

Catarina Maria Ferreira Gomes Marafona

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO NA WALL STREET ENGLISH

Relatório de Estágio para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientadora: Professora Doutora Maria Cristina Pereira da Cunha Mocetão

Instituto Superior de Administração e Gestão


PORTO, NOVEMBRO DE 2020

Declaração de honra

Eu, Catarina Maria Ferreira Gomes Marafona abaixo assinado(a), estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 181260006, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 29/06/2020



AGRADECIMENTOS

No final do meu percurso académico resta-me agradecer a todos os professores que tive e com quem aprendi. Não é um ofício fácil o do ensino e acompanhamento, mas é dos mais nobres. Os professores são os arquitetos das gerações futuras.

À minha família não bastam palavras, não existindo frases que em algum momento façam jus ao que sinto. Sem eles sei que não teria chegado até aqui e só espero retribuir ao longo das nossas vidas.

Por último agradeço a todos os profissionais, na WSE e no ISAG, que de alguma forma tenham auxiliado no desenvolvimento deste trabalho. Com todos aprendi algo que levarei para a minha vida profissional.

RESUMO

O presente trabalho foi realizado no âmbito do mestrado em Gestão de Empresas, lecionado no ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão. O seu principal objetivo passa por descrever as atividades desenvolvidas no estágio curricular realizado no Wall Street English – Bom Sucesso, concretamente no departamento de recursos humanos. O estágio decorreu de 1 de outubro de 2019 a 31 de janeiro de 2020.

O enquadramento teórico deste estudo passa pela sustentação de dimensões da gestão de indivíduos e esclarecimento da sua relevância na criação de um questionário que seja instrumento de apoio à gestão.

Nos dias que correm, a existência de uma planificação inteligente da gestão de pessoas revela-se um importante instrumento na procura de uma vantagem competitiva e na elevação da performance empresarial. Atentando na complexidade em estabelecer uma estratégia de recursos humanos ou na sua reinvenção de modo a ajustar a mesma às necessidades atuais do corpo laboral, muitas vezes, observam-se dificuldades em entender onde estará a maior necessidade de ação.

Assim, o questionário desenvolvido foca-se em dimensões base da gestão de pessoas e a sua aplicação pretende executar uma recolha de dados que auxilie na perceção rápida e eficaz do clima dos colaboradores.

Sendo este trabalho desenvolvido em contexto académico, a sua exposição pode apresentar algumas lacunas devido a alguma inexperiência no processo criativo de foco empresarial. Contudo, pretende-se que a aplicação do mesmo possa ser considerada em qualquer tipo de empresa que pretenda uma recolha rápida e relevante de opiniões dos seus colaboradores.

Palavras chave: Competências, Gestão, Recursos Humanos, Wall Street English

ABSTRACT

This report was done within the Business Management Master, lectured in ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão. Its main goal is to describe the activities developed during the academic internship at Wall Street English – Bom Sucesso, specifically at the human resources department. The internship ran from October 1st 2019 to January 31st 2020.

The theoretical framework of this study consists in the human resources dimension support and the clarification of its relevance towards the creation of a questionnaire that can help as a tool in management.

Nowadays, the existence of a smart planning in people management is considered important in the research of a competitive advantage and business performance elevation. If we pay attention to the complexity in establishing a human resources strategy or in its reinvention as an answer to present the needs of the working staff, we can notice some difficulties in understanding where the greatest need of action will be.

Thereby, the developed questionnaire focuses in the basic dimensions of people management and its application intends to perform a data collection that assists in a fast and effective perception of the workers' environment.

As this work is developed with an academic purpose, its exposure might reveal some flaws caused by some inexperience in the creative business process. However, it is intended that its application can be considered in any other company that is looking for a fast and relevant data collection of its workers.

Key Words: Human Resources, Management, Skills, Wall Street English

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AOM – Area Operations Manager

CC – Corporate Centre

CEFR – Common European Framework of References for Languages

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

WSE – Wall Street English

WSI – Wall Street Institute

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA.....	2
2.1 Wall Street English	2
2.1.1 WSE em Portugal.....	4
2.1.2 WSE como escola de inglês	5
2.1.2.1 Ciclo de estudos.....	6
2.1.3 WSE como negócio.....	9
2.2 Identificação da problemática.....	10
3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	12
3.1 Recursos Humanos.....	12
3.2 Cultura Organizacional	15
3.2.1 Ferramentas de trabalho	16
3.3 Plano de carreira.....	17
3.3.1 Ações de formação.....	18
3.4 Pessoas	20
3.4.1 Team building – Team development.....	21
3.5 Recompensas e reconhecimento	22

