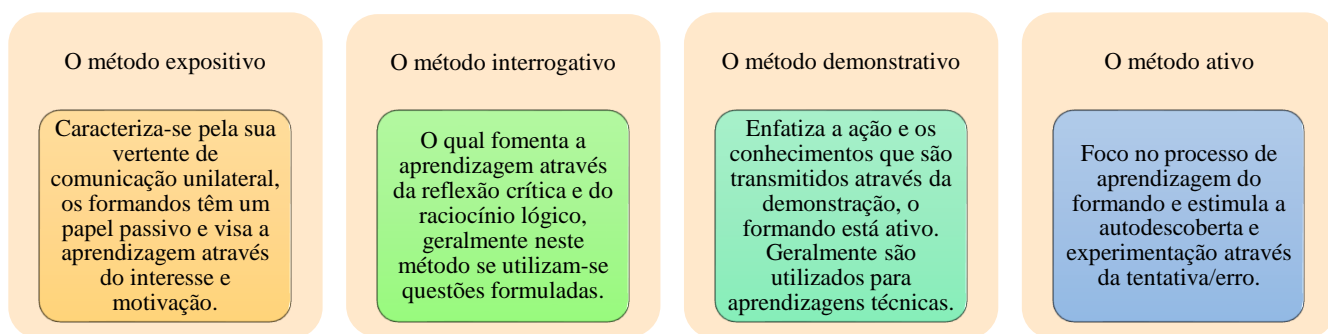
Todo o processo de desenvolvimento de uma empresa, recomenda-se, que esteja sustentado a análise da integração de interesses, quer dos indivíduos, quer da organização; a saúde organizacional (no sentido macro) ao momento organizacional no que este se encontra e a análise e o gerenciamento das mudanças (Marras, 2002). Segundo Chiavenato (2011) o DO começa a partir do pressuposto de que é possível que as metas dos indivíduos sejam integradas nos objetivos da organização, num plano em que o trabalho, além de ser estimulante e gratificante, oferece possibilidades de desenvolvimento pessoal. O gestor de RH, apresenta-se assim, para influenciar positivamente o comportamento de outras pessoas, construindo uma rede de confiança (Sousa et al., 2006). Será o agente que gera a implementação das alterações nas organizações e no processo de DO. Um agente de mudança eficaz procura garantir que a empresa tenha capacidade para estar em permanente mudança (Sousa et al., 2006).

### ***2.2.3. Métodos Modalidades e Técnicas de Formação e Desenvolvimento***

Cardim (2012), considera as ações de formação, como todas as atividades de carácter informativo, formativo ou mesmo educativo, os quais são realizados em ambientes especificamente formativo-educativo (formação organizada pelas empresas) a benefícios de formandos, dirigido por uns os mais formadores, segundo um programa estabelecido, e em função de certos objetivos ao grupo. O método pedagógico caracteriza-se por um conjunto de ações desenvolvidas pelo formador com o objetivo de aprendizagem (Nascimento, 2015). Para efetuar a escolha dos métodos e técnicas pedagógicas, é essencial ter em consideração a finalidade da formação, as características dos formandos e dos formadores, os conteúdos e complexidade a transmitir, o equipamento, o tempo e as instalações disponíveis e o orçamento. (Dolan, et al., 2007). De seguida, apresentam-se na Figura 14 os métodos que são agrupados

em expositivo, interrogativo, demonstrativo e ativo (Nascimento, 2015, p. 211)

**Figura 14.** Modelos de Formação



Fonte: Retirado de Nascimento, 2015, p. 211

De seguida, na Figura 15 destacam-se as principais vantagens e desvantagens de cada um dos métodos acima descritos.

**Figura 15.** Vantagens e Desvantagens dos Métodos de Formação

Método	Nível do saber	Vantagens	Desvantagens
<b>Expositivo</b>	Saber-Saber	É económico, em tempo e custos Pode ser aplicado a grupos de média e grande dimensão É diretivo, o que possibilita a transmissão de conteúdos extensos Adequado para tarefas individuais ou em equipa	O formando é passivo Ausência de <i>feedback</i> Distância entre o formador e os formandos Nem sempre permite ter em conta o ritmo de aprendizagem
<b>Interrogativo</b>	Saber-Saber	É participativo Permite obter <i>feedback</i> dos formandos Desenvolve competências cognitivas nos formandos O ritmo de aprendizagem é imposto pelos formandos A assimilação e memorização dos conteúdos são facilitadas pela reflexão e pensamento crítico	Implica uma preparação mais detalhista Exige mais tempo Dificulta a gestão do tempo pela imprevisibilidade de respostas Pode traduzir-se em baixos resultados quando a participação é escassa ou ausente
<b>Demonstrativo</b>	Saber-Fazer Saber-Saber	É participativo e possibilita o diálogo Permite demonstrar e aplicar conhecimentos teóricos e práticos Potencia o trabalho de equipa e o desenvolvimento de competências relacionais	Exige mais tempo Necessita de material, equipamentos, e instalações adequadas à formação É mais dispendioso Adequados apenas pares pequenos grupos
<b>Ativo</b>	Saber-Saber Saber-Fazer Saber-Estar Saber-Ser	É participativo Fomenta a autonomia e a responsabilização Estimula o trabalho de equipa O ritmo de aprendizagem é ditado pelos formandos	Dificuldade de coordenação e condução da formação por parte do formador Adequado para pequenos grupos Exige que o formador tenha uma preparação muito cuidada Exige disponibilidade de tempo elevada

Fonte: Retirado de Nascimento 2015 p. 211

Contudo, foram abordadas questões relativas aos processos de aprendizagens/treino/desenvolvimento que acontecem formalmente nas organizações e que se apresentam já estruturadas. No entanto, as organizações são espaços de aprendizagens, dinâmicos por si próprios, é por isto fundamental considerar também as ações de aprendizagem

informal (Moço, 2014). Usualmente este tipo de aprendizagem vai-se desenvolvendo nos indivíduos dentro do ambiente de trabalho de forma não planeada, sem programas preestabelecidos ou datas marcadas (Junior & Borges-Andrade, 2008). Este origina-se, geralmente, por uma necessidade emergencial por parte do colaborador. A aprendizagem informal pode apresentar resultados altamente positivos, já que é intrínseca ao indivíduo e está, normalmente, associada a algum tipo de demanda relacionada com o desempenho no trabalho pois, as transferências têm impacto instantâneo no trabalho deste (Dolan et al., 2007; Junior & Borges-Andrade, 2008). É um tipo de aprendizagem menos dispendioso, pode ter um impacto mais intenso, e não tem uma definição de como se irão obter os conhecimentos, os indivíduos podem decidir o que desejam aprender e requer uma rápida compressão (Junior & Borges-Andrade, 2008; Davenport, 2007). É importante também ressaltar que existe uma aprendizagem implícita que se apresenta quando o conhecimento é adquirido de uma forma involuntária e não tendo a necessidade, partindo do pressuposto de que a aquisição dos mesmos é garantida (Moço, 2014). Verifica-se também que uma das mais importantes tarefas do gestor de recursos humanos consiste na criação de um ambiente organizacional de apoio e suporte à aprendizagem informal (Junior & Borges-Andrade, 2008). Sendo assim, entende-se que os “formatos de aprendizagem”, são aprendizagens formais, mas também informais, as que podem ser organizadas formalmente ou não (Moço, 2014). É fundamental a utilização de ambas para conseguir o êxito nas organizações (Dolan et al., 2007). Sendo assim, o sucesso dependerá cada vez mais da capacidade de explorar o potencial intelectual existente nos seus ativos humanos (Do Carmo, 2005). De seguida, na Figura 16 são apresentados os diferentes modelos das ações de formação assim como os meios onde se inserem (Meignant, 2003; Cardim, 2012; Moço, 2014; Russo & Miraglia, 2015). Segundo Cardim, (2012) do conjunto dos meios, fazem parte - A formação em sala; A formação no local de trabalho(*on-the-job*) - através de meios mais tradicionais e precários, ligados ao próprio posto de trabalho. Forma mais antiga de transmissão

de conhecimentos, sobretudo técnico; Outdoors, geralmente no ambiente externo, assenta na atividade física em campo aberto, e por e-learning (conteúdos que estarão na internet).

**Figura 16. Modelos e Meios da Formação Profissional**

Modelos da formação profissional	Formação em sala de aula	Formação no local de trabalho ( <i>on-the-job</i> )	Ambiente externo	E-learning
A conferência: troca de informação e discussão de um ou diversos problemas através dos encontros de um número muito variável de pessoas.	X		X	X
Aprendizagem através da prática simulada: em condições idênticas à realidade do trabalho.		X		X
Aprendizagem por integração informal: aplicação prática no trabalho real, de uma teoria anteriormente já estudada.		X		
Aprendizagem por observação (real, no posto de trabalho) – Treinamento		X		
Assesment Centers: Formação comportamental.			X	
Demonstração feita por um tutor: instrução sistemática no local de trabalho		X		
Games-base learning.				X
Integração de novos trabalhadores.	X	X		X
Mentoring: O Mentor ajudará o mentorado, a formar-se e a crescer numa relação de compromisso, onde ambos com níveis de experiência diferentes.	X	X	X	X
O Coaching: Desenvolvimento de conhecimentos, saber-fazer ou atitudes práticas com uma aprendizagem muito individualizada ( <i>coach</i> ).	X	X	X	X
O curso: convencional, atividades formativas e informativas, organizadas segundo um programa. O cumprimento da assiduidade é importante.	X	X	X	X
O seminário: analisar um tema em vários dias com um grupo de participantes, geralmente com um orientador.	X		X	X
Os estágios: oriundos de escolas ou centros de investigação.		X		X
Rotações de funções: desenvolver funções diversas. O objetivo: globalizar o conhecimento da organização, contacto com diversos departamentos.		X		
Simulações de computador.	X	X		X

Fonte: Elaboração própria

Destaca-se o *Coaching* como uma intervenção que pode colocar-se em diferentes fases da vida profissional de uma pessoa, e interessa a todos os trabalhadores que desejem alcançar níveis mais elevados de autoconhecimento, aprendizagem, satisfação ou desempenho (Russo & Miraglia, 2015; Nascimento, 2015; Dolan, Cabrera, et al., 2007). Portanto, uma ação de *coaching* interessa não só aos indivíduos que necessitam de melhorar a sua performance, mas também a figuras da gestão, que desejem reforçar as suas capacidades a debruçar-se sobre o próprio estilo de liderança, ou ainda a jovens, talentos da organização, com a finalidade de os apoiar no processo de progressão de carreira (Russo & Miraglia, 2015; Nascimento, 2015; Dolan, Cabrera, et al., 2007). Para realizar as diferentes formações anteriormente explicadas,

existem diversas técnicas de formação, Nascimento (2015, p. 212) propõe alguns dos seguintes exemplos (Figura 17)

**Figura 17. Técnicas de Formação**

Debate	Fomenta a análise e discussão de um tema no grupo.
Repetições	Consiste no ato de dizer ou fazer, muitas vezes, a mesma coisa.
Metáforas	Utiliza comparações e exemplos para facilitar o processo de aprendizagem.
Mnemônicas	Recorre a siglas ou esquemas para facilitar a retenção do conteúdo.
Estudo de caso	Análise de situações reais, discussão de propostas para resolução dos problemas identificados.
Dinâmicas de grupo	Recorre à participação e envolvimento dos elementos do grupo.
<i>Role-Play</i>	Dramatização/simulação de uma situação real ou fictícia, assume-se o papel e se vivencia a experiência.
Autoscopia	Recorre à gravação em vídeo durante a execução de uma atividade real ou simulada, para identificar melhorias.
<i>Brainstorming</i>	Exposição de ideias sobre um tema ou problema e seleção das melhores associações lógicas.
Discussão em painel	Simulação de discussão, dois grupos, de um lado especialistas e, do outro contrapõem as suas ideias.
<i>In-Basket</i>	São fornecidos documentos e instruções para resolver um problema com documentação, em pouco tempo.

Fonte: Retirado de Nascimento 2015 p. 212

Estas são algumas das técnicas, métodos, meios e modelos utilizados quer para realizar ações de formação ou no processo do desenvolvimento. Para que estas decorram de forma exitosa, recomenda-se utilizar mais do que uma técnica, assim dará mais valor e maior possibilidade de compressão nos diferentes indivíduos envolvidos. O mesmo critério se aplica quanto aos métodos, modelos e técnicas nos processos de formação contínua ou desenvolvimento.

### 2.3. Gestão de Desempenho

A ferramenta de gestão do desempenho é capaz de integrar a estratégia das organizações, a aprendizagem, as competências e os indicadores quantitativos e qualitativos (Brandão, et al., 2008). Estas ferramentas são muito desejadas, mas dificilmente encontradas em todas as organizações (Brandão, et al., 2008). Gerir o desempenho dos colaboradores, não precisa de ser uma tarefa burocrática, inventada pela direção dos recursos humanos, para sobrecarregar os gestores de linha, (queixa que se ouve constantemente), sendo assim, é relevante que esta esteja posicionada nas diferentes organizações como um instrumento chave da gestão (sistema

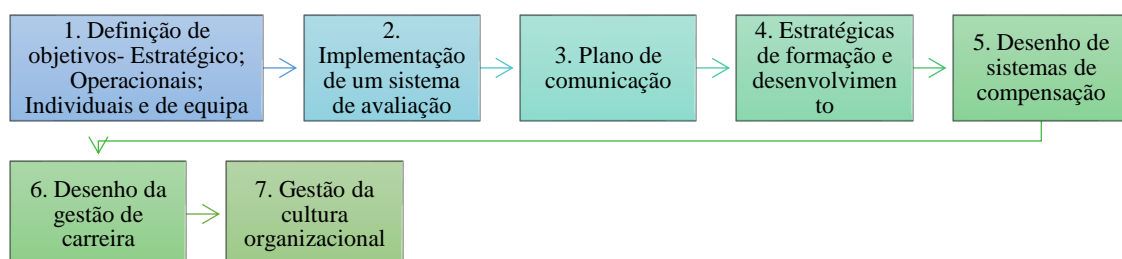
estratégico), a qual visa obter a máxima rentabilidade das pessoas (Mondy, 2010; Camara, 2012). Marras (2002), relata que o desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. Camara (2012, p. 9) por sua vez, define a gestão de desempenho como

Um sistema que tem o propósito de medir a contribuição dos colaboradores de uma organização para os resultados do negócio, em função de um conjunto de parâmetros que eles conhecem antecipadamente e concordaram, acompanhando-os ao longo do ano, avaliando-os no final do ciclo de desempenho, de forma justa e objetiva, e promovendo o seu desenvolvimento, numa ótica de melhoria contínua.

Assim sendo, a gestão de desempenho é um sistema estruturado, que tem como fim, criar nas organizações uma filosofia de melhoria contínua (Gautam & Jain, 2014; Mondy, 2010; Marras 2002). Outro objetivo, será confirmar ou não se o candidato desempenha a função com a qualidade desejada (Gautam & Jain, 2014; Mondy, 2010; Marras 2002). Historicamente, o conceito de gestão de desempenho foi limitado apenas para determinar os salários e vencimentos, as organizações usavam a gestão de desempenho para moldar os comportamentos dos funcionários para que o resultado específico pudesse ser alcançado. No entanto, essa abordagem orientada a recompensas, para a gestão de desempenho não é sustentável na maioria das organizações. O foco da gestão de desempenho mudou gradualmente para promover a aprendizagem e o desenvolvimento do ambiente de trabalho (Gautam & Jain, 2014). Para Aguinis (2013, p. 17) o foco será “otimizar o desempenho de indivíduos e equipas e alinhando este desempenho com os objetivos estratégicos da organização”. Por sua vez, devido a que a gestão de desempenho envolve um processo com metas e objetivos, aconselha-se dar formação e *feedback* contínuos (Aguinis, 2013). Esta, deve estar alinhada aos objetivos estratégicos, já que exige que os gestores e chefias garantam que as atividades e os resultados dos funcionários vão ao encontro dos objetivos da organização, criando uma ligação direta entre o desempenho do funcionário e as metas de organização (Aguinis, 2013). Verifica-se que existem diversos estudos que revelam uma ambiguidade sobre o impacto e a importância da gestão de

desempenho na eficácia, eficiência e desempenho ao nível do colaborador e organizacional (Aguinis, 2013; Rodrigues et al., 2017; Belokurovs, et al. 2017; Cavazotte et al., 2015). As principais razões pelas quais isto acontece, estão relacionadas, segundo Rodrigues et al., (2017) ao modo como o processo está instituído, da forma como as avaliações foram construídas, se estão ajustadas à função do colaborador, se o modo de supervisão e de avaliação é realizado e se o *feedback* está presente. O *feedback* é considerado uma componente acessória do processo de gestão de desempenho, e a empresa deve caminhar para uma cultura de desempenho para que o sistema de gestão de desempenho funcione de forma eficaz e seja entendido como uma ferramenta de gestão para melhorar os resultados do negócio (Camara, 2012). Camara (2012, p. 11) menciona “Uma cultura de desempenho assenta no mérito, diferenciando os colaboradores em função da contribuição individual e de equipas para os resultados de negócio e das práticas dos comportamentos desejáveis estabelecidos pela empresa, através de uma avaliação justa e objetiva.”. Contudo, para conseguir implantá-la, é primordial realizá-la de uma forma gradual e progressiva. É importante que a cultura apresente comunicação interna eficaz, envolvimento das pessoas, partilhas de informação, responsabilidades dos colaboradores nos exercícios da sua função, um sistema de recompensas que valorize o mérito e distinga os bons dos maus desempenhos (Mondy, 2010). As autoras (Nascimento & Pereira, 2015, p. 251) apresentam as fases da implementação de gestão de desempenho (Figura 18) com fundamento em Gunaratne e Du plesis (2007) que pode acontecer em qualquer organização.

**Figura 18.** *Fases da Implementação da Gestão de Desempenho*



Fonte: Retirado de Nascimento e Pereira 2015, (2007) p. 251

. Além disso os objetivos do sistema de gestão de desempenho serão - alinhar o desempenho dos colaboradores com a estratégia da empresa fornecerá dados para conseguir tomar decisões sobre planos de carreira, recompensar o fluxo de trabalho, recrutamento, seleção e planos de desenvolvimento; gerir a cultura organizacional e estratégias de mudanças; permitir a integração das práticas da gestão de pessoas; melhorar ou estabelecer relações internas para com os funcionários (Mondy, 2010; Nascimento & Pereira, 2015).

### ***2.3.1 Modelos de Gestão de Desempenho de Pessoas***

A gestão de desempenho pode-se realizar recorrendo a diversos modelos, esta pesquisa estará focada em tratar os modelos da gestão por competências e gestão por objetivos. Esta seleção foi feita com base em Costa (2012) devido ao que estes modelos visam ser fundamentais para- Facilitar a gestão de recompensas (diferenciando colaboradores em base ao desempenho, para recompensar adequadamente), terá uma avaliação de desempenho que poderá identificar áreas de oportunidade de formação ou acompanhamento para o seu desenvolvimento. Além disso, ao mesmo tempo, identificar potenciais talentos, sendo apoio à gestão de carreiras.

Mais uma vez, devido às contínuas mudanças do padrão do comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional se requer um novo foco, será crucial que a gestão de desempenho deixe de observar as funções e tarefas desempenhadas pelos colaboradores e passe a centrar a sua atenção nas pessoas (Sousa et al.,2006) Contudo, apresenta-se o Modelo de Gestão por competências, a Figura 19 apresenta a descrição do processo, como também as vantagens e dificuldades (Nascimento & Pereira, 2015; Sousa et al., 2006; Mondy, 2010; Costa, 2012; Camara, 2012).