3.5.1 Avaliação de desempenho	23
3.6 Competências	24
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTO PARA A ORGANIZAÇÃO.....	25
4.1 Metodologia.....	25
4.2 Resultados	28
4.2.1 Caracterização da amostra.....	28
4.2.2 Análise descritiva	29
4.3 Atividades Desenvolvidas.....	41
4.4. Contributo para a organização	42
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO	44
6. CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXOS.....	52
Anexo 1: Questionário.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Publicidade do WSE em Portugal	5
Figura 2: Divisão dos níveis na WSE	6
Figura 3: Divisão dos níveis na WSE	7

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição da amostra por função	28
Gráfico 2: Respostas ao grupo "Organização da empresa"	30
Gráfico 3: Respostas à questão sobre "recursos a melhorar"	31
Gráfico 4: Respostas ao grupo "Oportunidades"	32
Gráfico 5: Respostas à questão das ações de formação	34
Gráfico 6: Respostas ao grupo "Pessoas"	35
Gráfico 7: Respostas às ações de Team Building.....	36
Gráfico 8: Respostas ao grupo "Recompensas e Reconhecimento"	37
Gráfico 9: Respostas sobre feedback de desempenho	38
Gráfico 10: Tipos de feedback das avaliações de desempenho.....	39
Gráfico 11: Respostas ao grupo "Competências e processos"	40

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Países onde a WSE tem centros atualmente	3
--	---

1. INTRODUÇÃO

No decorrer do primeiro ano de mestrado em Gestão de Empresas, foram adquiridos conhecimentos em diversas áreas componentes de uma empresa. Com a aprendizagem de gestão de recursos humanos, obtida no primeiro semestre do primeiro ano do mestrado, a vontade em aprender mais, aliando a prática ao conhecimento adquirido era notória. Assim, a escolha por estágio curricular em vez de tese ou projeto ficaria mais clara e sucedeu-se a procura de um local de estágio que albergasse no seu departamento de recursos humanos.

Após uma procura complexa devido à escassa oferta existente para estágios em gestão de indivíduos, surge a oportunidade em cumprir o estágio no Wall Street English, tendo como condição que o mesmo apenas tem uma responsável pelos RH que está em Lisboa mas como a gestão de pessoas é partilhada com a gestão de operações, seria possível acompanhar tanto um departamento como o outro nas suas práticas de gestão de pessoas. Deve referir-se ainda que o prestígio da empresa e o facto de ser um instituto de ensino da língua inglesa e por isso juntar a área de licenciatura obtida anteriormente (Línguas Aplicadas às Relações Empresariais – Faculdade de Letras da Universidade do Porto) foram determinantes para a escolha do estágio.

Existindo um gap estratégico na gestão de pessoas, muito devido à sua temporalidade recente na empresa, foi permitido o desenvolvimento de uma ferramenta útil para uma recolha de dados pertinente para o trabalho de um gestor de recursos humanos. A elaboração dessa mesma ferramenta, o questionário desenvolvido, conta com sustentação teórica exposta ao longo deste trabalho que comprovará a sua pertinência assim como a sua aplicação e criação foi feita em conjunto com a responsável de recursos humanos da empresa, Doutora Marisa Braz.

Ao longo das linhas que compõe este trabalho académico, temos no capítulo 2 o enquadramento e contextualização do local de estágio e como esse determinará o trabalho desenvolvido. Posteriormente, no terceiro ponto, será feito o enquadramento técnico científico evocando os conceitos trabalhados no contexto do estágio. Segue-se no capítulo 4 a divulgação metodológica, exposição de resultados obtidos com o questionário e consequente interpretação dos mesmos. No mesmo capítulo, apresentam-se as atividades desenvolvidas ao longo do estágio assim como os contributos para a organização. Por fim, este trabalho termina com algumas linhas de reflexão e autoavaliação, seguidas pelo capítulo conclusivo.

2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

No decorrer das linhas deste capítulo, pretende-se expor todas as condicionantes e relevâncias que caracterizam a empresa que albergou o estágio curricular em questão. Nomeadamente será apresentado o seu diagnóstico como empresa multinacional, posteriormente será feita uma descrição da sua presença em Portugal e ainda como se desenvolve enquanto escola de inglês e negócio.

Finalmente, a explicitação da problemática exige um enquadramento da origem do departamento de RH na Wall Street English e como o mesmo se desenvolveu até à presente data. Este alicerçar do departamento de gestão de pessoas na WSE guiou o trabalho expandido durante o tempo de estágio.

2.1 Wall Street English

O Wall Street English (WSE) é uma empresa multinacional que tem como missão declarada ajudar na rápida aprendizagem da língua inglesa. Primeiramente identificava-se por "*Wall Street Institute*" mas há alguns anos mudou de nome devido a uma nova estratégia de marketing.

WSE foi fundada em 1972, na cidade de Milão (Itália), por Luigi Peccenini. A sua internacionalização começou na Suíça e posteriormente em Espanha, local onde a sede internacional da empresa foi criada em 1990. Desde então, até 1995, o WSE apresentou um crescimento considerável, passando de 102 centros em 8 países a mais de 420 centros em 29 países.

Tabela 1: Países onde a WSE tem centros atualmente

❖ Angola	❖ Arábia Saudita	❖ Argentina	❖ Birmânia
❖ Coreia do Sul	❖ Chile	❖ China	❖ China – Hong Kong
❖ Colômbia	❖ Espanha	❖ Equador	❖ França
❖ Indonésia	❖ Israel	❖ Itália	❖ Malásia
❖ Marrocos	❖ México	❖ Mongólia	❖ Peru
❖ Portugal	❖ República Checa	❖ Rússia	❖ Suíça
❖ Tailândia	❖ Tunísia	❖ Turquia	❖ Venezuela
❖ Vietname			

Fonte: Elaboração Própria.

A rápida expansão da empresa nos anos 90 pode ser explicada pelo aumento de procura de locais de ensino da língua inglesa. A globalização alia-se à língua inglesa e como tal, a WSE cresce a par com esse fenómeno mundial. O aumento de adultos a procurar a aprendizagem da língua de Shakespeare por motivos profissionais e a consequente falta de tempo para frequentar as aulas tradicionais, reforçam o conceito WSE como uma entidade prestadora de um serviço único e personalizado. Com aulas tradicionais, refere-se ao conceito de aprendizagem em sala de aula, com um professor e horários fixos. Esta mesma dificuldade foi um dos combustíveis que leva Peccenini a criar a empresa. O fundador explicou, em entrevista, que teve a ideia para a WSE quando começou a estudar alemão. Nesse processo, encontrou algumas dificuldades em frequentar as aulas visto estas serem em horários fixos e isso entrar em conflito com o seu horário de trabalho.

“When I was the age of 20, I wanted to study German, and I went to a school (...) and it was always Monday, Wednesday, Friday, and then I couldn’t go the following week because I was travelling, so I was missing lessons and then stopped.” (Peccenini, 2012)

O Wall Street English revolucionou o ensino da língua inglesa ao introduzir um novo método de aprendizagem – o *blended learning*. De acordo com o fundador da empresa,

este método é “uma combinação do tradicional método de ensino e (...) tecnologia” (Peccenini, 2012). No website da WSE, o *blended learning* é descrito “método que inclui as melhores partes dos diferentes estilos de aprendizagem”. A valorização da aquisição natural de linguagem (a maneira como aprendemos a nossa língua materna – primeiro aprendemos a falar e mais tarde a escrever) é nítida na abordagem WSE ao abordarem-se primeiro as aptidões de compreensão e expressão oral e mais tarde a leitura e escrita. Na mesma plataforma referem-se oportunidades para prática que a WSE oferece em contextos de vida real que ajudam o aluno a perceber como usar a linguagem de maneira eficiente em situações do dia-a-dia. Este fator torna-se extremamente relevante como justificativo do elevado número de adultos a aprender inglês com a WSE para efeitos de trabalho.

Importa ainda referir a expansão da empresa teve como combustível não apenas o serviço inovador mas também as entidades investidoras que nas duas últimas décadas tiveram parte no projeto WSE. Em 1997 a entidade foi adquirida pela *Sylvan Learning Systems, Inc.* Quase uma década depois, a 2005, o grupo *Carlyle* compra a, na altura, WSI. Em 2010 é comprada pelo Grupo *Person Education* e é durante o seu domínio que a marca passa de Wall Street Institute para Wall Street English. Por fim, no último trimestre de 2017 a CITIC – *Capital and Baring Private Equity Asia*, reconhecida entidade investidora no setor educativo, adquire a WSE.

2.1.1 WSE em Portugal

A presença da Wall Street English em Portugal é datada há mais de 20 anos e conta atualmente com 35 centros em todo o país. Esses centros dividem-se em 26 franchisados e 9 centros *corporate* (CC). A diferença maior entre centros *franchise* e *corporate* é observada nas práticas de gestão, sendo que os centros *franchise* têm alguma liberdade de gestão interna em comparação aos *corporate* que seguem sempre as linhas ditadas pela sede nacional.