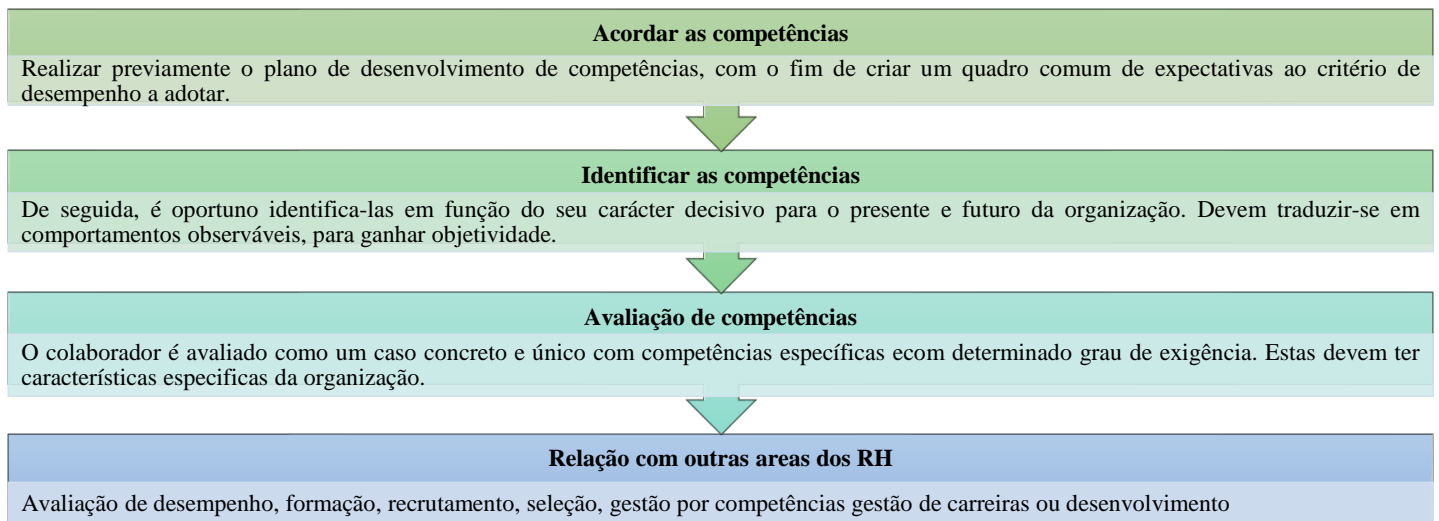
**Figura 19.** *Gestão de Desempenho por Competências*

Definição	Vantagens	Dificuldades
Descreve o conjunto de atitudes, valores habilidades capacidades, conhecimento e características que os indivíduos possuem e que contribuem para um desempenho superior. Se podem utilizar diferentes escalas para a sua medição.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as potencialidades dos colaboradores.</li> <li>• Ajuda a melhorar o desempenho da equipa</li> <li>• Ajuda a melhorar a qualidade das relações entre colaboradores.</li> <li>• Estimula os colaboradores a assumir responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É importante que as competências sejam bem definidas, pois do contrário ao ser avaliadas com uma escala genérica, que somente foca determinados comportamentos, a ideia do que a organização espera dele ser a mais vaga.</li> </ul>
Traz como premissa básica que o colaborador visa saber (ou pode aprender) a identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fracos e metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de reconhecimento será mais objetivo, com mais impacto e uma ligação entre a cultura e estratégia empresarial, uma vez que valoriza os comportamentos esperados.</li> <li>• Permite a relação com as práticas da gestão estratégicas de pessoas.</li> <li>• Dado que existe a possibilidade da autoavaliação ocorre um aumento de esforço, motivação e satisfação, orientado para sentimento de realização, crescimento e progresso individual.</li> <li>• O colaborador é avaliado como um caso concreto e único.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como ponto fraco da gestão por competências, depara-se com a dificuldade na definição e conceptualização das competências chaves.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Para que a gestão de desempenho por competências seja desenvolvida em qualquer organização deve cumprir com o processo da Figura 03 (Costa, 2012):

**Figura 20.** *Processo da Gestão de Desempenho por Competências*



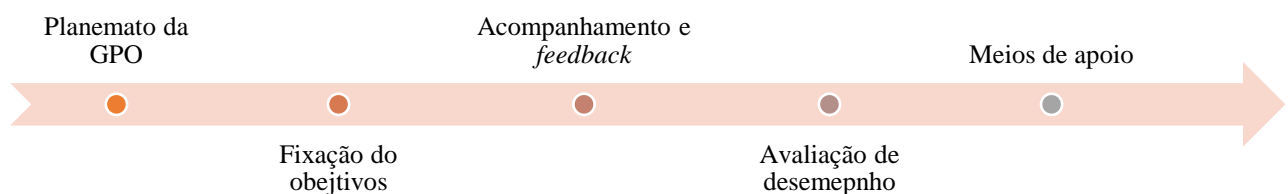
Fonte: Elaboração própria

É fundamental, para o sucesso deste método, ter políticas estruturadas e organizadas. Por sua vez, os outros processos estratégicos de RH devem estar também alinhados às competências para ter resultados eficientes e eficazes nesta gestão. O papel da gestão e dos RH neste modelo, será ajudar e acompanhar o colaborador. Por sua vez, compreender em conjunto a relação entre

o seu desempenho com as necessidades e atualidade que está a afrontar a organização (Sousa et al., 2006)

Por outro lado, a gestão por objetivos proposta por Peter Drucker (1954) citado em Camara (2012, p. 19) “Assenta no compromisso de empresa e colaborador em relação a um conjunto de objetivos concretos e metas a atingir que são negociados e acordados no início do ciclo de desempenho anual”. Por sua vez, Druker (1954) citado em Camara (2012) argumentava que os sistemas de avaliação unilaterais não eram motivadores para os colaboradores, ao não fazer participar os colaboradores na elaboração dos seus objetivos, não se conseguindo obter compromisso deles na sua execução. Contudo, com esta gestão, cria-se um verdadeiro contrato psicológico entre a chefia e o colaborador (o contrato de desempenho), que é tratado como plano de ação anual (Camara, 2012). Deste modo consegue-se obter compreensão do colaborador, o que é esperado dele e o seu compromisso em atingir os resultados afixados (Camara, 2012; Ferraz et al., 2018). Simultaneamente a chefia, compromete-se com o sucesso, dando acompanhamento ao longo do ano e meios de apoio (Camara, 2012). Inicialmente o modelo de GPO, tinha uma visão somente de objetivos individuais, no entanto é um modelo aberto que se adaptou a objetivos de equipas. O ciclo da GPO apresenta-se na Figura 21 com base em Camara (2012, p. 32).

**Figura 21.** O Ciclo da GPO



Retirado de Camara, ano 2012 p. 32

Na primeira etapa do processo (o planeamento), é elemental traçar os critérios de desempenho com os objetivos a atingir, o processo é vantajoso quando se tem em conta os objetivos da organização e os objetivos que possui a área, de forma a alinhar os objetivos

individuais aos da organização (Costa, 2012). De seguida se definem os objetivos que vincularão toda a organização na responsabilidade (Ferraz, et al., 2018). Após isto, o acompanhamento é indispensável ao longo do ano (Camara, 2012). Isto eventualmente para corrigir eventuais desvios e assim alcançar o sucesso. Geralmente em situações caóticas, esta fase corre pior, quando as chefias não têm tempo, delegam isto nos RH sendo este, um processo incorreto (Camara, 2012). O ciclo fecha com a avaliação do desempenho, que tem lugar no fim do ano e é combinado com a fixação de objetivos do próximo ano. Este será o momento mais importante na vida profissional do colaborador durante o ano (Costa, 2012).

Os autores Nascimento e Pereira (2015, p. 262) e Ferraz, et al., (2018, p. 11), expõem os pontos fortes e pontos fracos da GPO apresentados na Figura 22.

**Figura 22.** *Pontos Fortes e Pontos Fracos da GPO*

#### **Pontos fortes**

- Possibilidade de autoavaliação, a avaliação dos RH é mais objetiva
- Aumento de esforço, motivação, compromisso, participação e satisfação de todas as áreas da empresa
- Resultado mensuráveis
- Estimula o trabalho em equipa
- Os colaboradores sabem o que a empresa espera deles
- Maior autonomia por parte dos colaboradores
- Menor subjetividades
- Informação da contribuição para os objetivos da empresa
- Maior comunicação e *feedback* contínuo
- Melhor distribuição de recursos
- Orientação para o futuro (a ênfase é dada não nas falhas cometidas no passado, mas sim no desempenho subsequente)
- Exige mais delegação
- Facilita a tomada de decisão com objetivos concretos e precisos
- Promoção do sentimento de realização, crescimento, progresso e de contribuição para a organização
- O colaborador sabe o que a organização espera dele

#### **Pontos fracos**

- Possibilidade de atribuição de objetivos facilmente quantificáveis e atingíveis, levando à fraca utilidade do método
- Dificuldade de ser avaliada irá depender das competências dos superiores na definição dos seus objetivos
- Dificuldade na definição de objetivo. Dificuldade de avaliação de objetivos a longo prazo
- Exige mais delegação
- Dificuldade no controlo de fatores contextuais e da sua avaliação
- Extrapolação dos resultados para o desempenho geral. Falta de foco nos processos.

Fonte: Nascimento e Pereira 2015 P.262

O colaborador com os objetivos definidos, consegue ver definidas as suas expectativas acerca do seu desempenho (Nascimento & Pereira, 2015). São definidos geralmente pelo topo da organização. Os objetivos permitem assim, definir o que fazer num determinado desempenho profissional (Ferraz, et al., 2018). Existem várias metodologias para a elaboração de objetivos

«metas que os colaboradores procuram atingir com o seu desempenho um dois mais utilizados são através do modelo SMART (Costa, 2012). Os autores Sousa et al. (2006, p. 121) destacam que no caso GPO, recomenda-se que o número de objetivos não seja elevado e recomenda-se um número não superior a cinco. É importante que todos eles contribuam para um determinado objetivo estratégico. Por outro lado, é necessário não perder a visão da organização como um todo em detrimento dos objetivos individualizados, bem como, a excessiva orientação para os resultados a curto prazo (Trindade E. M., 2014, p. 19).

### ***2.3.2 Medidas de Desempenho***

O principal desafio deste processo é conseguir identificar e criar métricas que permitam acompanhar o desenvolvimento da atividade de cada pessoa da organização, ajudá-lo a corrigir alguns desvios que possam surgir e avaliá-lo com objetividade, no final do ano (Mondy, 2010). Essas métricas devem, dentro do possível, ser negociadas com o colaborador, obtendo o seu acordo e compromisso para as conseguir e ultrapassar (Camara, 2012). Por sua vez, estes indicadores devem captar a contribuição dos funcionários (elemento intangível) analisar as ameaças e oportunidades que possam surgir a qualquer momento no ambiente empresarial (Cesar, 2015). Os executivos das empresas entendem que o sistema afeta fortemente o comportamento dos funcionários (Kaplan & Norton, 1992). As medidas tradicionais de contabilidade financeira, como o retorno ao investimento (ROI), e os ganhos por ação, podem dar sinais enganadores de melhoria contínua e inovação — atividades que o ambiente concorrencial de hoje exige. As medidas tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem para a era industrial, mas estão atrasadas com as competências que as empresas tentam dominar hoje (Kaplan & Norton, 1992). É importante destacar que os indicadores de desempenho da área dos RH são, na sua maioria, qualitativos, e embora mostrem uma direção

a seguir, não se sabe se o caminho indicado levará a bons resultados (Cesar, 2015). As empresas estão cada vez mais a implementar novos sistemas de medição de desempenho, tempos para rastrear métricas não financeiras, como satisfação de clientes e funcionários, qualidade, participação de mercado, produtividade e inovação (Cesar, 2015). Por sua vez, as medidas não financeiras estão menos sujeitas a manipulação, uma vez que são normalmente menos dependentes da crítica por parte da gerência do que os custos ou avaliações de balanço (Said et al., 2003).

Assim sendo, as autoras Nascimento e Pereira (2015, pp. 255-256) informam os cinco métodos mais referenciados para avaliar o desempenho - traços da personalidade, comportamentos, gestão por competências, gestão por objetivos, comparação com outros e orientação por resultados. Em seguida, na Figura 23 será realizada uma breve descrição de cada um dos métodos de avaliação de desempenho (Marques, 2017, pp. 11-15)

**Figura 23.** *Métodos e Instrumentos de Avaliação de Desempenho*

Métodos	Instrumentos	Características
<b>Traços de Personalidade</b>	Escalas ancoradas em traços	O avaliador julga o avaliado através da marcação do ponto da escala que melhor descreve o desempenho do mesmo, em função dos traços de personalidade indicados na escala (Caetano e Vala, 2002).
<b>Comportamentos</b>	Incidentes críticos	Os peritos observam direta e frequentemente os colaboradores para verificar a conformidade dos requisitos da função (Nascimento e Pereira, 2015). São reunidos factos importantes sobre comportamentos que ocorrem para situações definidas, distinguindo os bons dos maus desempenhos (Flanagan, 1954).
	Escalas gráficas	O avaliador regista numa escala os seus julgamentos sobre o desempenho do avaliado. É o avaliador que elabora as descrições comportamentais, podendo existir escalas qualitativas e quantitativas (Nascimento e Pereira, 2015).
	Escalas de escolha forçada	De entre um conjunto de descrições, o avaliador escolhe a que melhor se enquadra ao desempenho do avaliado (Nascimento e Pereira, 2015).
	Escalas ancoradas em comportamentos	O avaliador julga em que medida o avaliado exhibe determinados comportamentos na realização das suas tarefas. São apresentados exemplos de comportamentos para cada nível de desempenho em cada dimensão (Caetano, 2008).
	Escalas de padrões comportamentais mistos	Existem descrições de três comportamentos específicos para cada dimensão de desempenho, ou seja, um comportamento para um bom, um médio e um mau desempenho. Para cada descrição, o avaliador regista se o desempenho do avaliado é igual, superior ou inferior (Nascimento e Pereira, 2015).
<b>Gestão por objetivos</b>	Objetivos definidos com as partes envolvidas	Com base nos objetivos, que podem ser tanto a curto como longo prazo o avaliador realiza intervenções periódicas para identificar se os objetivos estão ou não a ser alcançados e porquê. Se realizam duas verificações e uma revisão final (Ferraz et al., 2018).
<b>Gestão por Competências</b>	Escalas de observação comportamental	Perante um conjunto de descrições comportamentais, o avaliador refere a frequência da ocorrência dos comportamentos do avaliado observados num determinado período de tempo (Nascimento e Pereira, 2015).
	Listas de verificação e/ou <i>checklist</i> comportamental	De entre uma lista de descrições de comportamentos ou traços de personalidade, o avaliador escolhe as que se adequam ao seu avaliado e pontua o desempenho em função de uma determinada escala de cotação (Nascimento e Pereira, 2015).

	Ensaio narrativo	O avaliador descreve por escrito todas as características dos colaboradores no seu posto de trabalho, como por exemplo os pontos fracos, fortes e possíveis sugestões de melhoria (Nascimento e Pereira, 2015).
	Escala de competências	Escala que descrevem um conjunto de atitudes, valores, habilidades, capacidades, conhecimentos e características que os indivíduos detêm e que têm impacto num desempenho superior (Nascimento e Pereira, 2015).
<b>Comparação com Outros</b>	Ordenação Simples	Em função de um determinado critério, o avaliador realiza uma ordenação simples dos colaboradores, ou seja, do mais adequado para o menos adequado (Almeida, 1996; Caetano e Vala, 2002; Caetano, 2008).
	Comparação por pares	Os avaliados estão agrupados por pares e o avaliador identifica qual dos dois apresenta um melhor desempenho. A ordenação dos indivíduos é realizada tendo em consideração o número de vezes em que o colaborador foi o melhor do par (Almeida, 1996; Caetano, 2008).
	Distribuição forçada	É realizada uma ordenação descendente dos avaliados em função de diferentes categorias (Almeida, 1996; Caetano, 2008). Este método é utilizado para avaliar um grande número de indivíduos.

Fonte: Adaptado de Marques, 2017, pp. 11-15

É importante referir que a pesquisa em análise irá limitar-se à gestão por competências e por objetivos, devido a ser esta a mais adequada para o universo e macroprocesso em estudo.

#### **2.4. Gestão de Pessoas em PME**

Os recursos humanos são sempre a resposta eficaz aos novos desafios. Portanto, programas e políticas de gestão dos recursos humanos devem mostrar como as organizações se preparam para enfrentar estes. As organizações de sucesso percorreram um longo caminho para conseguir uma gestão eficaz (Hassan, 2010). Estes incluem, um planeamento efetivo de recursos humanos, processos de recrutamento e seleção, planos de desempenho realistas e avaliação de desempenho orientada para a aprendizagem e desenvolvimento, com a ajuda da formação, *feedback* e de outros mecanismos, como *mentoring* (Hassan, 2010). Contudo, no âmbito das pequenas e médias empresas (PMEs), estas práticas são negligenciadas devido, entre outros fatores, à falta de ferramentas de gestão que dão suporte a essas empresas no processo de gestão da propriedade intelectual (Lima & dos Santos, 2020). Todas as organizações, inclusive as PME querem ter recursos e conhecimentos, habilidades para serem sustentáveis e estarem ao corrente da competitividade e as mudanças com base numa operativa efetiva (Jones et al., 2013). Existe uma visão tradicional onde se acredita que os gestores das PME devem utilizar princípios

similares da gestão que as grandes empresas em menor escala, já que se supõe que estas são empresas similares com a exceção que as PME têm vendas menores, ativos menores e menos funcionários (Forsyth, 2010). No entanto, observa-se que esta visão não está correta. O tamanho de empresa, cria uma condição especial, que pode ser chamada como “escassez de recursos”, que em comparação com as grandes empresas requer abordagens diferentes da gestão (Walker et. al., 2011). Isto ocorre por diversas condições- existem muitos concorrentes que estão propensos a cortes de preços como forma de aumentar as receitas, além disso, o salário do proprietário/gestor em uma PME representa grande parte das receitas, geralmente pouco sobra para pagar gerentes adicionais (Walker et. al., 2011; Brito, 2011). Da mesma forma, as pequenas empresas geralmente não podem pagar pelo tipo de serviços que precisam, nem os novos funcionários podem ser adequadamente testados e formados com antecedência (Welsh & White, 1981). Além disso, é importante entender que as forças externas tendem a ter mais impacto nestas que nas grandes empresas. No estudo realizado por Corrêa et al. (2014) constatou-se, que os processo de recrutamento e a seleção de candidatos realizados pelas PME estudadas costumam ser bastante simples, sem técnicas inovadoras. Por sua vez, as indústrias que foram avaliadas também investem muito pouco em formação formal. Várias empresas não dispõem de qualquer percentual da sua receita para capacitar os seus colaboradores. O orçamento limitado, inerente a muitas PMEs, pode ser o grande responsável pelos reduzidos investimentos. Por outro lado, analisou-se que as políticas de incentivos são bastante tradicionais e pouco atrativas. No entanto, observou-se que existe preocupação com as práticas de segurança e saúde no trabalho. A grande maioria possui uma política voltada para este fim.

Por sua vez, no estudo realizado por Machado & Melo (2013) descobriu-se que a gestão de recursos humanos em pequenas organizações reflete uma informalidade constante, em contraste com as grandes organizações. Por sua vez, conclui-se que as práticas de recrutamento e seleção são as mais utilizadas nas PMEs portuguesas. A formação e desenvolvimento em PMEs é

descrito como informal no local de trabalho, com pouco ou nenhum envolvimento da gestão, assim como a avaliação de desempenho. O uso de programas de incentivos, como estratégia de retenção, são vistas pela maioria como tendo uma eficiência alta ou muito alta. No que diz respeito à organização e estratégia de negócios das PMEs, as pessoas estudadas dão pouca importância no planejamento de longo prazo, em comparação com o capital e a tecnologia. No entanto, a maioria afirmou que a estratégia geral de negócios está integralmente inter-relacionada com os RH. Por fim, a Gestão do capital humano nas PMEs se limita aos processos geralmente são informais, alguns não estão presentes e não existem muitos estudos nas áreas de Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho nas PMEs. No entanto, os gestores reconhecem que estas práticas e processo são vitais para o sucesso das organizações (Brito, 2011; Elorza, et al., 2011; Sels, et al., 2006)

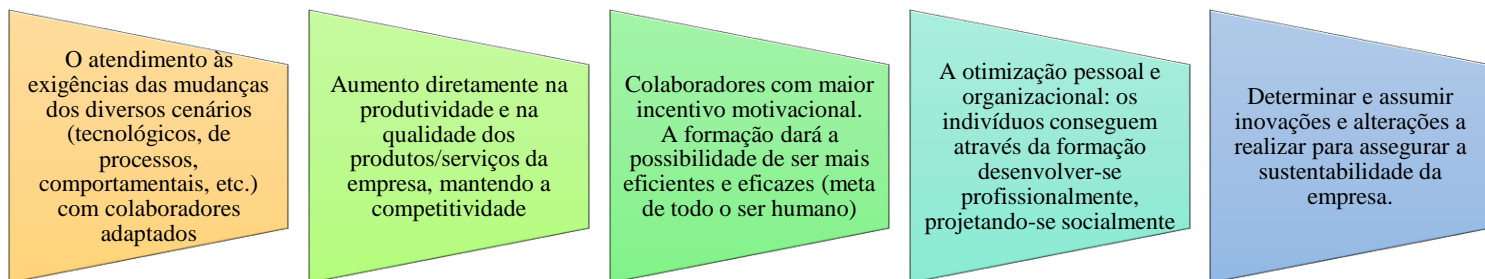
## **2.5. Impactos das Ações de Formação e Desenvolvimento no Desempenho dos Colaboradores**

A gestão de recursos humanos fundamenta-se em reconhecer as pessoas como um recurso estratégico, dando às pessoas uma posição relevante na formulação da estratégia da organização (Ribero, 2017; Oliveira, et al., 2020). Existe uma conexão entre as práticas de gestão de pessoas e o lucro que irá gerar a organização. Por consequência, o desempenho individual e a eficácia organizacional não podem ser alcançados sem o compromisso da empresa (Oliveira et al., 2014; Lopes & Baioa, 2011; Dolan, et al., 2007). Com base nisto, destaca-se que o desempenho financeiro de uma organização depende do desempenho operacional eficaz das pessoas, dos processos e da tecnologia (Paul & Anantharaman , 2003). A formação profissional é um elemento facilitador, ferramenta vital para o desenvolvimento, aperfeiçoamento e aumento dos conhecimentos, capacidades, comportamentos e competências necessárias para melhorar o desempenho dos colaboradores no seu posto atual (Cardim, 2012; Marras, 2002). Por sua vez,

esta pode prepará-los para a promoção e o desenvolvimento para cargos superiores ou outras funções de interesse (Forsyth, 2010).