Atualmente, os CC encontram-se em três distritos: Porto, Aveiro e Lisboa. No Porto podemos encontrar os centros de Matosinhos e Bom Sucesso. Já em Aveiro existe apenas um centro e em Lisboa os restantes seis centros – Saldanha, Campo Grande, Almada, Benfica, Linda-a-Velha e Parque das Nações.

A gestão dos CC é feita pelos *Seniors* primeiramente e depois dividida por AOM – *Area Operations Manager*.

2.1.2 WSE como escola de inglês

Como já referido, muitas podem ser as motivações dos clientes para aprenderem inglês com a WSE. Podemos afirmar que só seria possível responder às diversas condicionantes horárias e motivações adjacentes a objetivos pessoais prestando um serviço personalizado a cada um dos seus clientes. Para uma maior compreensão do serviço em questão, relata-se a experiência de um novo cliente do WSE.

Figura 1: Publicidade do WSE em Portugal



Fonte: Wall Street English (2019).

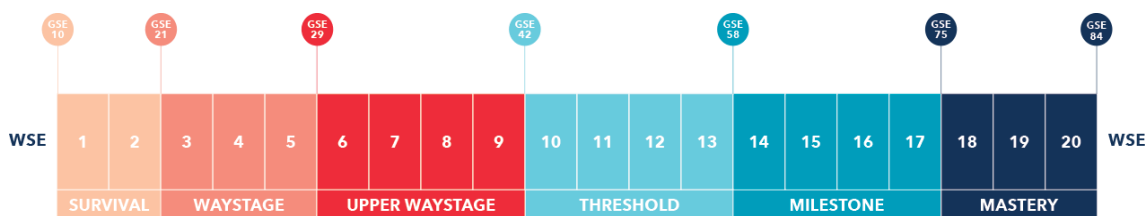
Antes da sua chegada, deve referir-se a grande força do marketing da WSE. As ações de marketing são muitas vezes o primeiro contacto da empresa com possíveis clientes e a maneira como a abordagem é feita pretende não deixar qualquer indivíduo indiferente, seja através do sentido de humor ou até ao sentido de responsabilidade social.

À parte disso, as recomendações de alunos são também um ótimo canal publicitário para o serviço e têm-se mostrado um excelente instrumento de propagação da marca e da sua qualidade. Estas perceções são normalmente confirmadas com a chegada de novos clientes a um centro e do enquadramento dado para comunicarem o seu interesse numa inscrição na WSE.

O possível novo cliente, ou *prospective student*, na sua chegada ao centro onde se dirige, é recebido por um *consultant* que lhe explica todo o processo de aprendizagem proposto pela instituição. Num primeiro momento, é apresentado o conceito de ciclo de estudo. Este responderá à questão “como vou estudar inglês aqui?”. A criação deste conceito nasce primeiramente com Luigi Peccenini, quando o mesmo trabalhava numa empresa de informática. Ele pensou em tornar o ato de estudo mais autónomo para o aluno – “Encontrei a metodologia de centralização nos alunos e não nos professores” (Peccenini, 2012). Claro está que a ideia se alia à existência de alunos de idade adulta, com rotinas e responsabilidades familiares assim como horários de trabalho a tempo inteiro, o que deixa de sobra pouco tempo para aulas em horários fixos. Será correto afirmar que a WSE contorna estes fatores, permitindo o estudo a alunos com estas condicionantes, porém, rege-se pelo inculcar de uma maior responsabilidade ao aluno na organização do seu tempo para o estudo.

2.1.2.1 Ciclo de estudos

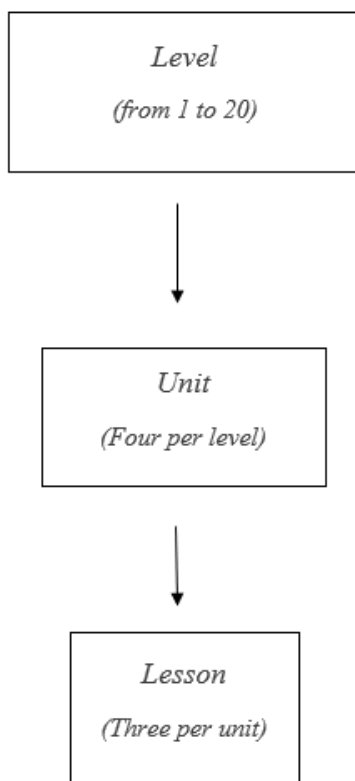
Figura 2: Divisão dos níveis na WSE



Fonte: Wall Street English (2020).