Segundo Marras (2002, p. 148): A formação e o desenvolvimento outorgam vantagens ao nível organizacional e dos indivíduos que à compõem (Figura 24)

**Figura 24.** *Vantagens da Formação e o Desenvolvimento ao Nível Organizacional e dos Indivíduos*



Fonte: Elaboração Própria

A partir da formação e do desenvolvimento, mudam-se aspetos profissionais e pessoais, abrem-se novos horizontes e possibilita-se crescer e propagar atitudes mais positivas (Bagattoli & Müller, 2016). Assim sendo, a formação contínua possibilitará ao colaborador estabelecer um plano de carreira, uma avaliação de autoconhecimento das capacidades e determinação de potenciais (Marras, 2002; Cardim, 2012; Nascimento, 2015; Forsyth, 2010). Por sua vez, o desenvolvimento profissional e de carreiras impacta nos planos de formação, desenvolvimento pessoal e desempenho dos colaboradores, já que este tem em conta as capacidades, habilidades e aspirações que os colaboradores têm para alcançar o sucesso ou mobilidade profissional (Correia & Passos, 2015; Dolan, et al., 2007; Forsyth, 2010; Borges-Andrade J. E., 2002). Por sua vez, nos períodos de forte dinamismo e necessidade de mudança, a formação e o desenvolvimento dos ativos são uma importante fonte para alcançar uma participação ativa, por parte deles, às constantes mudanças do mercado (Chiavenato, 2011; Forsyth, 2010). O desenvolvimento de carreira, com foco no interesse da empresa no crescimento do funcionário, tem uma influência direta no compromisso do colaborador com a organização (Marras, 2002; Bagattoli & Müller, 2016). Isto afetará a retenção e a produtividade dos colaboradores e finalmente resultará num aumento do desempenho financeiro da organização (Paul &

Anantharaman , 2003). Hoje em dia os colaboradores têm diversas experiências, oportunidades de crescimento a nível pessoal e profissional, para melhorar ou adquirir novas competências, permitindo uma maior flexibilidade a adaptabilidade e dessa forma conseguir ultrapassar os desafios profissionais com que se deparam através da melhoria do seu desempenho (Correia & Passos, 2015).

Em conclusão, toda a prática dos RH influencia os resultados financeiros da organização indiretamente por meio de uma ou mais variáveis intervenientes e dimensões de desempenho operacional. Sendo assim, as práticas dos RH devem estar integradas com o desempenho organizacional (Paul & Anantharaman , 2003).

## **2.5. *Framework* Teórico para a Analisar Como as Ações de Formação e o Desenvolvimento Influenciam no Desempenho dos Colaboradores da Equione**

Tomando em consideração as temáticas a serem estudadas neste projeto, este subcapítulo tem como objetivo apresentar um '*framework*', que incluirá as variáveis que ajudarão como guia para a recolha e análise de dados. Os *frameworks* são utilizados como uma forma de traduzir temas complexos em formas que possam ser estudadas e analisadas. Por sua vez, destaca-se o papel dos *frameworks* em facilitar o entendimento e comunicação entre participantes de uma situação que possam ter diferentes perspectivas (de Lima & Lezana, 2005).

A construção e desenvolvimento do *framework* fundamenta-se na inter-relação entre dimensões associadas aos processos organizacionais e dos recursos humanos e a relação com a estrutura organizacional da Equione (de Lima & Lezana, 2005). Para realizar este *framework*, utilizou-se a revisão da literatura existente. Com isso, foram identificadas, através de um processo de seleção, a informação necessária e útil para sustentar a temática da investigação e por fim culminar com a análise dos conteúdos (Castañeda, 2014). Como resultado do processo,

obteve-se um quadro composto por três categorias e 26 variáveis, que foram expostos de seguida, cada um com a sua racionalidade. Devido a importância de garantir a sustentabilidade da organização nos dias de hoje, e com a finalidade de obter uma vantagem competitiva através dos colaboradores (Junior & Borges-Andrade, 2008; Neto, et al., 2017; Davenport, 2007) a formação contínua, apresenta-se como uma estratégia e ferramenta vital para desenvolver e aumentar as competências dos indivíduos da organização, com o objetivo de maximizar os resultados de qualquer PME (Forsyth, 2010). Por isso, procedeu-se em definir a categoria “Ações de formação” - esta categoria irá compor-se, por diferentes variáveis que são fundamentais para obter um correto processo de formação contínua e conseqüentemente a organização destacar-se dos seus competidores (Cardim, 2012). São as variáveis desta categoria- Propósitos da formação - fundamental para perceber a importância e os conhecimentos dos colaboradores e gestores no processo de formação, e por sua vez, como a organização dá suporte e apoio à ação de aprendizagem, (Borges-Andrade & de Oliveira-Castro, 1996; Chiavenato, 2011; Nascimento, 2015). De seguida, as seguintes variáveis fazem referência ao processo de formação dentro da organização. Assim sendo a primeira etapa deste processo será – Os “Fatores indutores das necessidades de formação” – segundo o (Meignant, 2003) – após apresenta-se a variável “Levantamento das necessidades de formação” – uma vez que é fundamental para o estabelecimento de um alvo concreto (Chiavenato, 2009; Cardim, 2012; Nascimento, 2015; Rusciolli, 2020). – A segunda etapa é representada pela variável “Programação da formação”, é fundamental definir os objetivos da formação profissional em qualquer âmbito (Nascimento, 2015) – por último a “Avaliação do programa de formação” outra etapa de suma importância que terá como finalidade, verificar o impacto do processo na organização (Chiavenato, 2009; Moço, 2014) – Por sua vez, para identificar que tipos de formações são utilizados na PME escolhida, estabeleceram-se as seguintes variáveis- “Métodos e técnicas pedagógicas da formação profissional” (Nascimento 2015) - Além disso, é

importante indagar sobre a variável “Formação no local de trabalho (*on-the-job*), outdoors e por e-learning”. Para identificar os diferentes meios nos quais as ações de formação são ou poderão ser exercidas (Cardim 2012) – Por último para finalizar esta categoria e com o objetivo de compreender e enriquecer as organizações, seleciona-se a variável “Modelos de formação” – (Borges-Andrade, 2002; Marras, 2002; Davenport, 2007; Junior & Borges-Andrade, 2008; Cardim, 2012; Moço, 2014; Chiavenato, 2009; Bagattoli & Müller, 2016).

O desenvolvimento, é identificado na literatura como um conceito interligado e dependente da formação, no entanto com alcances diferentes - Contempla-se aqui, além do desenvolvimento profissional, o desenvolvimento organizacional. É o desenvolvimento, quem oferece uma macro visão do negócio, preparando este os funcionários para o médio ou longo prazo (Bagattoli & Müller, 2016). Assim sendo, a segunda categoria definida foi “Ações de desenvolvimento” - fundamental para preparar e aperfeiçoar as competências conforme as demandas do mercado competitivo, além disso a organização deve tomar este processo como vital para reduzir os custos e melhorar a satisfação dos clientes (Spinelli, 2015). Dentro desta categoria, a primeira variável - “Desenvolvimento de pessoas e crescimento pessoal contínuo” - fundamental para entender qual é a importância dos colaboradores e gestores no processo de desenvolvimento, e por sua vez, como a organização desenvolve estratégias para este processo – (Borges-Andrade, 2002; Marras, 2002; Sousa et al., 2006; Chiavenato, 2009; Pellizzaro, et al., 2014; Rocha & Pedro, 2014; Bagattoli & Müller, 2016). De seguida, a segunda variável – “Plano de desenvolvimento profissional” relacionada com o contributo da organização para o desenvolvimento da carreira dos colaboradores (Gómez et al., 2008) – Por sua vez a variável “Modelos e técnicas no desenvolvimento profissional”, necessária para compreender como acontece o desenvolvimento na organização (Meignant, 2003; Russo, 2015; Hassan, 2010) – Para abordar o referido plano de carreira, estabelecem-se quatro variáveis, a primeira é “Objetivos do desenvolvimento de carreiras dentro e fora da organização”, com o fim de

identificar como contribui a mesma na competitividade e empregabilidade dos colaboradores (Sousa et al., 2006; Costa, 2012; da Silvia & Duarte, 2015). Como segunda variável desta temática seleciona-se “Criação do plano de desenvolvimento de carreira”, para conhecer se a empresa tem estabelecido este processo dentro da organização (Sousa et al., 2006; Silva et al., 2019) – uma outra variável definida “Dimensões de carreiras dentro da organização” visando identificar se existem movimentos formais ou informais na organização (Sousa et al., 2006) – De seguida, estabelece-se a variável “Carreiras proteanas”, como forma de verificar a existência da carreira proteana (*protean career*) na organização. Para finalizar esta categoria, é valioso analisar a variável “Desenvolvimento organizacional”, dado que é uma ferramenta de gestão fundamental para sobreviver a mudanças significativas (Marras, 2002; Sousa et al., 2006; Chiavenato, 2011) – Por último a variável “Etapas do Desenvolvimento organizacional” por ser uma variável específica e de complemento para a gestão da organização, com a finalidade de identificar as preocupações e problemas e definir prioridades, metas e objetivos, fundamentada por Chiavenato (2011) e Ferraz, et al., (2018), com relevância para este projeto.

Para enriquecer e completar o macroprocesso estudado ao longo deste projeto, criou-se uma terceira categoria, "Gestão de desempenho". Esta ferramenta de gestão é capaz de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos e, além disso, colabora na maximização de resultados do negócio (Brandão, et al., 2008). Nesta categoria, foram inseridas no total, seis variáveis, sendo assim a primeira com o mesmo nome que a categoria “Gestão de desempenho” é elementar para a compreensão do ciclo dentro da organização (Aguinis, 2013; Sameeksha & Aditya, 2014; Nascimento & Pereira, 2015) – De seguida, as seguinte duas variáveis, são de suporte para verificar a comunicação e a cultura da empresa, uma vez que são fundamentais para conseguir um processo eficiente- “*Feedback* contínuo considerado como componente do processo da gestão de desempenho” – (Aguinis, 2013; Rodrigues et al., 2017) e “Cultura de desempenho dentro da organização” (Camara ,

2012) – Como últimas três variáveis desta categoria apresentam-se - “Gestão por competências” (Sousa et al., 2006; Costa, 2012; Nascimento & Pereira 2015) – “Gestão por objetivos” (Camara, 2012; Costa, 2012; Trindade, 2014) - e por fim a variável “Principais indicadores da gestão de desempenho” (Cesar, 2015). Já o ciclo de Gestão de desempenho pode ser definido por dois modelos: competências ou objetivos (Costa, 2012) que por sua vez, qualquer um destes, deve envolver e identificar indicadores que permitam mensurar os resultados do processo (Cesar, 2015; Ferraz, et al., 2018). De seguida, será apresentado o quadro exemplar do *framework* (Figura 25)

**Figura 25. Framework Teórico**

Dimensão	Elementos	Fontes
Ações de Formação	Propósitos da formação.	Borges-Andrade & Abbad. (1996); Chiavenato, (2011); Nascimento, (2015)
	Tipologias de políticas de formação: Sistema/intensiva - Adaptativa/Resposta a questões críticas -Mista.	Cardim (2012)
	Fatores indutores das necessidades de formação.	Meignant (2003)
	Levantamento das necessidades de formação.	Chiavenato (2009); Cardim (2012); Nascimento (2015); Rusciolelli (2020)
	Programação da formação.	Nascimento (2015)
	Avaliação do programa de formação.	Chiavenato (2009); Moço (2014)
	Métodos e técnicas pedagógicas da formação profissional.	Nascimento (2015)
	Formação no local de trabalho ( <i>on-the-job</i> ), <i>outdoors</i> e por <i>e-learning</i> .	Cardim (2012)
	Modelos de formação.	Davenport (2007); Coelho & Borges-Andrade, (2008); Cardim (2012); Moço (2014); Borges-Andrade, (2002); Marras, (2002) Chiavenato, (2009) Bagattoli & Müller, (2016)
Ações de Desenvolvimento	Desenvolvimento de pessoas e crescimento pessoal contínuo.	Borges-Andrade, (2002); Marras, (2002); Sousa M. J. et al. (2006); Chiavenato (2009); Pellizzaro, R. et al., (2014); Rocha & Gomes, (2014); Bagattoli & Müller, (2016)
	Plano de desenvolvimento profissional.	Gómez et al., (2008)
	Modelos e técnicas no desenvolvimento profissional.	Meignant (2003); Russo (2015); Hassan (2010)
	Objetivos do desenvolvimento de carreiras dentro e fora da organização.	Sousa et al.,(2006); Costa (2012); da Silva & Duarte, (2015);
	Criação do plano de desenvolvimento de carreira.	Sousa et al., (2006); Silva et al., (2019).
	Dimensões de carreiras dentro da organização.	Sousa et al., (2006)
	Carreiras proteanas.	Correia, (2015) . Silva et al., (2019); Sousa et al., (2006)
	Desenvolvimento organizacional.	Marras, (2002); Sousa et al., (2006); Chiavenato, (2011).
	Etapas do Desenvolvimento organizacional.	Chiavenato, (2011); Ferraz, et al.,( 2018)
Gestão de desempenho	Gestão de desempenho.	Aguinis (2013); Sameeksha & Aditya (2014); Nascimento & Pereira. (2015)
	<i>Feedback</i> contínuo considerado como componente do processo da gestão de desempenho.	Aguinis (2013); Rodrigues A. et al. (2017)
	Cultura de desempenho dentro da organização.	Camara (2012).
	Gestão por competências.	Sousa et al., (2006); Costa (2012). Nascimento G. & Pereira, (2015)
	Gestão por objetivos.	Camara, P. B. (2012); Costa (2012); Trindade, (2014) Costa (2012)
	Principais indicadores da gestão de desempenho.	Cesar (2015, p. 103); Ferraz, et al., (2018)

Fonte: Elaboração própria

O *Framework* será a base para realizar a análise dos resultados desta pesquisa, apresentada nos próximos subcapítulos.

### **3. Metodologia da Investigação**

Com o objetivo de ajudar a compreender o processo da investigação, definem-se os procedimentos metodológicos e se caracteriza o tipo de investigação, descrevem-se as condições teóricas e o potencial que esta investigação irá trazer na produção do conhecimento científico (Coutinho, 2014). Por sua vez, os métodos de pesquisa a serem utilizados, terão como lógica, um conjunto de procedimentos da investigação empírica, a qual será definida pela seleção de técnicas de recolha e tratamento da informação adequada, bem como o controlo da sua utilização (Real de Oliveira & Ferreira, 2014). Este capítulo irá focar-se em todo este processo metodológico com a caracterização, as suas limitações, os instrumentos de recolha de dados utilizados e por fim, o método de análise implementado para a análise dos resultados.

#### **3.1. Caracterização da Investigação**

Para a realização do projeto optou-se pela metodologia do tipo qualitativa, por se considerar a mais adequada. O método qualitativo é reconhecido por estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e as suas complicadas relações sociais que se estabelecem em diversos ambientes (Godoy, 1995). As particularidades dos objetivos deste projeto, e por sua vez os entrevistados que irão participar no mesmo, consiste num número limitado de colaboradores que influenciaram na escolha deste método. Dentro da área qualitativa, este projeto enquadra-se como explicativo, a partir de uma organização, revelando ser este tipo de pesquisa a mais pertinente para dar resposta ao objetivo geral e aos específicos definidos. A pesquisa explicativa visa, conectar as ideias e identificar atores para compreender as causas e

efeitos de um determinado fenômeno, a causa das coisas (Kauark et al., 2010). Além disso, esta metodologia é de corte transversal (Gil, 2008; Coutinho, 2014).

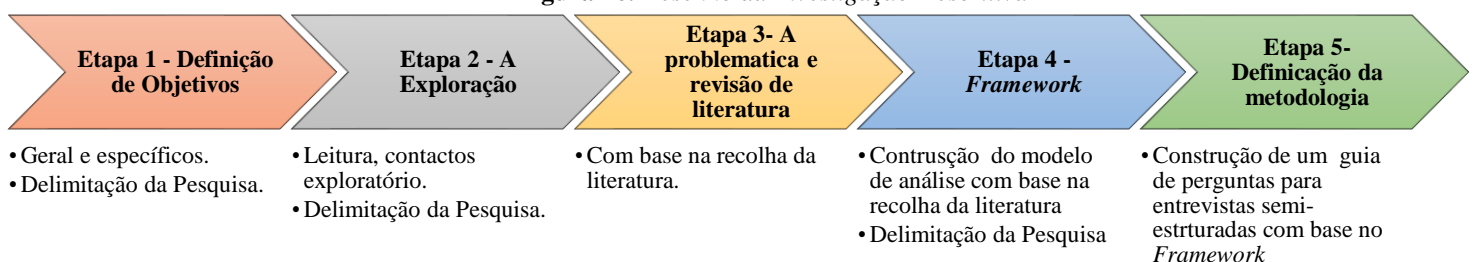
### **3.2. Delimitação da Empresa e Entrevistados**

É fundamental em qualquer investigação os restringir aos meios de que dispomos. A delimitação foi estabelecida com base nos recursos, conhecimentos e tempos disponíveis. Com base nisto, se procedeu em definir o objetivo geral e os específicos da investigação, limitando assim o universo desta. O modelo de análise, foi outro delimitador, orientando a pesquisa bibliográfica a estudos científicos relacionados com o tema. Além disso, a escolha do modelo de análise orientou as etapas seguintes da investigação, assim sendo definiu-se e construiu-se o instrumento de recolha de dados, e em consequência o método de análise e interpretação dos dados (Real de Oliveira & Ferreira, 2014). Tendo em consideração que este projeto visa ser aplicado dentro de uma empresa, define-se o objetivo principal “Analisar como as ações de formação e o desenvolvimento influenciam no desempenho dos colaboradores da Equione”. Contudo, o estudo tem como delimitação, a Empresa Equione, definida como o universo desta investigação, esta é importante já que cumpre com os parâmetros dos universos das PME's enquanto a dimensão, dado que as PME em Portugal representam 99,9% do tecido empresarial (PORDATA, 2020), por sua vez, esta atravessa certas problemáticas interessantes e de contribuição para a gestão de pessoas. Assim sendo, a Equione está enquadrada como uma empresa que oferece um leque de serviços, composto por - Assistência Técnica, Gestão Logística e Transporte, Requalificação de Equipamento e *Support Center*. Devido ao fato de a Equione trabalhar com equipamentos de frio negativo e tendo como principal cliente uma marca bastante popular de gelados, a época forte da empresa é o verão, sendo assim um negócio sazonal. A empresa possui três polos no território nacional: Sul (Algarve), Centro (Azambuja)

e o Norte (Trofa), aqui encontram-se alguns dos armazéns e escritórios. Além disso, a sede da empresa está em Lisboa, onde se encontra a administração da empresa e os RH e o *Support Center* que se localiza em Santa Iria de Azoia. A organização encontra-se no mercado dos serviços há mais de 10 anos e tem aproximadamente um fluxo de 50 colaboradores ativos. Dentro do universo da Equione, a recolha dos dados limitou-se a um número reduzido de gestores e colaboradores que a representam e integram, isto serviu como base para cumprir com os objetivos específicos. Contudo, a delimitação para esses objetivos envolve, além dos tópicos acima referidos, os colaboradores da empresa, devido ao facto, de serem estes, parte involucrada do macroprocesso. Por sua vez, os membros da gestão da organização, também estão envolvidos em todas estas práticas, uma vez que são eles os que definem quais os procedimentos dos RH a serem aplicados na empresa e influem na aplicação dos processos acima descritos. Com base nas informações acima descritas e como complemento para obter uma visão da investigação, até então exposta, apresenta-se a Figura 26, com os aspetos fundamentais e as etapas que serviram de guia para a sua construção (Quivy et al, 2003)

Figura 26, com os aspetos fundamentais e as etapas que serviram de guia para a sua construção (Quivy et al, 2003)

**Figura 26. Desenho da Investigação Descritiva**



Fonte: Realização própria

Após este processo e com base em Real de Oliveira & Ferreira (2014, p. 109) “O conhecimento científico constrói-se com base na realidade, dos factos”, foi necessário estruturar o instrumento de recolha dos dados, com a finalidade de verificar e testar o objetivo na realidade pelos factos. Assim sendo, no subcapítulo seguinte apresentam-se as discussões desta parte do processo metodológico.

### 3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

Uma das fases imprescindíveis do processo de investigação, no caminho da verificação dos objetivos ou solução ao problema, é a recolha de dados (Real de Oliveira & Ferreira, 2014). A recolha dos dados é uma tarefa complexa e exige ter um cuidadoso registo dos dados e uma boa base de recolha. É importante que exista nesta etapa um planeamento previamente definido, evitando desperdício de tempo e em consequência facilitando a etapa seguinte da investigação (Lakatos & Marconi, 2003). Em primeiro lugar, durante a revisão da literatura realizou-se um levantamento de dados e investigação em livros e diversos artigos académicos apresentados na bibliografia deste projeto, sobre os temas relacionados com os recursos humanos, a gestão, as PME's, a formação, o desenvolvimento e desempenho. De seguida, solicitou-se a colaboração da empresa participante pessoalmente de forma informal. Foram apresentados: a missão do projeto e o contributo que ela terá para a PME. Após, e com o fim de fundamentar a investigação empírica, efetuaram-se as entrevistas. A entrevista é uma técnica utilizada na recolha de dados primários. Para que esta seja realizada com sucesso é necessário estruturar um guia, que deverá ser previamente definido, de forma que as informações necessárias sejam recolhidas (Kauark, et al., 2010). Com base nisto, procedeu-se à elaboração de um guião de perguntas, que tem como no *Framework* apresentado no subcapítulo 2.6.. As entrevistas serão realizadas com o carácter semiestruturado, em consequência, serão permitidas eventuais indagações ou levantamento de dados e informações que não estejam contempladas no formulário. Com o objetivo de obter o ponto de vista de cada grupo hierárquico entrevistado, compreender a sua lógica e produzir conhecimento, foi fundamental elaborar, no guia teórico, perguntas que representem o seu sistema simbólico (Duarte, 2004). Desta forma, foram criados dois modelos de entrevistas, um para os colaboradores da empresa e outro para os gestores. Estes são

apresentados no apêndice A Por sua vez, devido a pandemia do COVID-19 e a situação na que se encontra o país na atualidade as entrevistas serão realizadas de forma indireta (Kauark, et al., 2010), utilizando assim a ferramenta informática - *Teams*. Todas as entrevistas foram gravadas, realizadas com som e imagem, com a autorização dos participantes, com exceção da entrevista a Diretora dos RH, que devido a sua baixa médica, lhe foi enviado a guia de perguntas orientadas através do email, a resposta foi obtida mediante o mesmo meio. As entrevistas foram realizadas entre os meses de janeiro, fevereiro e março de 2021. As entrevistas ao topo da organização tiveram uma duração de entre quarenta e cinco minutos e uma hora, já com os colaboradores da empresa o tempo de duração da entrevista rondou entre os 30 a 40 minutos.

Tendo em vista a inviabilidade de entrevistar todos os colaboradores e chefias da empresa em análise, selecionou-se o topo da organização que representa a área da gestão e os RH, e um colaborador de cada área de atuação da empresa. Apesar de ser um volume pequeno de entrevistados, os resultados corresponderam à proposta de pesquisa descritiva. Além disso, foram utilizados documentos complementares para evidenciar menções dos entrevistados, houve uma recolha de dados documental.

A seleção dos participantes da entrevista tem como base a área de atuação de cada um deles. A primeira, Diretora dos RH, era um elemento-chave da investigação, já que o seu departamento é fundamental para este projeto. Dado que esta encontra-se de baixa médica já há um ano e meio, decidiu-se adicionar duas entrevistas. Nestas participaram a gerente geral da empresa e o *CEO* e dono da Equione, já que são eles, com o suporte de diversas áreas, que atualmente estão a substituir a diretora dos recursos humanos. Por sua vez, para ter a visão dos colaboradores solicitou-se a participação de diferentes membros das diversas áreas que estão na empresa. As pessoas que constituem a empresa são muito variáveis, quer a nível de idade, quer a nível de formação, quer a nível de *skills*, os quais por sua vez estão espalhados por todo

o país. A Figura 27, a seguir apresenta os indivíduos entrevistados com base na área de atuação de cada um deles. As letras serão utilizadas para manter a confiabilidade dos entrevistados.

**Figura 27.** *Detalhe dos Entrevistados*

Representante	Área	Posição	Tempo de atuação na empresa
Entrevistado A	Recursos Humanos	Dir. RH	10 anos
Entrevistado B	CEO	Socio. Gerente	11 anos
Entrevistado C	Direção	Dir. geral	6 anos e meio
Entrevistado D	IT e comunicações	Gestora de informação e qualidade	6 anos
Entrevistado E	Support Center	Administrativo Support Center	4 anos
Entrevistado F	Técnico de Frio	Responsável de oficina	9 anos
Entrevistado G	Administração	Controller de Gestão	2 anos e 10 meses

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, foram no total quatro colaboradores que participaram. Dos entrevistados, participou um colaborador da área do Controlo de Gestão, o qual encontra-se a trabalhar na sede da empresa em Lisboa há dois anos e dez meses; um membro da área técnica, o qual está a trabalhar no Algarve há mais de nove anos; também participou a área do *Support Center* com um colaborador que está a trabalhar em Santa Iria da Azóia há 4 anos; e por último a quarta participante da área das comunicações e informática a qual trabalha principalmente na sede da empresa há 6 anos, no entanto às vezes tem deslocações para outros centros. Atualmente estão todos em teletrabalho à exceção da área técnica, que por sua atividade tem de trabalhar presencialmente.

### **3.4.Método de Análise dos Dados**

De seguida, as entrevistas foram transcritas sem modificações e sem a validação dos entrevistados. Assim sendo, para concluir o processo da metodologia da investigação, chega o momento de apresentar a informação recolhida durante o trabalho de campo (Real de Oliveira & Ferreira, 2014). Pretende-se apresentar e interpretar os principais dados assim sendo, após o processo de entrevistas com os colaboradores e gestores da Equione, procedeu-se ao tratamento dos dados obtidos e à análise destas entrevistas, dado que este estudo é qualitativo deve ser

analisado através desta mesma metodologia, além disso, deve-se ser objetivo, sem qualquer comentário, evitando uma tendência ou juízo de valor. Para isto, utilizou-se o método proposto por Miles e Huberman (1994), que consiste em, após a recolha dos dados realizar a redução destes, exibir e organizá-los e por último, interpretar e verificar os resultados, levando a realizar uma análise de categorias. Sendo assim, definiram-se as três etapas que serão descritas de seguida (Maroy, 1995)

A) Redução dos dados e codificação- com a obtenção de um elevado volume de informação resultante das entrevistas, é necessário organizar e reduzir esta, de forma a uma interpretação mais simples. Esta etapa é importante pelo facto de ser responsável pela seleção de dados essenciais e excluir a informação desnecessária, criando assim uma categorização através das semelhanças e diferenças obtidas (Coutinho, 2014; Miles & Huberman, 1994). Isto ajudou a criar o *framework* devido as categorias obtidas (Subcapítulo 2.6.)

B) Apresentação dos dados: Procedeu-se a agrupar as respostas transcritas numa tabela, por categorias e variáveis, as quais têm fundamento na teoria e no *Framework*. Isto permitirá, não só descrever os dados, mas também tentar possíveis explicações e fluxos de causa e efeito (Gil, 2008). Utilizou-se o método de “Categorias de Análise”, segundo Gomes (2002, p. 70) “categoria abrange elementos ou aspetos com características comuns ou que se relacionam entre si”. Por sua vez, para Gil (2008) a categorização consiste em organizar os dados obtidos, para conseguir tomar decisões e tirar conclusões a partir destas. Sendo assim, posteriormente pode-se definir as classificações (Gomes, 2002).

C) Verificação: Com a finalidade de atribuir um sentido aos dados, realiza-se uma interseção entre os mesmos para obter uma conclusão que servirá para finalizar a investigação.

Após comparados e analisados, todos os dados foram conferidos com o referencial teórico discutido previamente. Os resultados de cada categoria analisada acima referida, serão apresentados no próximo capítulo (Pozzo, 2012).

## 4. Análise e Apresentação de Resultados

O seguinte capítulo dará a conhecer a descrição e a análise dos dados resultantes do processo de recolha. Estes estão organizados em três grandes categorias- "Ações de Formação", "Desenvolvimento" e "Gestão de desempenho" e diversas variáveis para compreender estes processos.

### 4.1. Propósitos da Formação

Quando questionados a respeito do propósito da formação enquanto prática de gestão dos RH, todos os entrevistados defenderam esta, como um processo que tem como fim desenvolver conhecimentos e novas capacidades a nível profissional, fornecendo instrumentos, para conseguir o sucesso e a maximização dos resultados da empresa. Dito com as palavras do entrevistado E- *“Na minha opinião, nós nunca sabemos de tudo e é sempre bom que as empresas apostem na formação de todas as nossas áreas, porque realmente há sempre novas situações (...), novos procedimentos (...). Além disso, para que a empresa e nós possamos ser mais competitivos e crescer profissionalmente. Acho que é uns dos pontos mais vantajosos da empresa, apostar na formação dos seus funcionários”*.

Além disso, é importante referir que os gestores da Equione informam que investem um capital significativo em formação nas diferentes áreas, tanto em formação interna como externa, e que por sua vez, apesar do contexto atual dada a Pandemia do Covid-19, tem definidas ações de formação ao ano a decorrer- Resposta da entrevistada C *“Nestes 6 ou 7 anos houve anos muito diferentes, houve anos em que nós gastamos 6 ou 7 mil €(...). Isto aconteceu no processo dos gases fluorados (...) a empresa deve estar certificada e os colaboradores também. (...) Houve outros que gastamos menos, porque não foi preciso, fizemos mais formação interna, só que isso não se vê nas contas. A maior parte das nossas formações são internas (...). Em*

*relação ao próximo ano confesso que estará muito complicado(...) Neste momento estamos mais focados em sobreviver (...) De qualquer modo já tivemos formações externas em 2021, formação para os responsáveis da área (...) Portanto isto a partida vai ter continuidade. A formação saiu em 2mil€. Apesar de tudo continuamos a investir”. No entanto, por parte dos colaboradores, a maioria comenta que o aperfeiçoamento das suas competências tem acontecido de maneira interna e informal, no posto de trabalho com colegas ou chefias. A parte técnica foi a única que assistiu a formações externas - Entrevistado G “Aconteceu, mas não é formação planeada, não houve um plano de formação(...) houve uma apresentação da função, depois no desenrolar das minhas tarefas, havia uma certa ajuda (...). A formação pela qual tenho que agradecer ao chefe de informática, é a formação de Excel(...). Agora (...) formação externa não tive nada disso. A única coisa que tive foi uma formação de higiene e segurança no trabalho. A formação dada informalmente também contribuiu para conhecer os clientes, o negócio para saber como tudo funciona (...)”.*

Embora a Equione invista em formações externa e interna, a formação informal predomina. Verifica-se que isto é comum dentro do universo das PME, devido a vários fatores, entre eles, as práticas dos RH que geralmente são descuidadas por ausência de ferramentas que dão suporte à gestão, falta de tempo e carência de procedimentos formais estabelecidos, entre outros (Lima & dos Santos, 2020).

#### ***4.1.1. Processo Formação Profissional***

Para começar a desenvolver o processo de formação dentro de qualquer organização, apresentam-se cinco etapas que serão discutidas de seguida. Assim sendo, Meignant (2003) relata que as necessidades de formação surgem de fatores internos ou externos à organização. Identificar estes, será a primeira etapa do processo. Contudo, da análise das entrevistas conclui-

se que a gestão da Equione, consulta diversas fontes e principalmente indicadores de gestão. Além disso, observa eventuais falhas nos processos de trabalho dos colaboradores e informa que aqui geram-se os fatores indutores das necessidades de formação. Contudo, segundo a entrevistada A, a qual tem o cuidado de mencionar que esta informação está descrita na política de “Formação e Desenvolvimento” e consta dentro do Manual do Colaborador da Equione, relata *“Por várias razões: A primeira de todas, um Must Do, porque faz parte da Política de Desenvolvimento e Formação e que consta do Manual do Colaborador da Equione, é o levantamento das necessidades de formação, junto dos colaboradores. As fontes consultadas são: os próprios, algumas vezes em contactos por amostragem e outras, recolhidas no final de outras formações. As restantes formas de levantamento de necessidades são: a) Através dos chefes de Equipe, que identificam e as manifestam em Reunião de Direção (tomando nota a Dir de RH); b) As identificadas pelo Support Center, decorrente da gestão que faz, dos trabalhos técnicos; c) As identificadas através de feedback ou indicadores de satisfação dos Clientes e d) As que são evidenciadas pelos indicadores de gestão da empresa. (...) mas através do Controle de Gestão, conhecemos os níveis de performance, de qualidade, de produtividade, etc., de cada colaborador e área funcional. Daí extraímos áreas de melhoria...”*. Já para os colaboradores, os únicos fatores que podem eventualmente criar necessidades de formação na empresa, limitam-se à entrada de novos clientes, mudanças na lei ou necessidades e ajustes de processos de trabalho. Por palavras do Entrevistado D - *“... O departamento dos RH teve formação com o cliente (...), e após tivemos uma formação interna com os documentos, requisitos e procedimentos da Fricon”*. O entrevistado G adiciona *“Entrada de novo cliente, quando acontecem muitos erros (...), pode ser a formação exigida legalmente, ou erros e dúvidas...”*. Da parte da administração analisa-se que o fator externo tem grande impacto como fator indutor das necessidades de formação, a Entrevistada C menciona: *“A formação que nós temos é para transmitir informação sobre a empresa, sobre as políticas sobre a missão e sobre*

*as regras e procedimentos. É sempre com base nisto e nos clientes. (...) Nós temos o refurbished ou temos a questão da eco (...) tudo isso é preciso formar, de modo que eles possam pensar, julgar, agir, decidir.”*

Além disso, dentro desta variável, verificou-se que somente metade dos entrevistados sentem que as suas expectativas são tidas em conta na hora de elaborar uma ação de formação. O entrevistado G comenta *“Não, eu acho que não. Acho que se deveria apostar mais na formação. Todos os anos há uma reunião geral (...), essa reunião não é tão relevante enquanto a isso, o relevante é de aí para frente, verificar o que aconteceu de mal anteriormente e de aí uma nova seção, eu acho que é isso, por isso digo que não”*. Por sua vez, também foi possível consultar se as formações que são proporcionadas pela Equione coincidem com os rumos e estratégias, a qual o colaborador G acrescenta *“A empresa não dá muita expectativa de formação, portanto diria que sim, mas se a Equione da formação que eu acho, desde meu ponto de vista, ser necessária para qualquer departamento, eu acho que não.”* Já da parte dos gestores, manifestam que a estratégia da empresa tem impacto nos fatores indutores da formação e que a organização está comprometida com a capacitação do seu capital humano, por palavras do entrevistado B *“Sim, ou seja, com vista a desenvolver os colaboradores desde o topo ao nível mais baixo o que se pretende é ter uma organização com melhores capacidades, de poder desenvolver a sua estratégia de crescimentos e de expansão, (...) na estratégia da organização a formação tem um papel importante”*. Em conclusão e com fundamento em Cardim (2012), a Equione realiza a recolha de informações, com diversas técnicas de mensuração e representação documental, sobretudo utilizando como base as falhas de desempenho ou problemas da organização. No entanto, é importante mencionar que as expectativas dos indivíduos não estão a ser tidas em conta.

Em consequência aos fatores acima descritos, surge a segunda etapa de análise do processo da formação- *“O levantamento das necessidades”*. Assim sendo, tenta-se perceber a existência

de qualquer uma ferramenta que mensure e identifique problemas da organização. Da parte da gestão da empresa o entrevistado B comenta *“Nós temos essas informações, se olhamos para elas e às trabalhamos com o objetivo de identificar as necessidades de formação as necessidades são mais identificadas no dia a dia.”* Complementando a resposta a Entrevistada A – *“... a Equione ainda não tem um DashBoard de RH disponível (ferramenta) e que é a forma de se ter a “fotografia” mais completa de todas(...), por indivíduo ou por grupo (...). Mas há, várias análises, muitíssimo completas, fiáveis e claras, de indicadores fornecidos pelo controlo de Gestão e que permitem medir a performance, nos seus diferentes aspetos...”*. Já os colaboradores da organização, informam de forma unânime que nunca no seu percurso dentro da empresa tiveram que realizar qualquer relatório com o fim de melhoria ou com o fim de ter alguma ação de formação. Por sua vez, nenhum deles parente a alguma dificuldade vivida, teve alguma ação de formação. Quando os colaboradores enfrentam algum tipo de problema ou dificuldades, deparam-se com correções, orientações *on the job* e formações informais. Além disso, conclui-se que nem todas as áreas da empresa são informadas dos objetivos quando se vai realizar um processo de formação. O entrevistado F afirma *“Não. Não, por termos apresentado alguma dificuldade, (...) não foi facultada nenhuma formação. A empresa ajuda por outros canais, (...) estabelece contactos entre uns e outros técnicos, mas formação por nós pedirmos que eu me recorde, não. Eu pessoalmente nunca pedi uma formação.”*

O passo seguinte do processo, será programar as ações de formação em função às necessidades identificadas acima referidas (Nascimento, 2015). É nesta fase que todos os funcionários da companhia concordam numa conclusão, que consiste no facto de a organização não os informar do programa anual das ações de formação a decorrer, nem sequer lhes fornecer qualquer tipo de calendário informativo deste tema. Destacam-se os meios de comunicação como por exemplo o email ou telefonema como métodos de notificação destinada aos colaboradores das formações a decorrer para que assim possam comparecer nas mesmas. Uma

das respostas que sustenta esta conclusão é a do Entrevistado E - *“Não, não há uma programação de formação anual, não há calendários. O máximo que pode vir um email com procedimentos novos ou diferentes.”* Em contrapartida, a administração afirma da existência de um plano de formação realizado anualmente que fica a cargo do departamento dos recursos humanos. Além disso, suportam as ações de formação com um documento que é entregue ao formador, onde estão estabelecidos quais serão os objetivos, a duração estimada e a quem se destina a formação, *“Sim, existe um plano de formação identificando as áreas que se pretende formar e as pessoas envolvidas, o departamento de RH tem essa responsabilidade”* Entrevistado B.

Por sua vez, são interpretados os aspetos críticos que a gestão da Equione tem em conta na hora de planear, programar e executar atividades formativas, os principais são- conteúdos objetivos, realizar um correto processo de programação e planeamento das ações, avaliar corretamente as necessidades de formação e por fim verificar o impacto da formação, sendo clarificado abaixo pela Entrevistada A- *“Saber exatamente o que se pretende que os formandos saibam, no final de uma ação de formação (objetivos claros) conhecer/mapear os formandos em causa, preparar bem a ação, como vão ser abordados os temas, aos recursos didáticos (...) uma comunicação eficaz, aspeto muito crítico para se atingir os objetivos de uma ação de formação. Um outro aspeto crítico (...) é transmitir aos formandos, o que eles próprios “têm a ganhar com a ação...”* Deduziu-se que a Equione eventualmente realiza o planeamento e a programação das ações de formação, contudo não os transmite aos seus colaboradores.