O WSE dividiu o processo de aprendizagem em 20 níveis de conhecimento. Cada aluno recém-chegado faz um teste de nível, com cerca de 30 minutos de duração, de modo a atribuir-se um nível que corresponda ao atual estado de domínio da língua inglesa por parte do aluno. Cada nível está dividido em 5 fases de domínio da língua inglesa certificados pelos CEFR (Common European Framework of References for Languages) dentro dos seis níveis de referência geral (A1, A2, B1, B2, C1, C2). O nível C2 ainda não faz parte dos quadros da WSE.

Figura 3: Divisão dos níveis na WSE



Fonte: Elaboração própria.

Cada nível tem quatro unidades e cada unidade consiste em três lições interativas. Estas são parte do multimédia e a sua elaboração é obrigatória para um aluno passar o nível. Assim como também é indispensável o uso do manual, referente ao nível, para um melhor domínio das temáticas abordadas nessa unidade. Para terminar um nível, em média, um aluno necessita de dois a três meses. O terceiro mês é oferecido como “tempo extra” no caso de um aluno não conseguir estar preparado a tempo ou algum imprevisto ter acontecido. Mais uma vez relembro que estamos a falar, numa grande maioria, em estudantes que são adultos e possam estar a trabalhar a tempo inteiro ou em exames do ensino superior. Para estes casos, a WSE através dos seus consultores acompanha as necessidades do aluno e adia a avaliação do mesmo.

Outra opção de processo de aprendizagem na WSE são as aulas de grupo ou *social clubs*. Existem aulas de manual, nas quais o professor corrige exercícios que os alunos tenham feito e oferece orientação de estudo usando o instrumento em questão. Dentro dos tipos de aulas de grupo temos ainda as aulas de conversação onde o professor propõe um tema dentro do que é abordado na unidade corrente e todos debatem sobre

essa temática, promovendo-se a comunicação e aptidões de expressão e compreensão oral. Por último as aulas de gramática onde os alunos podem aprender e praticar a gramática integrante do nível em que estão.

No modo multimédia pode encontrar-se algo semelhante a uma série de televisão. A cada nível, o estudante acompanha as vidas de um grupo de personagens. Cada nível foca-se numa parte específica da língua inglesa, seja gramática, vocabulário e pronúncia. Como anteriormente referido, o cumprimento das aulas de multimédia em conjunto com os exercícios propostos no manual, são essenciais para a preparação de um aluno para o derradeiro momento de avaliação, o *encounter*. *Encounter* é o nome atribuído ao momento de avaliação que termina uma unidade. Tem a duração de uma hora, tal como uma aula de grupo, e pode ser individual ou ter até seis elementos. A definição de um grupo pequeno para um *encounter* é essencial para que cada aluno tenha tempo suficiente para se expressar oralmente e assim tornar-se possível para o professor avaliar individualmente cada um. A cada nível completo por um estudante, o mesmo recebe um diploma que comprova o seu novo domínio do inglês.

Todas estas informações são explicadas num primeiro contacto em reunião com o aluno ou durante a *first lesson*. Uma *first lesson* consiste em duas partes: primeiramente uma explicação por parte do professor, consultor ou *service manager* sobre o método utilizado pela empresa. O método baseia-se na forma como aprendemos a nossa primeira língua. O docente, durante a *first lesson*, aborda sempre esta comparação perguntando “como aprenderam português?” ou “como é que os bebés começam a falar?”. Como resposta lógica fala-se na importância da audição e após isso a repetição do que ouvimos. E assim, se introduz a criação do método e seu propósito. Proporcionar momentos de audição atenta e repetição do escutado que após algumas tentativas ficará retido no cérebro do aluno e a sua pronúncia também melhorará. Isto apenas é possível na realização das aulas multimédia. O aluno escuta pequenas gravações do vídeo da unidade em estudo e deve repetir as mesmas. E será na experimentação do multimédia que consiste a segunda parte de uma *first lesson*. Os alunos são então reencaminhados pela primeira vez para a sala de computadores, existente em todos os centros WSE, e realizam as primeiras atividades propostas para o seu nível. A tecnologia utilizada pela WSE apresenta vários exercícios de prática de interpretação de diálogos, gramática, expressão escrita e oral sendo que esta avalia a proximidade da expressão oral do aluno em relação ao excerto que ouviu e revela a nota avaliativa, aconselhando assim uma repetição extra ou aprovando o executado e passando para a próxima audição. Além do feedback da tecnologia WSE, existe sempre apoio por parte dos professores nas aulas, no que diz respeito à correta pronúncia e expressão oral.

Com tudo isto se encerra a *first lesson* do aluno e começa assim o percurso de aprendizagem com a WSE, estando completamente à vontade com o método já experimentado.

2.1.3 WSE como negócio

Na WSE a linha que separa os termos “aluno” e “cliente” é ténue. A explicação é simples: perder um aluno significa perder um cliente o que, conseqüentemente, significa perda de lucro para a empresa. Assim sendo, a empresa WSE funde-se no conceito escola pois ambos estão ligados ao sucesso da mesma.

A WSE é uma empresa que fornece um serviço – o ensino da língua inglesa. Por este motivo, além de professores existem consultores. Os consultores são os colaboradores responsáveis pela venda do curso a possíveis clientes e da renovação de contratos com estudantes antigos ou que estejam a terminar um curso. O seu objetivo é vender o curso, acompanhar o aluno e procurar renovar contrato com o mesmo.

Quando um possível aluno chega a um centro é logo recebido por um consultor que, inicialmente, procura entender o que o trouxe à WSE, podendo ser um *Weblead* (indivíduo que ganha interesse através de ações de marketing) ou *Walk-in* (alguém que não tem marcação, mas gostaria saber informações sobre o curso). No melhor dos casos, o possível cliente é encaminhado para o teste de nível onde descobre o nível onde começaria o seu ciclo de estudos. Já com essa informação, o consultor reúne com o possível cliente para propor um plano de estudos e a compra do curso.

O papel de um consultor, como referido, é fundamental para o sucesso da WSE. Cada possível cliente apresentará necessidades com inúmeras variáveis e cabe ao consultor organizar as necessidades do cliente com a oferta possível do serviço proposto para assim encontrar um ponto de conciliação entre ambas as partes. Por exemplo, se estivermos a falar com um adulto trabalhador ativo, a sua necessidade deverá prender-se a motivações de progressão de carreira, se for desempregado pode ser uma forma de amplificação de currículo ou até se for imigrante pode significar uma recente perceção da importância da língua inglesa no mercado português e por isso procura de aprendizagem da mesma. O discurso adapta-se a cada caso, assim como o acompanhamento feito posteriormente ao contrato, e por isso é que o serviço prestado pela WSE é intangível e personalizado.

Esta personalização de serviço é o que mantém o sucesso da Wall Street English. Os perfis de cliente são extremamente variáveis e por muito que o objetivo seja o mesmo, aprender inglês, as motivações diferem, assim como a sua disponibilidade ou ritmo de

estudo. É por isso fundamental que um consultor saiba chegar a todos os tipos de cliente, desde adolescentes ou jovens adultos que estejam a estudar e pretendam melhorar as notas até a reformados que busquem um *hobby*. Assim, podemos resumir as necessidades de aprendizagem de inglês, na WSE, em 4 pontos: requisitos de carreira, amplificação de currículo, estudos e lazer.

Após a inscrição de um aluno, o consultor deve acompanhar o mesmo durante o seu percurso e procurar a renovação de contrato no momento oportuno. Cabe ao consultor marcar uma reunião de renovação quando se observar próximo o momento de conclusão do nível comprado. Esta ação é de grande importância para a empresa e para o próprio consultor pois uma renovação significa o manter de um aluno e o número de estudantes inscritos faz parte dos objetivos mensais propostos pela WSE à equipa de cada centro.

2.2 Identificação da problemática

Até meados do ano 2018, não existia departamento de Recursos Humanos na WSE Portugal. As práticas de gestão de indivíduos eram atribuídas aos vários elementos administrativos e de autoridade dentro da empresa. A decisão da formação do departamento deve-se à vantagem observada que a gestão de recursos humanos iria trazer para a entidade. Colmatar índices de rotação e traçar linhas comuns de recrutamento eram alguns dos pontos que a administração esperava cobrir. A contratação da Doutora Marisa Braz vem mudar o rumo da gestão de trabalhadores na WSE. Contudo, sendo o seu local de trabalho em Lisboa, o acompanhamento foi feito maioritariamente através de plataformas *online*.

Deste modo, o estágio teve início a outubro de 2019, sendo a sua orientação dada pela Dra. Natalia Otto, AOM do centro do Bom Sucesso. Primeiramente a prioridade seria entender a organização do centro e acompanhar todos os seus elementos de modo a adquirir conhecimentos necessários para a implementação de ações e entender o *know-how* da empresa. Por isso mesmo, nos primeiros dias de estágio foi feita observação da Dra. Natalia Otto na execução das suas funções, realçando que algumas das mesmas passam por gestão de colaboradores. Este acompanhamento foi importante para perceber o que poderia acrescentar-se na gestão de pessoas desenvolvida pela WSE.