Por último, buscou-se compreender como ocorre a articulação dos resultados da formação com as diversas áreas da gestão dos recursos humanos e perceber como finaliza o processo de formação profissional dentro da Equione. Nesta situação, a maior parte dos questionados nunca passou por um processo de avaliação de resultados após uma ação de formação, nem sequer realizaram inquéritos de qualidade ao finalizar o processo. Sendo assim, a maioria dos

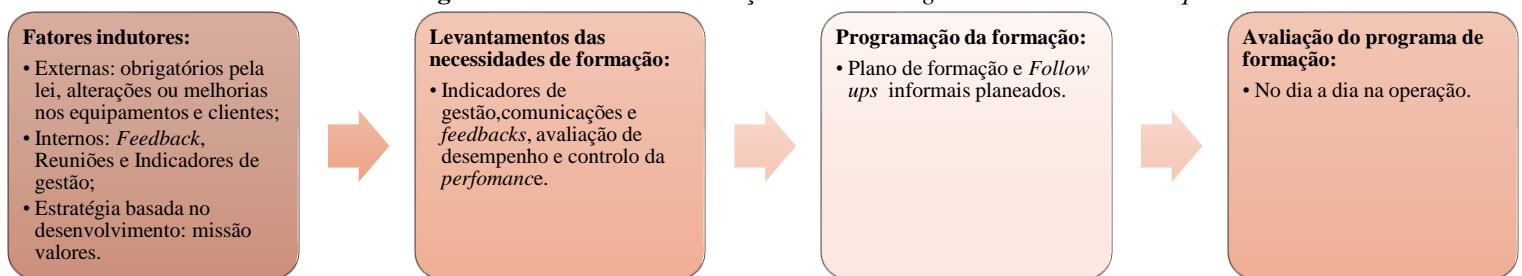
funcionários não consegue identificar nem tem a noção da mais-valia que a formação pode ou está a trazer para o seu posto de trabalho (Cardim, 2012), por palavras do entrevistado G “... não, os resultados não são apresentados, posso ser avaliado. Desde que estou na Equione, nunca tive, mas acho que antes aconteceu...”. Além disso, foi possível apurar que a prática de formação não parece introduzir alterações significativas ao nível de desenvolvimento profissional nem nas remunerações ou benefícios, carreiras ou promoções. Dos colaboradores entrevistados, 50% concordam que a prática acima mencionada não tem impacto nas áreas de RH relacionadas com este processo, sustentado pelo entrevistado E “Não, no meu caso não.”. Já a restante parte dos questionados considera que a formação serviu de grande apoio para conseguir realizar as suas tarefas atuais com sucesso, conforme a Entrevistada D “Sim, no meu caso eu comecei a trabalhar no Support Center e fui promovida a formação, ajudou para as minhas tarefas atuais.” Compreende-se que para esta profissional, a formação foi uma ferramenta vital no desenvolvimento de novas competências para a execução do cargo que começou a desempenhar. Em conclusão, é possível perceber que há uma desarmonia em relação a esta variável, de facto a Entrevistada A informa que a empresa sempre após uma formação, realiza um teste de avaliação, contudo o Entrevistado B menciona que não existe um método de avaliação, geralmente os resultados da formação verificam-se já no posto de trabalho e no dia a dia da operação e não com uma avaliação após a ação de formação, dito pela Entrevistada C “Eu consigo medir na questão da avaliação de desempenho, noutras formações já tenho alguma dificuldade, embora quando se trata de tarefas, clientes tu acabas por conseguir medir, mas muitas vezes não é com objetivo de avaliar a formação. Poderíamos ir mais longe.”.

Verifica-se uma sintonia entre a administração da empresa em negar os impactos dos diversos processos de recursos humanos, a nível da formação no processo de remunerações, carreiras e promoções - Entrevistada C “Não, não tem tido, mas o objetivo é ter. (...) Nós temos incentivos no verão (época alta) mas esses incentivos não estão ligados à formação, mas estão

ligados aquilo que os técnicos desempenharam (...) Aqui já era uma questão de desenvolvimento também, e nós ainda não chegamos aí, o objetivo é chegar ao desenvolvimento e pensar no futuro. Nós temos dificuldades aqui porque não temos muito patamares, não conseguimos oferecer muito as pessoas, (...), nós estamos só na parte da formação.”

De seguida apresentam-se as figuras 28 e 29 que visam definir de forma resumida o processo da formação contínua para os gestores da Equione, e por outro lado para os colaboradores da Empresa.

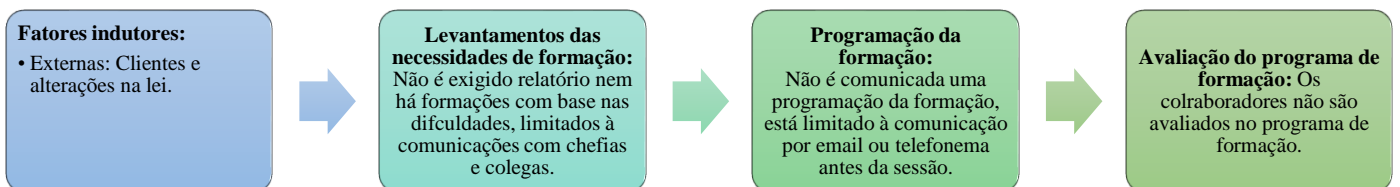
**Figura 28.** Processo de Formação Contínua Segundo os Gestores da Equione



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que este processo mencionado pelos gestores, não corresponde com o que os colaboradores vivenciam na organização estudada.

**Figura 29.** Processo de Formação Contínua Segundo os Colaboradores da Equione



Fonte: Elaboração própria

O processo de formação é diferente para cada uma das partes envolvidas. A falta de passagem de informação é um dos pontos fundamentais que está presente em todo o processo

#### 4.1.2. Métodos, Técnicas e Modelos da Formação Profissional

De seguida serão expostos os métodos, técnicas e modelos utilizados pela Equione nas ações de formação profissional.

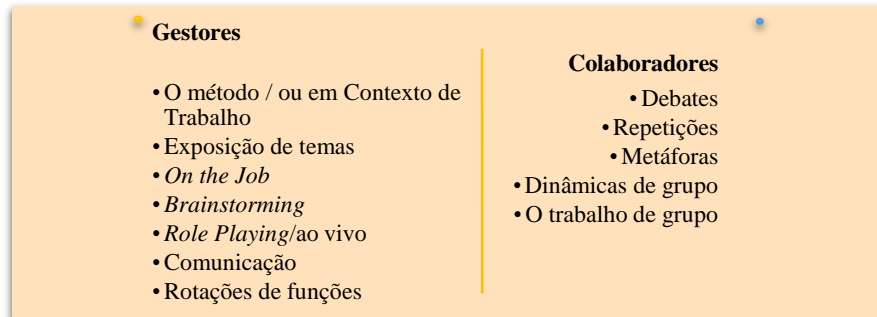
Verificou-se que a gestão defende a utilização de três dos métodos expostos por Nascimento (2015), com base nos diferentes tipos de natureza da formação ou dos colaboradores envolvidos, sendo o método expositivo utilizado para formações mais passivas ao nível de competências. No entanto, a gestão informa a participação ativa dos formandos devido ao formador incentivar o *feedback*, ao longo da ação. Já no método Interrogativo, a organização ajuda a fomentar as comunicações entre partes e superiores, e geralmente aplica este método através do *training on the job*. Por sua vez, o método demonstrativo pode também verificar-se nas formações dadas no posto de trabalho ou a partir de novos procedimentos ou alterações nestas. Como refere a entrevistada A- “... por exemplo quando se implementa ou se altera alguma ferramenta de trabalho (programas informáticos, PDAs) ou quando surgem novos Equipamentos (...) de Clientes existentes, sejam relativos a novos equipamentos de novos Clientes.”. O único método não utilizado, segundo a administração da organização, é o ativo - “Em algumas áreas funcionais e em determinadas equipas, (...) sim e que dependem do estilo de liderança. No entanto, não é uma metodologia, implementada formal e transversalmente.”

Já no que se refere às técnicas pedagógicas de aprendizagem organizacional, a maioria dos entrevistados neste campo mencionam pelo menos uma, que alguma vez foi aplicada nas ações de formação outorgadas pela empresa. No entanto, existe uma discordância entre os colaboradores e a administração da empresa, estes fazem referência a diferentes técnicas e nenhuma delas coincide entre si, Entrevistado F - “Por exemplo debate, repetições, metáforas, dinâmicas de grupo, etc... tive isso tudo na formação inicial. Depois há aquelas formações mais específicas de poucas horas onde não se trabalha com todas essas modalidades, mas dinâmicas de grupo costuma ser uma constante nessas formações” Entrevistado B- “Geralmente, formação em sala de aula, e-learning (feito por pessoal externo), training on the job, rotações de funções, geralmente acontece a nível de procedimentos, pessoas de outros

departamentos, (...) para entenderem-se e partilhar experiências. Fora do ambiente do trabalho acontecem (...) formações na área de segurança.”

Após a análise dos discursos, apresentam-se na Figura 30 seguinte, as principais técnicas mencionadas pelos elementos entrevistados.

**Figura 30.** *Técnicas de Formação Presentes na Equione*



Elaboração Própria

Por sua vez, é importante perceber onde os entrevistados sentem que a formação tem maior impacto com objetivo de obter melhores resultados (meios). Assim sendo, da análise das respostas dos entrevistados, é possível concluir que todos os colaboradores da organização têm preferência por modelos de formação no local de trabalho, e por sua vez a maioria não simpatiza com a formação online.

Além disso, serão verificados os modelos de formação aos que Equione recorre. Tanto os gestores como os funcionários da empresa concordam que as formações mais utilizadas pela organização são geralmente realizadas no local de trabalho e outdoors. Sendo que a formação presencial permite uma maior interação e esclarecimentos de questões e consultas de forma quase imediata. A Entrevistada A comprova- *“Depende dos temas/conteúdos, dos objetivos da ação de formação e, hoje em dia, das limitações físicas (...) Para trabalharmos aspetos comportamentais (desenvolver soft skills) os outdoors (jogos), os de team building e os workshops que usamos, anualmente, têm bons resultados; Para outras necessidades, o On Job e o “Aprender Fazendo”, com acompanhamento, também. As ações que desenvolvemos e as metodologias que utilizamos são tantas que é difícil ranqueá-las. (...) na fase de planeamento*

(...), se escolhermos o método que mais se adequa ao perfil dos formandos e aos objetivos (...), estaremos sempre a obter resultados muito positivos.”. Já, segundo os colaboradores entrevistados o método mais utilizado pela empresa é a aprendizagem por integração informal, o Entrevistado G enumera -“...*Treinamento, aprendizagem por integração informal on the job, rotação de funções de maneira informal (oficialmente não).*”

Dentro da análise efetuada nesta variável, foi também possível observar que a parte dos gestores da organização afirma que já ofereceram cursos e conferências aos colaboradores custeados pela organização, no entanto somente fazem referência a área técnica, é possível confirmar esta afirmação através das palavras do entrevistado F “*Já participei sim, por exemplo tive um curso para tirar uma licença para trabalhar com os gases fluorados. Sim, o processo de indução foi dado por um engenheiro da empresa. Rotação de funções, formações no local de trabalho*”. No entanto, os restantes colaboradores da Equione, afirmam nunca ter assistido a um curso ou seminários oferecidos pela empresa.

Relativamente ao processo de indução, existe um confronto entre os dois grupos devido ao facto de a área dos recursos humanos manifestar que a organização tem uma política de integração para todos os colaboradores. É possível perceber a situação supramencionada através da resposta da Entrevistada A- “*Sim. (...) A Equione tem um programa de Acolhimento/Integração, que contempla um mínimo de 40 horas de integração/formação inicial, para todos os colaboradores, que implica a passagem por outras áreas da empresa...*”. Contudo, a maioria dos funcionários revelam que não tiveram nenhum processo de indução formal. Por outro lado, os mesmos, confirmam que houve uma passagem de informação sobre a empresa, funções, colegas e chefias através da comunicação e de uma introdução informal ao posto de trabalho, segundo o Entrevistado E- “*Não. Indução: Não formalmente. Quando cheguei à empresa fui conhecer os meus colegas diretamente, quem estava na mesma sala que eu. Basicamente depois não houve muitas informações da empresa, fui diretamente ver como*

*se trabalha e começar. Aprendizagem por integração informal, treinamento ou com chefia direta.*” Assim sendo, verifica-se que a criação de um ambiente organizacional de apoio e suporte à aprendizagem informal no trabalho, ajuda e fomenta a aprendizagem no posto atual do colaborador (Junior & Borges-Andrade, 2008).

## **4.2. Ações de Desenvolvimento**

Nos seguintes subcapítulos, e dentro desta categoria, serão analisados o desenvolvimento profissional e organizacional, e a carreira dentro ou fora da organização. É importante ressaltar que para que isto aconteça, a formação deve já ser um processo exitoso, contínuo e eficiente dentro da organização.

### **4.2.1. Desenvolvimento Profissional**

Para identificar se os colaboradores da Equione conseguem desenvolver-se e crescer, tanto profissional como pessoalmente, decidiu-se indagar sobre mudanças representativas ao longo do tempo dentro da organização e perceber se esta oferece oportunidades para tal fim. As integralidades dos colaboradores identificaram a existência de grandes alterações nas práticas de seu dia a dia, *“Sim consigo. Quando comecei (...), os nossos processos eram mais “amadores” e ao longo do tempo foram evoluindo e agora eu consigo notar muita diferença na empresa, (...) e agora temos uma oficina completa, temos regras e muita prática.”* - Entrevistado F. Apesar desta identificação, os funcionários apontam a dificuldade ou mesmo a impossibilidade de se desenvolverem a nível de carreira dentro da organização *“Continuar a aprender mais, mas não ter um movimento vertical na empresa.”* – Entrevistado D. Em paralelo, a administração da empresa converge com a opinião dos funcionários relativamente à melhoria

das suas competências durante a carreira profissional, afirmando que realizam formações com a finalidade de desenvolver os mesmos dentro do posto atual de trabalho, não obstante adiciona que estas formações também podem ajudar para ocupar outras posições dentro da organização.

Além disso, deseja-se identificar se a organização consegue reter através do desenvolvimento, os talentos ou colaboradores com mais-valia para a empresa, a maioria dos gestores menciona que não existem ações com estes objetivos- *“Não, e é uma pena. Eu acho que pagamos bem de mais a algumas pessoas e muito mal a outras. (...), as pessoas recebem de acordo com a função que têm, só que há patamares muito diferentes. Eu acho que tu não motivas a quem trabalha mal porque eles não se interessam nem querem saber, nem motivar quem trabalha bem, porque percebem que há outros que trabalham metade e ganham o mesmo. (...) Não é essa a política que foi instituída na empresa desde o início”* - Entrevistada C. No entanto, é importante referir que o *feedback* que os colaboradores entrevistados deram relativamente ao contributo da empresa no desenvolvimento da sua carreira profissional foi positivo. De facto, os colaboradores de forma unânime afirmam ter aperfeiçoado capacidades tanto técnicas, como de processos e competências soft. Não obstante essas aprendizagens, mudanças e crescimentos aconteceram não com base em formações formais estabelecidas no programa de formação profissional, senão que foram surgindo no dia a dia da organização, fundamentalmente através dos *feedbacks* com chefias e colegas – *“Contribui imenso, através dessas formações no posto de trabalho, conversas informais, consegues ter outro ponto de vista e formas de pensar diferentes.”* Entrevistado G

Com o objetivo de analisar se existe um programa de desenvolvimento dentro da Equione, indaga-se nas ferramentas fundamentais para a construção deste. Para verificar isto, tentou-se saber do lado da gestão, se a empresa utiliza ferramentas para isto. Contudo, identifica-se que a empresa em questão limita-se à utilização de avaliações de desempenho com o objetivo de identificar necessidades, de fortalecer as competências e reforçar conhecimentos. Dito pela

entrevistada C *“A avaliação de desempenho sim faço uma análise e comparo com anos anteriores, comprar entre pessoas da mesma função, e percebes quem precisa de mais acompanhamento ou quem de mais formação ou que pontos precisos de melhorar (...) Em relação às outras, não. Nos planeamentos de sucessões, vou trabalhando mais com as pessoas que têm o patamar de alcançar alguma outra posição na organização, não há nada formal ...”*

Além disso, deseja-se compreender se a Equione empreende ações de desenvolvimento e, todavia, se se consegue fomentar o crescimento e a melhoria contínua com base neste processo. No que se refere à área dos colaboradores, analisam-se as respostas para perceber que tipo de comunicação têm estes com a chefia e superiores, e se os objetivos estão definidos no posto de trabalho. Contudo, pretende-se saber se alguém dentro da organização utilizou algum método de desenvolvimento profissional como *Coaching; Mentoring* ou consultoria externa, assim sendo, os funcionários da Equione, informam no geral, que nenhum deles teve esta experiência nem utilizou estes programas, contrapondo os resultados das entrevistas dos funcionários com a administração verifica-se uma convergência das opiniões dos dois grupos - *“Oficial e formalmente, não. Não temos implementado um sistema de mentoria. No entanto as chefias diretas e por vezes, também as indiretas, aplicam o coaching...- Entrevistado A*

Já a respeito dos objetivos, a maioria dos colaboradores informam que não existem objetivos formais definidos para as diferentes áreas, no entanto, a prática das comunicações e o *feedback* está presente na Equione- *“Não, não temos objetivos formais definidos, temos comunicações claras. Nosso objetivo é fazer com que as coisas funcionem e que não haja reclamações é um fluxo muito grande de pessoas e isto passa por muito, é bastante difícil que fale num ponto quando esse objetivo não é atingido. Não.”* Entrevistado E. As palavras do entrevistado E vão ao encontro da análise realizada das respostas respetivas à área da gestão, já que os administradores informam que fomentam as comunicações e os *feedbacks* entre pares e chefias:

*“Sim, nós damos, inclusive tentamos que os colaboradores contribuíssem, mas o feedback é muito pouco, mas é trabalhado, no entanto eles não têm o a vontade...”*

Em conclusão deste processo, analisa-se que a Equione não tem ainda estabelecido um plano de desenvolvimento profissional. As ferramentas para que isto aconteça, de momento são limitadas. A empresa não visa uma perspectiva estratégica de longo prazo para os colaboradores.

#### **4.2.2. Carreiras Dentro ou Fora da Organização**

O objetivo desta variável será verificar como contribui a Equione com o desenvolvimento hierárquico, empregabilidade e carreira dos seus colaboradores.

Os resultados desta análise indicam que a organização afirma contribuir na competitividade dos colaboradores e a sua empregabilidade, serve de fundamento o indicador de média dos empregados, que após a experiência na Equione conseguem adquirir emprego com melhores condições e com maiores desafios. Tendo em conta a afirmação anterior, é possível constatar que a empresa cumpre o seu papel de uma forma positiva nas formações informais *on the job* e o *feedback* construtivo - *“A Equione tenta promover o desenvolvimento dos colaboradores e das suas competências com o objetivo de os tornar mais eficientes e acrescentar mais valor a empresa e ao mesmo tempo torná-los com mais valor no próprio mercado(...) de facto alguns colaboradores após os conhecimentos e desenvolvimento que tem connosco são requisitados por outras pessoas e acabam por sair e ser integrados por outras pessoas. Estas formações on the job e os feedbacks e para além da estruturação e forma de trabalhar acabam por dar valor também.”* Entrevistada A. Relativamente aos colaboradores, a maioria concorda com que a organização aumenta a sua competitividade, empregabilidade, e conseqüentemente torná-los cada vez mais capazes. Dito isto, conclui-se que a Equione tem um papel relevante na preparação dos colaboradores para a demanda do mercado laboral, cada vez mais exigente e em

consequência obter funcionários que sejam uma mais-valia para a organização. No entanto este desenvolvimento de carreira, dá-se de forma indireta já que a empresa não investe na retenção dos talentos (Costa, 2012) . Além disso, parte da política de desenvolvimento nos recursos humanos da uma organização, aparece o processo “plano de carreira” que servirá não somente para desenvolver os colaboradores, se não também para dar reconhecimento, valor e sentido de pertença a estes dentro da organização (Sousa, et al., 2006). No entanto, segundo a gestão, não é possível aplicar o processo em questão na organização estudada. As palavras da entrevistada C *“Não, porque não há muitos patamares de evolução na organização. Isso é fácil em grandes organizações”* ajudam a compreender que a estrutura da empresa não é grande, devido a este facto, os colaboradores não têm a possibilidade de evoluir, já que os patamares são muito limitados. É importante destacar que formal ou informalmente, todas as organizações têm um modelo de carreiras, bem como uma visão do plano de sucessões para o futuro, quanto mais não seja a nível da gestão de topo (Costa, 2012). De certeza que, se em algum momento haverá algum elemento-chave por sair da organização, segue-se um procedimento não definido com potenciais colaboradores que apresentam capacidades para substituir o elemento, dever-se-á realizar um trabalho extra de formações informais com o foco nessas pessoas.

Além disso, analisa-se que é feita uma valorização e reconhecimento do pessoal da Equione em determinadas áreas, fundamentalmente na área técnica. Esta área é, em grande parte, quem determina que o serviço seja realizado com qualidade, cumprir com os indicadores e realizar o trabalho em tempo e forma. Além disso, e segundo as respostas dos gestores, existe certo reconhecimento intrínseco. Por palavras do entrevistado B *“...o reconhecimento nós tentamos ter uma política salarial que possa identificar diferentes funções e nível de conhecimentos, (...)acaba por ser dado um feedback e um reconhecimento a quem trabalha melhor e quem consegue ter um melhor desempenho, isso também serve de certa maneira de inspiração (...) pretendemos também que cada formação no seu reconhecimento traga satisfação ao*

*colaborador, que se sinta com ferramentas melhor para executar as suas funções. Portanto, acontece na avaliação de desempenho, evento anual, dar esse reconhecimento, e esquema de incentivos na época alta da temporada.”* Contudo, a Entrevistada C comenta: *“...pela sazonalidade, para manter os postos de trabalho, não podemos dar melhores condições de trabalho. Deveríamos despedir mais pessoas para dar melhores condições de trabalho (...). Para nós também é difícil formar os técnicos e tentar reter durante o ano todo, só que isto implica uma gestão difícil nos RH. Tu não consegues pagar melhor a certas pessoas...”*

Por sua vez, no que se refere aos movimentos de carreira dentro da organização, segundo os entrevistados da área dos funcionários, metade deles já passou pelo movimento horizontal dentro da organização, alterando e acrescentando conteúdos, processos e além disto aumentando a complexidade nas tarefas e competências (Sousa, et al., 2006) Entrevistada E- *“Horizontal do Support Center ao departamento de IT, agora o trabalho é mais complexo e diferente.”*. Já os gestores da empresa informam que, efetivamente, já aconteceram movimentos horizontais de carreira dentro da organização, e afirmam que não aconteceram movimentos verticais. Além disso, a entrevistada A informa: *“Sempre que se identificam novas competências e surgem oportunidades de funções, às quais se adequam, esses movimentos são efetivados.”*

Por último, dentro deste tópico, com o objetivo de identificar se a Equione tem ou pode chegar a ter carreiras geridas pela própria pessoa (carreira proteana). Sendo assim, questiona-se os colaboradores, sobre de quem depende e é responsabilidade a carreira profissional, isto com o objetivo de saber se os funcionários por si sozinhos, estão a procura da auto realização, através das suas próprias escolhas. (Da Silva et al., 2019). De forma unânime, todos os entrevistados, tanto colaboradores como gestores, concordaram com que a carreira é uma responsabilidade partilhada tanto da empresa como deles - *“Depende de mim e de meus superiores, porque funciona como as empresas, uma empresa pode ter uma estrutura perfeita,*

*mas se o estado está a aplicar imposto sobre imposto, por mais que a empresa seja perfeita nunca poderá apresentar lucros, e acho que a nível de carreira é igual, uma coisa não depende só de mim...” - Entrevistado G; “Compartilhada, desde que haja possibilidade para isso e que as pessoas queiram agarrar essa oportunidade. Tu ganhas se tiveres melhores profissionais, todos ganhamos. Agora fazer isto na Equione, é difícil.” - Entrevistado C*

Em conclusão deste tópico constata-se que o reconhecimento monetário é difícil de realizar em todas as áreas, devido aos custos que este traz para a organização. A Equione tenta gerir os seus recursos com o menor custo possível. Analisa-se que apesar dos poucos patamares onde os colaboradores possam crescer, existem movimentos de carreira dentro da organização. Contudo, a incorporação de uma política de carreiras proteana, vê-se limitada pelas opiniões quer dos colaboradores quer dos gestores.

#### ***4.2.3. Desenvolvimento organizacional***

Analisa-se com base nas respostas da administração, que a Equione nestes 10 anos de vida nunca optou por elaborar um plano de desenvolvimento organizacional como ferramenta de gestão. Por sua vez, é de importância referir que a organização nunca atravessou alguma mudança significativa onde os colaboradores tivessem que adaptar-se para sobreviver, nem existiu a política de realizar um diagnóstico organizacional com o fim de identificar preocupações e problemas, de modo a estabelecer prioridades, bem como metas ou objetivos da organização. Os administradores fundamentam que isto não aconteceu devido a que a empresa esteve numa situação sempre evolutiva. No entanto é importante destacar, que existe através da avaliação de desempenho e os indicadores utilizados pela área da gestão, uma visão global do negócio e uma verificação do cumprimento dos objetivos já definidos, dada a exigência e o tipo de clientes com os que trabalha a empresa- *“Eu tento fazer isso quando faço*

*a avaliação de desempenho, porque não estou a cumprir com os indicadores dos clientes. Esta informação é feita através do sistema interno por técnicos que irá fornecer a informação global. Eu tenho que fazer isto pela exigência dos clientes que são multinacionais e para saber se estou ou não dentro dos meus objetivos e se tenho que melhorar. Estas são das coisas que mais faço, inclusive isto se faz para manter o cliente e dar mais do que esta previsto.” - Entrevistada C.*

Em conclusão, a Equione nunca optou por utilizar esta ferramenta de gestão quer por sua natureza, decisões ou por desconhecimento, entre outros.

### **4.3. Gestão de Desempenho**

A gestão de desempenho como categoria de análise, emerge devido a sua importância como ferramenta de gestão, se o desempenho é medido e avaliado, através de diversos indicadores, terá como fim motivar o funcionário e aumentos de resultados da organização (Camara, 2012). Assim sendo, nesta variável, tenta-se perceber se é definida a gestão de desempenho e se é aplicada nos colaboradores da empresa, identificar quem são os intervenientes envolvidos no processo do desempenho na organização. Contudo, questiona-se sobre, se na atualidade a empresa tem desenvolvido algum modelo da gestão de desempenho. A gestão comenta que não tem desenvolvido um modelo próprio, não obstante afirma ter utilizado modelos de gestão por competências e por indicadores da gestão para com os seus colaboradores. A administração da empresa tem a mesma opinião a respeito dos intervenientes do processo da gestão do desempenho na Equione, sendo assim conclui-se que são as chefias diretas, os colaboradores e a direção de RH, quem está envolvido nesta ferramenta. As chefias “...*Temos dois tipos de avaliações de desempenho, uma que é apresentada aos técnicos com mais indicadores e outra a ser realizada com as chefias. Mas ainda não é feita em todos os lados, com todos os*

*procedimentos formais*” Entrevistado C. A mesma situação acontece quando se indaga sobre a definição do ciclo do processo, todos os gestores entrevistados afirmam que é definido anualmente, “*No início de cada ano, aplica-se a ferramenta, em entrevistas individuais, que contemplam a Avaliação da Chefia e a Autoavaliação. Posteriormente são quantificados os resultados da avaliação e, por fim analisados, para identificação de necessidades de desenvolvimento (individual ou de grupo); (...). A partir desta análise são contempladas as diversas ações, consequentes dessa avaliação, a aplicar no decurso do ano.*” Entrevistada A.

Ao analisar o grupo pertencente aos colaboradores, metade dos entrevistados tem o conhecimento de que passou por uma gestão de desempenho. A outra metade afirma que nunca passou por este processo “*O meu desempenho foi avaliado, todos os anos a minha chefia faz um relatório de avaliação. No ano passado, não aconteceu, no entanto não temos conhecimento dos resultados. Antigamente no Support Center o responsável do Support Center, dava feedback, e nós também participamos no processo.*” Entrevistado D “*Que eu tivesse conhecimento disso, não*”- Entrevistado F. No entanto, é importante perceber que nesta variável questiona-se sobre as principais atividades e responsabilidades da função e as principais competências técnicas relacionadas com a mesma, todos os colaboradores da organização conseguem identificar as suas atividades, responsabilidades e competências técnicas.

Além disso, dentro desta categoria aparece o *feedback* contínuo, considerado como componente chave do processo da gestão de desempenho. Assim sendo, para estudar esta variável, objetiva-se os colaboradores sobre as comunicações e reuniões com a sua chefia, com o objetivo de saber se o seu desempenho está a ser medido, e por sua vez questiona-se se eles têm acesso às avaliações de desempenho. Conclui-se que um único colaborador dos entrevistados teve acesso à avaliação de desempenho e uma devolução e acertos de resultados com a sua chefia. Os restantes colaboradores nunca foram avaliados ou pelo menos não têm acesso a esta informação. No entanto, todos os entrevistados têm tido *feedback* e conversas informais, no

entanto ninguém teve encontros planeados, programados e realizados de maneira formal - *“Ultimamente não, mas também pela situação na que estamos a viver, não temos tido conversas de desempenho (...).E temos sido nós os funcionários a pedir e sugerir comunicações para com a chefia. Tivemos acessos ao resultado, foi conversado individualmente com o cada um(...). Foi uma autoavaliação, deram-me um documento(..), depois minha chefia analisava essa avaliação que fiz e assinalava o que concordava ou não e depois o que deveria melhorar ou não. Fui sempre discutido entre os dois depois”* - Entrevistado E. *“Falamos informalmente com minha chefia direta. Não, não tenho acesso”* - Entrevistado D

De seguida, analisam-se as respostas dos gestores, os quais manifestam usar o *feedback* de forma contínua, efetivamente como uma ferramenta de gestão de desempenho para realizar o acompanhamento do processo *“Formalmente a Avaliação de Desempenho é realizada anualmente. O Acompanhamento evolutivo é feito na continuidade, ao longo do ano.”* Entrevistado B- Entrevistado A para complementar a *“Sim. Temos uma filosofia de proximidade, sem barreiras de acesso a qualquer elemento da direção ou chefia, por parte de qualquer colaborador...”*.

Por sua vez, foi analisado se a Equione tem uma cultura orientada ao desempenho, esta informa que tem ainda bastante para trabalhar, melhorar com o objetivo de conduzir a empresa para este tipo de cultura e objetivos, reforçando a dificuldade em caminhar para isto, devido a natureza de negócio - *“Temos que trabalhar nisso ainda, porque a organização como presta serviços a outros clientes vive muito com o ritmo de trabalho imposto pelos seus clientes e o seus mercados, não tem desde esse ponto de vista uma grande capacidade para programar a sua atividade, (...)é difícil estar a desenvolver um plano de desempenho, porque há muito variação,(...)é mais difícil efetivamente estar a fazer uma gestão programada. E, portanto, a nossa formação está condicionada pelas exigências dos clientes”* - Entrevistado B. *“Ainda não, mas percebemos que estamos a trabalhar para lá. A questão de ter as pessoas certas no sítio*

*certo que possam levar isto para frente, isto não era possível de realizar com as pessoas que lá estavam* “- Entrevistado C. A maioria dos colaboradores da organização acompanham este pensamento e fundamentam que na atualidade a empresa não possui uma cultura baseada no desempenho, devido ao facto de estes não terem uma avaliação de desempenho formal e realizada anualmente. Por sua vez, mencionam que não existe nenhum tipo de recompensa de forma monetária, benefícios ou a nível intrínseco, pelo que a motivação em ter um bom desempenho, não existe. *“Não, porque não sinto isso, acho que o desempenho, segundo aquilo que vejo pelos meus colegas, penso que ser mais competente ou menos competente é igual.”*”- Entrevistado F. No entanto, é importante destacar que a maioria dos funcionários entrevistados acrescentou que consegue ter uma comunicação ativa e recetiva para com a empresa.

Contudo para conseguir o sucesso da gestão de desempenho, como qualquer outro processo, deve ser possível mensurar os seus resultados. Assim sendo, utilizam-se diferentes métodos e indicadores, geralmente qualitativos, com o fim de avaliar os resultados (Cesar, 2015). No caso da Equione, a gestão mediante a Entrevistada A informa - *“Método Entrevista com a chefia, com avaliação e autoavaliação. A cada competência (que é priorizada na própria ferramenta) é atribuída uma pontuação. No final das pontuações atribuídas é aplicada uma fórmula (que impede avaliações subjetivas) cujo resultado, nos demonstra de forma objetiva e sem intervenção pessoal/emocional, do resultado da avaliação!”* Por sua vez, analisa-se que as métricas definidas pela organização são com base nos clientes que estes têm. Comentam que a avaliação de desempenho é realizada entre chefias e colaboradores. No entanto, somente metade dos colaboradores entrevistados passou por uma avaliação de competências dentro da organização. Vê-se aqui que a Equione, de momento, não esteve a aplicar de forma uniforme o processo em toda a organização, limitando-se a verificar os resultados em somente algumas áreas de empresa. Solicitou-se aos colaboradores que passaram por esta avaliação, que informem os indicadores que foram tomados em conta na avaliação, assim sendo as respostas

dos indicadores foram bastantes similares –*“Por norma o que eles avaliam tem muito a ver com o trabalho em equipa, orientação para resultados, a comunicação/ orientação para o cliente/ capacidade e abertura para aprender, orientação para mudança, gestão de tempo”* Entrevistados E - *“assertividade nas respostas/ a comunicação/ orientação para o cliente/ pontualidade / assiduidade / eficiência e eficácia. Só tive processo de avaliação quando trabalhava no Suporte Center”* Entrevistado D - *Já os gestores informam que os indicadores a que são mensurados e avaliados tendem a ser técnicos e comportamentais, utilizando escalas de medição.”*

Por sua vez, verifica-se como impacta e influencia a avaliação do desempenho nos outros processos interligados da função dos RH, se indaga sobre a carreira para ver como a organização através desta da oportunidade de crescimento. No entanto, Equione está muito limitada quanto aos movimentos verticais e planos de sucessão, devido ao tamanho da empresa, e os patamares que atualmente tem *“Nos casos em que a dimensão e tipologia da nossa organização assim o permite, o resultado pode resultar numa progressão, que pode ser horizontal e em alguns casos vertical.”* - Entrevistada A. Verifica-se que não tem grande impacto. Já ao nível de desenvolvimento, os gestores informam que pode ter maior impacto, já que aqui pode surgir eventualmente formação para competências menos desenvolvidas ou eventuais melhorias. Enquanto às remunerações e benefícios, informa-se que pode existir algum impacto, no entanto não é um dos fatores principais pelo qual se irá fazer esta gestão de desempenho – *“Permite identificar áreas de melhoria e de alguma mobilidade horizontal”* - Entrevistado B. Do lado dos funcionários, a maioria deles menciona a avaliação de desempenho que pode e deve influenciar as áreas de RH interligadas à gestão de desempenho *“...ajudar e perceber o que se passa com cada um e através disso fazer forma de motivar a pessoa para outras situações e para ver se a pessoa começa a ter mais capacidades e desenvolver-se (...) Para mim na Equione, foi para melhorar competências, por exemplo, a gestão de tempo, a nível pessoal*

*ajuda, o resto não tem impacto, depois se fosses bom mau ou menos bom é igual.” Entrevistado E*

Em conclusão destas variáveis analisadas, observa-se que existe um processo de gestão e avaliação de desempenho em determinadas áreas da empresa. No entanto, este ainda não aconteceu de forma contínua.

De seguida, irá-se verificar se alguns dos modelos apresentados na revisão da literatura deste trabalho são utilizados.

#### ***4.3.1. Gestão por Competências***

Contudo, quando os colaboradores da organização comentaram sobre quais são as competências soft necessárias para ocupar o seu posto atual de trabalho, todos tinham conhecimento destas. No entanto, verificou-se que foi pela experiência própria e não por terem estado definidas ou serem informados destas - *“Capacidade de organização, muita paciência para conseguir lidar com todas as situações, é preciso muita calma, capacidade de adaptar a mudança (...) Esta foi uma das capacidades e competência que fui desenvolvendo”*. - Entrevistado E; *“Ter opinião crítica, opinião analítica, capacidade de análise e capacidade de comunicação.”* - Entrevistado D.

Para verificar se existiu uma gestão de desempenho orientada para as competências, indagou-se sobre o facto de os colaboradores terem alguma vez realizado um processo de avaliação das competências dentro da organização. Assim sendo, verificou-se que todos os funcionários entrevistados de forma unânime, responderam que não. Nunca a empresa avaliou as suas competências. Existe aqui um confronto entre os gestores e os colaboradores devido a que a área da administração da Equione, comenta que os colaboradores são informados no momento do processo da indução sobre as competências precisas para o posto do trabalho às

quais estão indicadas no manual do colaborador *“Por função existe um perfil ao qual são atribuídas competências na descrição do posto de trabalho, que logo serão avaliadas, isto está definido.”* - Entrevistado C - Além disso, informam da existência de um perfil descrito e realizado pelos RH em função das competências necessárias para ocupar o posto de trabalho e por sua vez comentam que no processo anual de gestão de desempenho, se dá a conhecer aos colaboradores as competências necessárias que serão avaliadas.

Por último a Entrevistada A, acrescenta *“A própria ferramenta de Avaliação de Desempenho formal, pauta-se pela descrição das competências chave para cada função (técnicas e comportamentais) e a avaliação é totalmente baseada nessas mesmas competências.”*

Da análise efetuada, conclui-se que existe um processo incompleto da gestão de desempenho por competências na Equione. Além da falha no processo e na comunicação, verifica-se que as competências segundo os colaboradores nunca foram avaliadas. As competências devem ser claras e bem definidas com cada colaborador, como um caso concreto e único.

#### **4.3.2. Gestão por Objetivos**

Com suporte nas respostas dos questionados, identifica-se que a Equione não estabelece objetivos concretos nem metas a atingir para os seus colaboradores. Na atualidade, a organização não tem definido de maneira formal os objetivos para cada colaborador e em consequência não utiliza uma gestão de desempenho baseada nestes, com o fim de avaliar o desempenho anual (Camara, 2012). Tanto os colaboradores como os gestores, fundamentam e afirmam esta situação. A resposta da Entrevistada C expõe o porquê de a organização ainda não contar com este tipo de gestão de desempenho *“Quando tiveres a avaliação de desempenho de todos os colaboradores, aí é que vais poder ter objetivos. Não se pode ter objetivos numa área*

da empresa e noutra não. E aquilo que é pensado e o que estivemos a fazer, foi trabalhar is para chegar aí, (...) Mas tu só consegues ter isto quando seja transversal a toda a gente, o

**Figura 31. Principais Conclusões da Análise dos Resultados**

Ações de formação	Desenvolvimento	Gestão de desempenho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Equione investe em formações externa e interna</li> <li>• A formação informal predomina (comum no universo das PME's);</li> <li>• Processo incompleto, falta de datas definidas;</li> <li>• Levamento sem ter em conta as expectativas dos formandos;</li> <li>• Escassa comunicação;</li> <li>• Reduzida avaliação;</li> <li>• A formação é considerada chave</li> <li>• Colaboradores sentem que falta um processo formal;</li> <li>• Formações obrigatórias e essenciais</li> <li>• Restritos a <i>on the job</i> internas, e técnicas limitadas;</li> <li>• Processo de indução informal sem programação definida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe um plano</li> <li>• Ferramentas limitadas;</li> <li>• Crescimento e aumento de empregabilidade com base na experiência vivida e passagem informal;</li> <li>• Foco na operação e clientes e não no capital humano;</li> <li>• Fuga de talentos;</li> <li>• Aconteceram movimentos horizontais e internos;</li> <li>• Não existe uma estratégia de longo prazo para com os seus colaboradores;</li> <li>• O reconhecimento monetário é limitado a somente uma época do ano e somente uma área da empresa;</li> <li>• Plano de carreira não definido;</li> <li>• Lacuna no DO;</li> <li>• Não existe definição de objetivos;</li> <li>• <i>Feedback</i> informal, não são programados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho em determinadas áreas da empresa;</li> <li>• O processo não acontece de forma contínua;</li> <li>• Falta de datas definidas, escassa informação sobre a programação;</li> <li>• Falta de comunicação;</li> <li>• Falta de cultura de desempenho em desenvolvimento (a gestão percebe que tem que caminhar para aqui);</li> <li>• Ausência de um ambiente motivador e de uma avaliação objetiva e justa;</li> <li>• Não impacta ao nível de remunerações benéficas ou progressões;</li> <li>• Indicadores limitados;</li> <li>• Processo insuficiente da gestão de desempenho por competências;</li> <li>• Competências nunca foram avaliadas de maneira formal;</li> <li>• A gestão por objetivos não existe. Não são definidos objetivos nem informais nem formais.</li> </ul>

*objetivo é caminhar para isto.”*

Fonte: Elaboração própria

A figura 31 apresenta os principais resultados obtidos da análise realizada na Equione. De seguida serão apresentadas sugestões de melhoria com base nesta.

#### 4.4. Sugestões de Melhoria para a Equione

Em suma, algumas sugestões que poderão trazer melhorias no sistema da Equione, serão fomentar e trabalhar sobre as comunicações contínuas (*feedback*) entre os RH, gestores, chefias e colaboradores, com a finalidade de incentivar a participação dos funcionários e por outro lado, fundamentalmente formalizar os processos e transmitir as mensagens. Além disso, a Equione poderá implementar diversos modelos ou formas de avaliar se a formação comprimiu a sua missão para a qual foi criada, e assim, verificar o custo, a qualidade, o serviço, a rapidez e os resultados que existiram. Ao implementar uma política de avaliação de resultados, poderão identificar e medir não somente os resultados dessa ação, se não também outras variáveis que

podem estar a interferir no processo, como também possíveis novas necessidades de formação e possíveis progressões dos colaboradores. Identifica-se que se a empresa solicitar aos colaboradores um relatório onde se descrevem as dificuldades do posto de trabalho, haverá mais uma ferramenta de levantamento das necessidades de formação. Por sua vez, a organização poderia começar a introduzir outras técnicas de formação apresentadas na literatura para dar mais valor e aumentar a motivação e o interesse dos colaboradores no desenvolvimento da formação. Além disso, os modelos de *Coaching* ou *Mentoring* seriam úteis sobretudo nas chefias médias, com o fim de aumentar a confiança destes mandos da organização, devido ao facto, destes poderem passar informações e realizar eventuais formações, quer informais, quer formais e definidas, aos colaboradores, de forma a motivá-los e permitir-lhes um espaço aberto de comunicação.