Como referido, a ausência do departamento de RH era colmatada com uma distribuição de funções de gestão de pessoas entre os cargos administrativos. A gestão de recursos humanos é entendida como algo inerente à gestão de operações, sendo parte de

responsabilidade da função de Area Operations Manager, a marcação e realização de entrevistas de recrutamento, formações e mediação de conflitos. A concluir neste ponto está a necessidade intrínseca da existência de orientação de indivíduos no trabalho em equipa numa empresa, mesmo que esta não tenha um departamento estruturado de RH. A resposta aos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho tem conduzido as empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas (...) o contributo individual é hoje visto, não tanto isoladamente, mas integrado em equipas (Camara *et al.*, 2013).

Posteriormente em reunião com a diretora dos RH, Dra. Marisa Braz, definiu-se um breve plano de desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas e atribuição de algumas tarefas de apoio à gestão de pessoal, sendo a tarefa principal a de elaborar um questionário que retirasse conclusões de orientação para as ações seguintes. O entendimento passou por definir objetivos comuns, sendo necessário para a WSE o recolher de pareceres de colaboradores sobre as políticas de RH já implementadas e, desse modo, entender as necessidades de gestão de RH da empresa, assim como a definição de prazos para o desenvolvimento do trabalho proposto sendo parte de um estágio curricular.

De um modo geral, o panorama apresentava-se como uma tela em branco, sendo variadas as dimensões de gestão de pessoal a explorar. Por esse motivo, o questionário administrado aos colaboradores dos CC (centros onde a gestão de RH da WSE é implementada), aborda as dimensões de RH que se consideram mais pertinentes de modo a obter feedback sobre as mesmas do corpo laboral da WSE e, com isso, entender por quais começar a trabalhar e que ações se poderiam incluir num próximo plano de RH.

Em suma, o objetivo passaria então pelo desenvolvimento de um questionário¹ que conseguisse recolher o parecer dos colaboradores de forma sucinta e que oferecesse ao departamento de RH um leque de opções de ação tendo em conta a potencialização dos seus trabalhadores e, conseqüentemente, a da própria entidade empregadora. No decorrer da elaboração do questionário e sua implementação, realça-se que as decisões foram tomadas com a concordância da diretora de RH e da administração da empresa, pois só assim deve ser o rumo de uma ação de RH.

¹ O questionário desenvolvido encontra-se em anexo no final do presente trabalho.

3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

Ao longo das últimas décadas, a importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm crescido no seio empresarial. A teoria alia-se à prática e nos dias de hoje é correto afirmar que uma empresa que albergue um departamento especializado na gestão dos seus colaboradores, é uma empresa mais competitiva, mais atraente e mais próxima do seu objetivo, o sucesso. É indubitável o impacto de uma boa gestão do capital humano no desempenho das organizações.

A origem da gestão de recursos humanos dá-se na evolução da maneira como se vê o potencializar de uma empresa.

O presente capítulo explicitará a fundamentação técnica e científica que suporta o trabalho desenvolvido no decorrer do estágio curricular. Devem entender-se as dimensões de Recursos Humanos exploradas, a sua importância na inclusão no projeto e como a recolha de perceções dos colaboradores sobre as mesmas pode auxiliar na gestão de pessoas numa empresa.

3.1 Recursos Humanos

O conceito de gestão de recursos humanos é recente. Na sua origem podemos dizer que estiveram os *welfare officers*, colaboradores que detinham como função zelar pelas condições laborais e de alojamento dos trabalhadores. O apoio a trabalhadores com doença com mais necessitados também fazia parte dos objetivos dos *welfare officers* (Cabral-Cardoso, 2004). Assim, podemos afirmar que o conceito primário de gestão de pessoal remonta ao século XIX e associava-se à procura de boas condições laborais e pessoais dos empregados, gerindo conflitos e tentando garantir o sucesso de todos. Devemos também referir que neste tempo, o contexto seria claramente diferente para uma administração permitir estas novas medidas de gestão de funcionários. O que se especula é que esta só pode ter sido aceite por se mostrar como uma boa alternativa ao aumento salarial, pois oferecia alguns “benefícios sociais”. Limitava ainda a influência sindical, o que logicamente agradava às chefias (Carvalho, 1998).

Já nos anos 40, a participação do setor administrativo de pessoal alargou o seu campo de intervenção. Até então o foco incidia em questões de recrutamento e salariais. No entanto, após a II Guerra Mundial, termos como formação básica e participação na decisão administrativa passaram a fazer parte do guião do técnico de administração de pessoal. Importa referir que neste período as ações eram vistas como respostas a dar a questões concretas e imediatas que fossem de encontro ao cumprimento de

regulamentações de “bom senso” (Cabral-Cardoso, 1999; Price, 1997).