Por sua vez é primordial que a Gestão de desempenho defina as competências de forma a serem claras e bem definidas com cada colaborador, como um caso concreto e único. É vital que seja realizado de forma unânime, tomando a empresa como um todo para ter resultados exitosos e motivadores. Eventualmente, o problema da sazonalidade, que tem atualmente a empresa, poderá ser uma solução a falta de tempos e de alocação dos recursos, utilizando os tempos mortos e parados para este macroprocesso e uma avaliação de desempenho, que se irão traduzir numa época alta com cliente satisfeitos e crescimento do negócio.

É vital que o macroprocesso em estudo seja aplicado a todas as áreas da empresa com o fim de estarem alinhados a objetivos estratégicos e garantir um processo persistente na organização. A modo de sugestão, será relevante que os planos que a empresa elabore, sejam flexíveis já que sempre podem surgir imprevistos (Nascimento, 2015). Esta estratégia, baseada em colaboradores, dará ótimos resultados. Todos os processos devem estar completos, já que estes estão relacionados dentro de um macroprocesso e influenciam o desempenho do funcionário, o investimento nos seus recursos dará num desenvolvimento organizacional.

## **5. Discussão dos Resultados e Considerações Finais**

Este capítulo irá mostrar as conclusões atingidas no objetivo geral da pesquisa e por sua vez nos objetivos específicos, se apresentarão as limitações do estudo e por fim, sugestões para futuras pesquisas.

### **5.1 Conclusões**

Após a elaboração da pesquisa e da análise, foi possível esclarecer diferentes aspetos, que serviram para gerar o conhecimento e conseguir assim responder ao objetivo geral e específico. Assim sendo, em relação ao objetivo geral, “Analisar como as ações de formação e o desenvolvimento influenciam no desempenho dos colaboradores da Equione” descobriu-se que a empresa a ser estudada, não está a utilizar o macroprocesso de desenvolvimento de pessoas com uma ferramenta aliada da estratégia, limitando-se a estratégia e a satisfação dos seus clientes, focando-se assim nos processos e na operação. Isto significa que a Equione não está a aproveitar como poderia, o capital intelectual e humano presente na organização. No entanto, verifica-se que a empresa tem condições para desenvolvê-la, e conforme aos fatos e a literatura, deve apontar para conseguir isto. Quando os colaboradores estejam alinhados à estratégia, ir-se-á verificar um serviço de excelência para os seus clientes, isto pelo facto de que os colaboradores são vitais no sucesso sustentável do negócio.

Dentro do primeiro objetivo de pesquisa - Caracterizar as ações de formação dos colaboradores - verifica-se que a formação informal e interna predomina e que a formal é somente focada nas obrigatórias pela lei portuguesa ou as demandas dos clientes. Além disso, são desestruturadas e apresentam-se desvios em diversas etapas do processo. Existe ainda pouca ou nula utilização de modelos, técnicas e métodos, mencionadas ao longo do trabalho, e

geralmente a empresa opta pelas de baixo custo, limitando o enriquecimento de competências durante as ações de formação. Contudo, confirma-se que a formação tem diferentes visões para ser utilizada, tudo irá depender do fim para o qual ela foi constituída, deve-se fazer uso desta ferramenta quer para resolver problemas, para encontrar soluções ou para antecipar-se a estes. Em suma, as ações da formação são insuficientes apesar de perceber e saber que o capital humano é uma mais-valia da organização, isto devido a limitação em termos de recursos, condições, sazonalidade, organização, entre outros fatores.

Durante o segundo objetivo de investigação, questionou-se sobre - Caracterizar as ações de desenvolvimento profissional dos colaboradores- foi constatado, por um lado que a Equione fomenta a empregabilidade, incentivando às formações informais *on the job, feedbacks* entre colegas e chefias, em consequência gera-se o desenvolvimento e aumento de competências dos colaboradores. No entanto, vê-se de momento, que a organização, não consegue ter aumentos de carreira a nível vertical, políticas de incentivos, nem reter talentos, dado as limitações anteriormente mencionadas. É importante destacar que a Equione e seus gestores têm conhecimento, que esta situação é desfavorável. Referente ao plano de desenvolvimento profissional, ao desenvolvimento organizacional e aos modelos de carreiras, verifica-se que existem lacunas nestas áreas. De momento a organização avalia indicadores globais do negócio, o tipo de negócio que pode ter influenciado em não ter utilizado esta ferramenta.

O terceiro e quarto objetivos foram dedicados ao processo de gestão de desempenho, dentro do terceiro objetivo - Analisar os critérios e condições de medição de desempenho dos colaboradores – identificou-se que somente se aplica a algumas das áreas da empresa, e que de momento não é realizada de forma contínua, o que torna débil o processo atualmente utilizado. Os indicadores de momento utilizados para parametrizar a gestão, são técnicos e comportamentais, no entanto sempre com base nas necessidades dos seus clientes, dado o tipo de empresa que a Equione é (empresa que presta serviços). Por último, no quarto objetivo -

Descrever a gestão de desempenho aplicada pela organização aos seus colaboradores – mostrou-se que a Equione afirma ter um processo de avaliação por competências por função, que de momento não está a ser aplicada a todas as áreas. Os resultados da avaliação de desempenho nem sempre são comunicados aos colaboradores, isto pode gerar-se devido a que a organização ou chefias acreditam que a partilha deste tipo de informações não é positiva, gerando uma barreira crítica no processo. No que se refere a gestão de desempenho, foi possível constatar que não se pratica. Verifica-se que existe assim uma falta de integração entre os processos de RH, o que é fundamental para o sucesso da operação, que prejudica uma harmonia no processo exposto e um correto desenvolvimento destes.

## **5.2. Limitações do estudo**

Cada investigação, conforme o contexto onde é realizada, apresenta limitações. É importante destacar que estas podem fornecer oportunidades para outras pesquisas futuras que tenham como base as áreas aqui questionadas. Em primeiro lugar, conforme aos tempos estabelecidos para a realização do projeto e ao volume de dados, não se conseguiu entrevistar toda a organização da Equione. Foi realizada uma seleção dos participantes, que representaram as diferentes áreas definidas e de trabalho dentro da empresa escolhida.

É importante referir outra limitação, devido ao contexto atual da pandemia do COVID-19, todas as entrevistas foram realizadas de forma remota, e a diretora dos RH, por estar de baixa médica, respondeu através de email. Esta pequena quantidade de entrevistados limita o estudo, cada representante das áreas, embora relevante e em diversas situações similares, não representa toda a organização.

Outro fator que delimitou a pesquisa foi o nível de conhecimento e o envolvimento dos entrevistados no macroprocesso a ser estudado, alguns mais interiorizados e outros de menor

escala. Com base nisto, algumas questões não incorporam grandes contributos na investigação. Além disso, a pesquisa está delimitada ao universo das PME's e a uma empresa específica, pelo qual, este estudo, não pode ser aplicado às restantes organizações, no entanto pode ser de fundamento para investigações futuras. Por sua vez, tentou-se durante toda a investigação manter uma postura neutra, sem interferência e com escuta ativa. No entanto a falta de profissionalismo nesta área para a pesquisadora, pode influenciar o tratamento dos dados, é possível que também algumas questões importantes para esta investigação tenham ficado de fora, poder-se-á aprofundar sobre os processos aqui tratados. Uma outra limitação foi a falta de acesso ao material secundário que poderia servir de apoio e fundamentar as respostas dos questionados. Além disso, outro inconveniente foi a dimensão do macroprocesso estudado ser elevado o que impossibilitou cobrir as áreas todas a 100%.

### **5.3. Sugestões para futuras investigações**

Em primeiro lugar, ao ser um macroprocesso complexo, sempre em atualização, e com diversas áreas, considera-se que o aprofundamento quer na teórica, quer na prática será uma fonte para revelar novas características e fundamentos.

O *Framework* utilizado nesta pesquisa pode ser representativo para ser aplicado em outros tipos de organizações, aqui não estudadas. Será interessante, em investigações futuras, estudar também as percepções das chefias médias, aqui não representadas. Seria relevante, também, representar o estudo em diversas PMEs de diferentes setores e atividades, com o fim de verificar semelhanças e diferenças. Por sua vez, a pesquisa poderia ser realizada em diversas PMEs do mesmo setor aqui estudado (serviço) com a finalidade de ter uma visão mais ampla. Além disso, realizar esta mesma pesquisa como estudo de caso, com observação ou material de apoio secundário, também será relevante.

## Bibliografia

- Aguinis, H. (2013). Performance Management. (P. Education, Ed.) Obtido em 19 de 12 de 2020, de <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/HRM713/Downloads/Performance%20Management%203rd%20Edition%20by%20Aguinis.pdf>
- Alles, M. (2005). *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: GRANICA.
- Azeredo, F. C. (2019). Treinamento e desenvolvimento como instrumento. *10*(1), pp. 14-30. doi:<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>
- Bagattoli, S., & Müller, G. (abr./jun. de 2016). Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. (R. d. Tecnologia, Ed.) *6*(2), pp. 106 - 120.
- Barão, L. (2019). *PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS PME: ESTUDO MULTI-CASO*. Relatório de Dissertação do Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Belokurows, F., Bortoluzzi, S., & da Silva, P. (jan./dez. de 2017). VANTAGENS E DIFICULDADES NA GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DE GESTORES DE PMES BRASILEIRAS E PORTUGUESAS. *18*. doi:[10.21714/2178-8030gep.v18.4582](https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v18.4582)
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento1. (E. d. Psicologia, Ed.) *7 (Número Especial)*, pp. 331-143.
- Borges-Andrade, J., & de Oliveira-Castro, G. (abril/junho de 1996). Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas científicas. (Revista de Administração, Ed.) *31*(2), pp. 112-125.

- Brandão, H., Zimmer, M., Pereira, C., Marques, F., Costa, H., Carbone, P., & de Almada, V. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus\*. (R. A. [online], Ed.) *42*(5), pp. 875-898. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>
- Brito, F. F. (Setembro de 2011). A influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicasos na Amazônia. (R. d. RARR, Ed.) *1*, pp. 67-83. doi:10.18227/rarr.v1i1.587
- Calasans, R. G., & Davel, E. P. (jan./jun de 2020). Gestão de carreiras criativas: passado e futuro da pesquisa acadêmica. (. v. Pol. Cult. Rev., Ed.) *13*(1), pp. 113-134.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão de Desempenho* (1ª edição ed.). Lisboa: Editora RH, Lda. .
- Cardim, J. C. (2012). *Gestão da formação nas organizações* (2ª ed.). Lousã: LIDEL. Obtido em 09 de 11 de 2020
- Castañeda, I. (2014). El marco teórico en la investigación en salud con enfoque de género. *40*(2), pp. 249-257. doi:ISSN: 0864-3466
- Cavazotte , F., Moreno Jr., V., & Turano, L. (nov./dez. de 2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2015, ISSN 0034-7612. *49*(6), pp. 1555-1578. doi:<https://doi.org/10.1590/0034-7612136534>
- Cesar, A. (January–March de 2015). MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E SEU RELACIONAMENTO COM INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO. (R. -R. Gestão, Ed.) *22*(1), pp. 97-114. doi:<https://doi.org/10.5700/rege553>
- Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (July–August de 2015). People Before Strategy: A New Role for the CHRO. (H. B. Review, Ed.) *The CEO should make the human resources*

- leader a true partner*. Obtido em 10 de 2020, de <https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). (P. M. Sacristán, Trad.) MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). (M. d. Pilar Mascaró Sacristán, Trad.) Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro , Obregón, México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtido em 24 de 10 de 2020
- Ciberforma, Formação Comércio e Serviços em Informática, Unipessoal Lda. (s.d.). *Formação e Emprego*. (U. L. Ciberforma - Formação Comércio e Serviços em Informática, Produtor) Obtido em 27 de 03 de 2021, de <http://formacao.fikaki.com>: <http://formacao.fikaki.com/manual/metodos-tecnicas-pedagogicas/tipificacao-tecnicas/>
- Corrêa, R., Barbosa, J., & Silva, L. (2014). *DO IDEAL AO REAL: AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS*, 5(3), pp. 72-93. doi:<http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179>
- Correia, A., & Passos, A. (2015). Da gestão para o desenvolvimento de carreira: Uma perpestiva sobre as carreira do século XXI. Em L. M. A. Ferreira, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª ed., pp. 339-370). Editora RH.
- Costa, R. F. (2012). *Equipas de Alto Rendimiento - Saber Liderar Equipa de Trabalho* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Práctica* (2ª ed.). (S. EDIÇÕES ALMEDINA, Ed.) Coimbra, Portugal.
- Da Silva, A., de Azevedo, M., Pinochet, L., & de Oliveira, M. (jan./abr. de 2019). A Influência da Carreira Proteana em suas Respectives Âncoras na Gestão de Carreira de Servidores Públicos. (G. e. Revista Contabilidade, Ed.) 22 (1), pp. 118-135.

- da Silvia, A., & Duarte, C. (2015). O Planemaneto em gestão de recursos humanos. Em L. M. A. Ferreira, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª ed., pp. 98-117). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Davenport, T. O. (2007). *Capital Humano* (Edição exclusiva para o Jornal Público ed.). (A. Castro, Trad.) Lisboa: Público - Comunicação Social SA.
- de Lima, E., & Lezana, Á. (mai.-ago de 2005). DESENVOLVENDO UM *FRAMEWORK* PARA ESTUDAR A AÇÃO ORGANIZACIONAL: DAS COMPETÊNCIAS AO MODELO ORGANIZACIONAL. *12*, *n.2*, *p.*, pp. 177-190. doi:<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000200004>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Administración de Enfoque latinoamericano* (5ª ed.). (L. Ayala, & V. Olguín, Trads.) México: Pearson.
- Do Carmo, R. S. (Jan. / Jul. de 2005). GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA FORMA EMERGENTE DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL. (R. Mosaicum, Ed.) *1*(1), pp. 83-86. doi:<https://doi.org/10.26893/rm.v1i1.261>
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. (Educar, Ed.) (24), pp. 213-225.
- Elorza, U., Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. (T. I. Management, Ed.) *22:07*, pp. 1401–1422. doi:[10.1080/09585192.2011.561956](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561956)
- Feijó, C., Scheffer, A., & Moraes, J. (Jul.-dez. de 2018). A GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, SOB O OLHAR DE EX-FUNCIONÁRIOS DE

GRANDES INSTITUIÇÕES. 26( 2), pp. 118-135.

doi:<https://doi.org/10.4025/cadadm.v26i2.41471>

- Felisardo, A. S. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal*. Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – RAMO GESTÃO PME, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal .
- Ferraz, G., Rodrigues, C., Silva, J., Coelho, P., Costa, L., & Cardona, V. (2018). *GESTÃO POR OBJETIVOS - MANUAL PRÁCTICO*. PUBLICAÇÃO CO-FINANCIADA PELO FUNDO EUROPEU DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, ATRAVÉS DO PROGRAMA OPERACIONAL NORTE 2020. CAPITAL DOURO - ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL, COMERCIAL E DE SERVIÇOS DE SÃO JOÃO DA PESQUEIRA.
- Ferreira, L., Oliva, F., dos Santos, S., Hildebrand e Grisi, C., & Lima, A. (2012). Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. (G. P. Carlos, Ed.) *19*(4), pp. 811-823.
- Forsyth, P. (2010). *Como melhorar as Capacidades de Treino e Formação* (1ª ed.). (P. Simões, Trad.) Lisboa: SmartBook.
- França, V. M. (2013). Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional: Um estudo de caso de uma entidade formadora. *Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre*. Obtido em 11 de 12 de 2020
- Galassi, C. (2015). A relação entre a qualidade de vida no trabalho e a área de higiene e segurança do trabalho. *8*, pp. 65-78.
- Gautam, A., & Jain, S. (January de 2014). Performance Management System: A Strategic Tool for Human Resource Management. *5*, pp. 28-32. Obtido em 19 de 12 de 2020, de

[https://www.researchgate.net/publication/305720304\\_Performance\\_Management\\_System\\_A\\_Strategic\\_Tool\\_for\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/305720304_Performance_Management_System_A_Strategic_Tool_for_Human_Resource_Management)

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ta. ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Godoy, A. S. (Mai./Jun. de 1995). PESQUISA QUALITATIVA TIPOS FUNDAMENTAIS. (R. d. Empresas, Ed.) 35(3), pp. 20-29.
- Gomes, R. (2002). A análise de dados em pesquisa qualitativa. Em M. C. Minayo, *Pesquisa Social Teoria Método e Criatividade* (pp. 67-80). Petropolis, Brasil: Editora Vozes Ltda.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (5ª ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Hassan, A. (2010). Linking quality assurance to human resource management: a study of SMEs in Malaysia. (I. J. Management, Ed.) 27(6), pp. 641 - 657. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02656711011054533>
- Instituto de Emprego e Formação Profissional, I. (Jul./Ago./Set. de 2010). DIRGIR a revista para chefes e quadros. (I. d. Profissional, Ed.)
- Isabel Duarte; Luis Cunha. (2016). A Gestão de Recursos Humanos e a Competitividade das PME na Região de Lisboa. *II INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW - Work, Professions and Organizations: Tensions, Paths and Public Policies*. Caparica, Portugal - Faculty of Sciences and Technology (FCT NOVA).
- ISO. (2019). *ISO 10015:2019(es) Gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas*. Obtido de [www.iso.org](http://www.iso.org): <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10015:ed-2:v1:es>
- Jones, P., Packham, G., Pickernell, D., & Beynon, M. (2013). Evaluating the Impact of Different Training Methods on SME Business Performance. *Environment and Planning C Government and Policy*. 31, pp. 56-81. doi:10.1068/c12113b

- Junior, F., & Borges-Andrade, J. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. (P. (. Preto), Ed.) *18(40)*, pp. 221-234. Obtido em 27 de 11 de 2020, de <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2008000200002>
- Kaplan, R., & Norton, D. (Jan. - Fev. de 1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. (H. B. Review, Ed.) pp. 71-79.
- Kauark, F. d., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). *METODOLOGIA DA PESQUISA: UM GUIA PRÁTICO*. Bahia, Brasil: VIA LITTERARUM .
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.). São Paulo: ATLAS S.A.
- Lima, F., & dos Santos, J. (jul de 2020). Modelo de Avaliação do Desempenho da Gestão da Propriedade Intelectual em PMES. (T. Rev. FSA, Ed.) *17(7)*, pp. 41-60.
- Lopes, A., & Baioa, P. (2011). O IMPACTO DA LIDERANÇA PARTILHADA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PERCECIONADO. (Gestão E Desenvolvimento, Ed.) (19), pp. 7-36.  
doi:<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2011.135>
- Madeiros, L., & Soares de Oliveira, G. (jul/dez de 2016). Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. (R. C. Saber, Ed.) *2*(ISSN 2447-5017 ), pp. 69-82.
- Maroy, C. (1995). A análise qualitativa de entrevistas. Em L. Albarello, F. Digneffe, J.-P. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy, P. De Saint-Georges, & G. Valente (Ed.), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (L. Batista, Trad.). Lisboa, Portugal: Gravidia.
- Marques, J. F. (Setembro de 2017). AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS – ESTUDO DE CASO. *Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresa*. Obtido em 20 de 12 de 2020, de <https://repositorio.iscte->

iul.pt/bitstream/10071/16493/1/Tese%20Final\_Joana%20Filipa%20dos%20Santos%20Marques\_Gest%C3%A3o%20de%20Empresas.pdf

- Marras, J. P. (2002). *Administração de Recursos Humanos Do operacional ao estratégico* (4ª ed.). São Paulo: Futura.
- Martinez, L. F. (2015). Breve introdução à gestão de recursos humanos. Em L. M. A. Ferreira, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Martins, J. M. (2010). *Gestão do Conhecimento - Criação e transferência de conhecimento* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílbalo, LDA.
- Meignant, A. (2003). *A gestão da formação* (2º ed.). Publicações Dom Quixote.
- Melo, P., & Machado, C. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: Rhetoric or reality? (I. J. Business, Ed.) 20(1), pp. 117-134. doi:10.1504/IJESB.2013.055696
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2ª ed.). California, United States of America: SAGE Publications.
- Moço, I. (2014). Novos formatos de aprendizagem em contexto empresarial. Em A. Machado, C. Horta, F. Rodrigues, F. Cesário, I. Moço, I. Dias, . . . S. Miranda, *Gestão de Recursos Humanos desafios de globalização: globalização do trabalho e gestão de pessoas, talentos, liderança, Clima e Cultura Organizacional, Comunicação e Recompensas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (Edición en español ed.). (G. D. Chávez, Ed., & J. G.-M. Araiza, Trad.) México: Pearson.
- Nascimento, G. d. (2015). Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. Em L. M. A. Ferreira, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 201-246). Lisboa: Editora RH, Lda.

- Nascimento, G., & Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho. Em L. M. A. Ferreira, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 248-305). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Neto, D., Mesquita, F., Marques, K., Silva, A., & Barros, M. (20 de 08 de 2017). INOVAÇÃO EM POLÍTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO COMPARATIVO EM TRÊS ORGANIZAÇÕES. (A. 3. HOLOS, Ed.) 05, pp. 228-237. Obtido em 20 de 11 de 2020, de <https://doi.org/10.15628/holos.2017.4849>
- Neto, J. P. (2019). Desenvolvimento de competências e o poder das expectativas. Em A. França, A. Vieites, D. Gomes, E. dos Santos, E. Rago, I. Nascimento, . . . R. Martins, *Gestão de Pessoas no Século XXI: Desafios e Tendências para além de modismos* (pp. 10-25). São Paulo – SP, Brasil: TIKI books. Obtido de <https://docplayer.com.br/171765238-Gestao-de-pessoas-no-seculo-xxi-desafios-e-tendencias-para-alem-de-modismos-organizacao.html>
- Oliveira, A., Melo, J., & Ribeiro, C. (2020). A gestão estratégica dos recursos humanos: o caso da Sasal, S.A. - Faurecia. (28), pp. 57-74. doi:<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9465>
- Oliveira, D., Gonçalves, R., & Barbosa, A. (Abril/Junho de 2014). PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS EM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS. (T. Revista FSA, Ed.) 11(2), pp. 01-26. doi:0.12819/2014.11.2.1
- Paul, A., & Anantharaman, R. (Novembro de 2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. (T. I. Management, Ed.) 14(7). doi: <https://doi.org/10.1080/0958519032000145648>
- Pellizzaro, R., Alves, J., Ribas, F., & Balsan, L. (2014). PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE TREINAMENTO E

- DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO. (7. . Revista Uniabeu, Ed.) 7, pp. 305-319. Obtido em 27 de 11 de 2020, de <https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/view/1133/0>
- Pereira, D., & Ramos, M. C. (2018). Educação E Formação Em Contexto Organizacional. (HOLOS, Ed.) 3, pp. 456–470. Obtido em 05 de 11 de 2020, de <https://doi.org/10.15628/holos.2018.6757>
- PORDATA. (18 de 02 de 2020). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. Obtido em 11 de 12 de 2020, de [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt): <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>
- Pozzo, D. N. (2012). *O sistema de inovação de alimentos funcionais: um estudo exploratório no Rio Grande do Sul*. Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios. Rio Grande do Sul: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Obtido em 22 de 03 de 2020, de <http://hdl.handle.net/10923/1185>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). (Gradiva, Ed., & J. M. Marques, Trad.) Lisboa.
- Raifur, L., & de Sousa, A. (Sep-Dec de 2016). Impactos do Capital Humano no Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. (R. d. Empresa, Ed.) 10, pp. 33-48. doi:DOI:10.6034/829
- Real de Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO: Da interrogação à descoberta científica*. (S. VidaEconómica - Editorial, Ed.) Porto, Porto, Portugal.
- Reilly, P., & Williams, T. (2012). *Desenvolvimento Estratégico em Recursos Humanos* (1ª ed.). (C. Grelha, Trad.) Monitor - Projetos e Edições, Lda.
- Ribero, A. (2017). *GESTÃO DE PESSOAS* (2ª ed.). Brasil: SARAIVA.

- ROBBINS, S. P. (2009). *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL* (Vol. 11). PEARSON Pretencie Hall.
- Rocha, M., & Pedro, R. (2014). *GESTÃO DE CARREIRA: Programa de Desenvolvimento Pessoal e de Equipa* (1 ed.). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada - CRL.
- Rodrigues, A., Cesário, F., Castanheira, F., & Chambel, M. (abril de 2017). GESTÃO DE DESEMPENHO: VALIDAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA. *19*(47), pp. 57-74. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p57>
- Rodrigues, F. (2014). De volta ao Futuro - Pessoas nas organizações. Em A. Machado, C. Horta, F. Rodrigues, F. Cesário, I. Moço, I. Dias, . . . S. Miranda, *Gestão de Recursos Huamnoss desafios de globalização: globalização do trabalho e gestão de pessoas, talentos, liderança, Clima e Cultura Organizacional, Comunicação e Recompensas* (pp. 83-172). Lisboa: Escolar Editora.
- Rusciolelli, V., Xavier, T., Gonçalves, W., & de Freitas, R. (Janeiro de 2020). Construção e Análise de um Procedimento Avaliativo de Treinamento: Modelo Kirkpatrick. (T. Rev. FSA, Ed.) *17*(1), pp. 177-194. Obtido em 01 de 12 de 2020, de <http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.1.9>
- Russo, S., & Miraglia, M. (2015). O *coaching* como instrumento de desenvolvimento pessoal. Em L. M. A. Ferreira, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª ed., pp. 397-422). Lisboa: Editora RH, IEDA.
- S. L. Bagattoli; G. C. Kopper Müller. (abr./jun. de 2016). Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. (R. d. Tecnologia, Ed.) *6*(2), pp. 106 - 120.
- Said, A., Hassabelnaby, H., & Wier, B. (2003). An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. *15*, pp. 193–223.

- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (Fevereiro de 2006). Unravelling the HRM–Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM\*. *43*, pp. 319-342. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00592.x>
- Solarte, M. G. (Agosto de 2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento y gestión*, N° 27, pp. 186,187.
- Sousa, M., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Portugal: LIDEL - EDIÇÕES TÉCNICAS, Lda. Obtido em 22 de 10 de 2020
- Spinelli, I. M. (2015). FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO E VANTAGEM COMPETITIVA. *Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos*.
- Terra, J. C. (2007). *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial!* (b. T. Consultores, Ed.) Obtido em 16 de 12 de 2020, de [http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_105186\\_c-gestao\\_do\\_conhecimento\\_o\\_gbande\\_desafio\\_\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_105186_c-gestao_do_conhecimento_o_gbande_desafio__pdf.pdf)
- Trindade, E. M. (Abril de 2014). MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO PARA A POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE. (I. S. Interna, Ed.) *Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais*. Obtido em 20 de 12 de 2020, de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15350/1/tese%20final%2018\\_06.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15350/1/tese%20final%2018_06.pdf)
- Trindade, L. H., & De Albuquerque, L. G. (Abr/Jun de 2020). RH conservador: um estudo sobre mudanças na gestão de pessoas em empresas estabelecidas no Brasil. (R. C. Científico, Ed.) *18* (2), pp. 100-115. doi:10.5935/2177-4153.20200014
- Walker, E., Redmond, J., Webster, B., & Le Clus, M. (2011). Small business owners: too busy to train? (E. C. Research Online, Ed.) pp. 1-26.

Welsh, J., & White, J. (Julho de 1981). A Small Business Is Not a Little Big Business Little Big Business. (H. B. Review, Ed.) *Entrepreneurial Finance*. Obtido em 12 de 12 de 2020, de <https://hbr.org/1981/07/a-small-business-is-not-a-little-big-business>

## Apêndice A. Entrevistas Semi-estruturada

Dimensão	Elementos	Fontes	Perguntas Entrevistas Colaboradores da Equione	Perguntas Entrevistas Gestores da Equione
Ações de Formação	Propósitos da formação	Borges-Andrade, J. E.; G., Abbad. (1996); Chiavenato, I. (2011); Nascimento, G. d. (2015)	Segundo os seus conhecimentos, quais acredita que são os principais objetivos ao estabelecer um programa de formação profissional? Como a formação proporcionada pela empresa tem contribuído para o aperfeiçoamento de suas competências profissionais? Pode dar exemplos?	Tendo em conta os seus conhecimentos, quais acredita que são os principais objetivos ao estabelecer um programa de formação profissional? A Equione tem definido ações de formação para o ano a decorrer? A organização investe em formação? Quanto anualmente? Há previsão de aumento dos investimentos em formação para este ano?
	Tipologias de políticas de formação:  Sistema/intensiva Adaptativa/Resposta a questões críticas -Mista	Cardim (2012)	Em alguma ocasião a empresa estabeleceu ações de formação para resolver algum problema crítico de seu posto de trabalho? A empresa realiza capacitações internas e externas? Pode explicar mais? Teve alguma vez ações de formação para melhorar a cultura da organização, ou adaptar-se a alguma mudança?	Intensiva: Foram implementadas ações de formação com o objetivo de melhorar a cultura organizacional ou para adaptar-se a alguma mudança significativa da empresa? Foram realizadas pela estrutura interna ou algum serviço externo? Exemplifique. Adaptativa: Já alguma vez a organização teve de resolver problemas críticos? Existem ações de formação com a finalidade de resolver estes problemas? Foi realizado de forma externa ou interna?
	Fatores indutores das necessidades de formação	Meignant (2003)	Sente que a empresa tem em conta as suas expectativas ao elaborar uma ação de formação? Devido a que Equione é uma empresa de serviço e que opera com diferentes clientes, já foi realizada alguma formação específica com base nas necessidades de um cliente? Na sua percepção, quais são os fatores que motivam a criação de formações na organização? Acredita que as formações que são proporcionadas coincidem com os rumos e estratégias que a empresa partilha com seus colaboradores?	As formações proporcionadas pela organização são motivadas por que tipos de situações? Aspetos externos à organização já foram motivo para desenvolver uma formação? Como entende que a estratégia empresarial afeta as ações de formação?

Levantamento das necessidades de formação	Chiavenato (2009); Cardim (2012); Nascimento (2015); Rusciollelli (2020)	Quando tem alguma dificuldade num processo, a empresa proporciona formações para aperfeiçoamento e/ou correção? Pode exemplificar? Quando tem alguma ação de formação, são informados os objetivos da mesma? Em alguma situação já viu ou percebeu uma formação motivada por uma dificuldade vivida por si ou por um colega?	A Equione realiza a recolha de dados da organização, da operação e dos indivíduos, para identificar necessidades da organização tanto a curto, como a médio ou longo prazo? Tenta entender as necessidades e expectativas dos colaboradores da empresa? Quem realiza este processo? A Equione utiliza alguma ferramenta para mensurar e identificar problemas da organização? A empresa elabora um plano de formação com objetivos definidos? Se for negativo, existe algum esquema orientador como guia para realizar as ações de formação previstas?
Programação da formação	Nascimento (2015)	Como e quando é informado da programação da formação? Recebe anualmente um calendário com as ações de formação?	Com base na sua experiência, quando a Equione decide executar uma ação de formação, quais são os aspetos críticos para garantir o sucesso da mesma? Quais são os métodos utilizados na organização de programas de formação?
Avaliação do programa de formação	Chiavenato (2009); Moço (2014)	Geralmente, após uma ação de formação, é avaliado? Por sua vez, realizam inquéritos de qualidade das ações de formação? O processo de formação tem algum impacto a nível do processo de remunerações, carreiras e promoções?	A organização mensura os resultados obtidos no processo da formação? O processo de formação tem algum impacto a nível do processo de remunerações, carreiras e promoções?
Métodos e técnicas pedagógicas da formação profissional: expositivo, interrogativo, demonstrativo e ativo	Nascimento (2015)	Com base na sua experiência, dentro das formações outorgadas pela empresa, você tem uma participação ativa ou passiva? A empresa permite dar <i>feedbacks</i> das ações de formação? Recebe, geralmente, formações de carácter técnico para melhorar os seus conhecimentos? Acredita que essas ações melhoram o trabalho em equipa?	Expositivo: Os formandos, geralmente, têm um papel passivo dentro das ações de formação? Interrogativo: Nas ações de formação a aprendizagem apresenta-se através da reflexão crítica e do raciocínio lógico. A Equione permite o <i>feedback</i> dos colaboradores? Ativo: A Equipe dá possibilidade aos colaboradores de realizar autodescoberta e experimentação através da tentativa/erro? Demonstrativo: Existem na empresa formações de carácter técnico com participação ativa de formando?
Técnicas de Formação	Nascimento (2015)	Nas ações de formação que assistiu, que técnicas de aprendizagem organizacional foram aplicadas?	Quais são as técnicas utilizadas pela empresa nas ações de formação?

Formação no local de trabalho ( <i>on-the-job</i> ), <i>outdoors</i> e por <i>e-learning</i>	Cardim (2012)	Na sua opinião, com base nas formações que já compadeceu, onde sente que se conseguem obter os melhores resultados de aprendizagem e mudanças: formações dentro do local de trabalho, <i>outdoors</i> ou online ( <i>e-learning</i> )?	A Equione realiza formações dentro do local de trabalho, <i>outdoors</i> ou online ( <i>e-learning</i> )? Na sua opinião, qual é o que outorga melhores resultados?
Modelos de formação	Davenport (2007); Coelho F. A. J., & Borges-Andrade, J. E (2008); Cardim (2012); Moço (2014); Borges-Andrade, J. E. (2002); Marras, J. P. (2002) Chiavenato (2009 Bagattoli); S. L. & Kopper Müller G. C. (2016).	Alguma vez participou em seminários, cursos ou conferências oferecidas pela empresa? Teve o processo de indução quando ingressou na organização? Com base na sua experiência, quais são os modelos de formação mais utilizados pela empresa?	Dentro dos modelos de formação, quais são os utilizados pela empresa? Alguma vez a empresa ofereceu aos colaboradores a participação em seminários, cursos ou conferências? A organização fomenta a formação através da aprendizagem por integração informal? Existe o processo de indução para novos colaboradores?
Desenvolvimento de pessoas e crescimento pessoal contínuo	Borges-Andrade, J. E. (2002); Marras, J. P. (2002); Sousa M. J. et al. (2006); Chiavenato (2009); Pellizzaro, R. et al. (2014); Rocha M. T. & Gomes P. R.. (2014); Bagattoli S. L.& Kopper Müller G. C. (2016)	Consegue identificar mudanças representativas, ao longo do tempo, nas suas práticas ou na das empresas em que trabalha (situe a natureza das mudanças, caso recorde de alguma)? Consegue identificar mudanças representativas, ao longo do tempo, nas suas práticas ou na das empresas em que trabalha (situe a natureza das mudanças, caso recorde de alguma)?	A Equione realiza ações de formação com o objetivo de desenvolver os colaboradores no posto de trabalho, ou em outras posições dentro da empresa? A organização realiza alguma ação de desenvolvimento com o objetivo de reter os colaboradores valiosos?
Plano de desenvolvimento profissional	Gómez L. R. et al. (2008)	Como a empresa contribui para o seu desenvolvimento da carreira?	A empresa utiliza algumas destas ferramentas: avaliação, provas psicológicas, avaliação de desempenho, as previsões de promoções ou planeamentos de sucessões? Como são utilizadas?
Modelos e técnicas no desenvolvimento profissional	Meignant (2003); Russo M. M. (2015); Hassan (2010)	A sua chefia realiza <i>feedback</i> consigo sobre como está a atingir os seus objetivos no posto de trabalho? A empresa alguma vez utilizou programas de <i>Coaching</i> ; <i>Mentoring</i> ou consultoria externa consigo?	A empresa alguma vez utilizou programas de <i>Coaching</i> ; <i>Mentoring</i> com algum dos seus colaboradores? Se for positivo, para que fim foi implementado? Foi realizado por um consultor externo ou alguém interno à organização? A empresa dá oportunidade de realizar <i>feedback</i> constantes entre chefias e colaboradores?

	Objetivos do desenvolvimento de carreiras dentro e fora da organização	Sousa M. J. et al. (2006); Costa (2012); Dias da Silva C. & Duarte A., (2015);	Sente que a organização aumenta a sua competitividade, empregabilidade, com o fim de o/a tornar cada vez mais capaz?	Como a Equione contribui para a competitividade dos colaboradores e a sua empregabilidade, com o fim de tornar cada vez mais capazes os colaboradores e assim gerar uma mais-valia para a organização?
	Criação do plano de desenvolvimento de carreira	Sousa M. J. et al. (2006); Silva A. et al. (2019).	A empresa tem definido um plano de carreiras ou sucessão?	Como se realiza a valorização e reconhecimento do pessoal da Equione? A empresa tem um plano de desenvolvimento de carreiras? Qual é o impacto?
	Dimensões de carreiras dentro da organização (Movimentos)	Sousa M. J. et al. (2006)	Passou alguma vez por algum destes movimentos de carreira: horizontais (com o fim de aumentar a complexidade das tarefas); verticais (a nível hierárquico); ou internos (pertença ou proximidade) de carreira dentro de uma organização? E na Equione, especificamente, já passou?	A organização utiliza alguns destes movimentos: horizontais (com o fim de aumentar a complexidade das tarefas); verticais (a nível hierárquico); ou internos (pertença ou proximidade) para o desenvolvimento de carreiras de um colaborador (mesmo que não estejam definidos num plano)?
	Carreiras proteanas	Correia; A. M. Passos. (2015); . Silva A. et al. (2019); Sousa M. et al. (2006)	Tendo em conta a sua experiência, acha que a carreira profissional assim como a sua evolução depende tanto de si como dos seus superiores ou somente de si?	Acredita que dada a dimensão da PME e os novos contextos, a carreira é uma responsabilidade partilhada ou totalmente do indivíduo? Existe algum modelo de carreira que a empresa
	Desenvolvimento organizacional	Marras, J. P. (2002); Sousa M. et al. (2006); Chiavenato, I. (2011).		A Equione tem ou alguma vez elaborou um plano de desenvolvimento organizacional como ferramenta de gestão? A organização atravessou alguma mudança significativa onde os colaboradores tivessem que adaptar-se para sobreviver?
	Etapas do Desenvolvimento organizacional	Chiavenato, I. (2011)		A empresa realizou alguma vez um diagnóstico organizacional para identificar preocupações e problemas, suas consequências, definir prioridades, bem como metas e objetivos? Se for positivo e houve problemas, como foram tratados?
Gestão de desempenho	Gestão de desempenho	Aguinis (2013); Sameeksha J. & Aditya (2014); Nascimento G. & Pereira A. (2015)	Para si, quais são as principais atividades/responsabilidades da Função? E as principais competências técnicas relacionadas com a Função?	Com o objetivo de medir a contribuição dos colaboradores da organização para os resultados do negócio, a empresa tem desenvolvido algum modelo da gestão de desempenho?

		Já passou por algum processo de gestão de desempenho dentro da organização?	Quem são os intervenientes na gestão de desempenho da Equione? Como é definido o ciclo de Gestão de Desempenho?
<i>Feedback</i> contínuo considerado como componente do processo da gestão de desempenho	Aguinis (2013); Rodrigues A. et al. (2017)	Tem tido <i>feedbacks</i> e reuniões com a sua chefia para medir o seu desempenho e saber se o seu trabalho está a ser eficiente e eficaz? Como tem acesso às suas avaliações?	Como o feedback é utilizado na gestão do desempenho? São realizados frequentemente no decorrer do ano?
Cultura de desempenho dentro da organização	(Camara, 2012).	Em base na sua experiência, a empresa mantém uma comunicação ativa e receptiva consigo? Acha que a Equione fomenta uma cultura baseada no desempenho? Porquê?	Acredita que a organização tem uma cultura orientada a gestão de desempenho? Se for positivo ou negativo, argumente. As empresas em conjunto com os colaboradores têm comunicações e partilha de informação? Existe reconhecimento com base no desempenho dos colaboradores?
Gestão por competências	Sousa M. et al. (2006); Costa (2012). Nascimento G. & Pereira A. (2015)	Já alguma vez teve uma avaliação das suas competências dentro da organização?	Como são definidas as competências para os colaboradores da organização? No seu entendimento, os gestores e colaboradores conhecem as competências necessárias para os cargos que ocupam? Há algum instrumento que proporcione esta informação? A Equione tem uma política de gestão de desempenho baseada nas mesmas? Acha que ter um modelo de gestão de competências é ou seria vantajoso para a empresa?
Gestão por objetivos	Camara, P. B. (2012); Costa (2012); Trindade, E. M. (2014) Costa (2012)	São estabelecidos objetivos anuais para si? Se for positivo, quem os define? Como os objetivos são criados? O colaborador participa?	Existe a prática de se atribuir objetivos de trabalho aos colaboradores da Equione? Se sim, utiliza algum modelo de definição de objetivos? Se for positivo, quem está envolvido na definição dos objetivos. Porque é importante ter uma gestão com base em objetivos previamente estabelecidos? Como os objetivos afetam a gestão?
Principais indicadores da gestão de desempenho	Cesar (2015, p. 103)	Já alguma vez, foi avaliado o seu desempenho? Que medidas ou indicadores foram tomados em conta para este processo? Sente que a avaliação de desempenho irá influenciar a gestão de carreiras, o desenvolvimento, a gestão de remunerações e benefícios?	Quais são os métodos e instrumentos utilizados para realizar a avaliação de desempenho? E quais são os parâmetros definidos para a avaliação de desempenho? Que indicadores utilizam para medir os resultados da avaliação na organização? Qual é a influência do resultado da avaliação de desempenho, por exemplo, na gestão de carreira? Qual é a influência do resultado da avaliação de desempenho no desenvolvimento? E com a gestão de remunerações e benefícios, entre outros?