Na década de 60 dá-se uma maior afirmação da Gestão de Pessoal. É aberto espaço de criação de métodos de recrutamento e formação para funcionários. Introduzem-se conceitos como avaliação de desempenho e sistema de recompensas. Os sindicatos perdem espaço dentro do corpo empresarial. Tudo isto se deveu a modificações legislativas sobre a discriminação no trabalho (Carvalho, 2011).

A globalização e as rápidas mudanças tecnológicas correntes na década de 70, trouxeram uma década de 80 de maior inclusão da gestão de pessoal no planeamento estratégico empresarial (Carvalho, 2011). A gestão de colaboradores é vista pela primeira vez como um instrumento de apoio à empresa na procura da realização das suas metas. Os colaboradores passam a ser considerados como um recurso a valorizar e não apenas como um gasto a diminuir (Carvalho, 1998).

É nesta mesma década que se dá a transição de conceito de Administração de Pessoal para Gestão de Recursos Humanos. A diferença entre conceitos revela-se maior e, portanto, a mudança de nome corresponde à mudança de práticas que ia sendo explorada pelas empresas. Enquanto a Administração de Pessoal se focava nos trabalhadores e no controlo sobre estes de forma direta, a GRH pretende atribuir responsabilidades aos gestores de topo na definição do clima e cultura organizacionais da empresa assim como conceder igual importância a colaboradores e gestores intermédios de modo a potencializar a gestão interna e utilizar a mesma como apoio na concretização de objetivos gerais (Carvalho, 2011).

A GRH traz uma visão a longo prazo na gestão dos seus trabalhadores e elimina as ações de foro individual e desligadas de teor operacional. A sua eficácia recai sobre todos os gestores e assim como a sua prática é distribuída, a sua receção também é destinada a cada indivíduo que faça parte do organograma empresarial pois procura criar pontes entre as metas de cada um e da entidade empregadora.

De maneira a relatar da forma mais precisa o nascimento da GRH, cabe falar-se do primeiro bom exemplo da sua aplicação – o milagre japonês.

O modelo de gestão japonês tem cinco pilares: código japonês de ética, o colaborador como principal ativo, visão a longo prazo, cooperação e produção. Importa dizer que entre os pontos enunciados destaca-se a ética japonesa pois esta é o centro do modelo e a sua aplicação no mundo empresarial rege-se pela sua cimentação como parte da cultura do país e, conseqüentemente, código de conduta do cidadão japonês. Foi nos séculos XIII e XIV que se cimentou esta postura dos japoneses, causada pela cultura militar da era feudal (Yamamoto, 1986).

Contrariamente à grande maioria dos países desenvolvidos, o Japão apostou nos Recursos Humanos como principal *modus operandi*. É costume uma empresa se observar como uma segunda família, a gestão japonesa procura incutir um maior sentido de compromisso e políticas a longo prazo. Sendo uma das suas características a empregabilidade vitalícia, o seu processo de seleção é bastante criterioso. Esta prática está no epicentro das políticas de RH japonesas. Os colaboradores são recrutados a partir das universidades e após a sua contratação espera-se a sua participação na empresa para o resto da sua vida (Keizer *et al.*, 2012). Isto é visto como um forte fator de segurança e demonstração de coesão da sociedade e só foi possível pela existência de um sistema organizado de planos de carreira. No início de carreira a empresa oferece formação ao novo trabalhador e as promoções internas eram planeadas conforme o tempo de empresa e motivação do colaborador.

O principal contraste entre as práticas japonesas e ocidentais é a importância do colaborador nas duas realidades. Enquanto os japoneses, pioneiros nas boas práticas de GRH, colocam o colaborador à frente do cliente e só depois os acionistas, a visão ocidental coloca o *stakeholder* à frente dos clientes e só no final o empregado (Pudelko, 2009). O modelo japonês dita assim um exemplo de abordagem de sucesso das políticas de Gestão de RH no mundo empresarial, e esse viria a ser valorizado, adotando-se várias posturas da ética laboral japonesa no mundo ocidental. Deste modo, a década de 1980 marcou a diferenciação de postura do setor administrativo perante o departamento de GRH. Começaram a ser considerados investimentos por este mostrar potencializar a gestão empresarial e não apenas uma solução rápida para os problemas dos colaboradores.

Nos anos 90, as mudanças a nível da evolução do mundo empresarial trouxeram novas dinâmicas para a GRH. O crescimento da competitividade exige novas estratégias que promovam a sobrevivência e sucesso da empresa. Assim, coube ao departamento de RH aliar-se à estratégia da empresa de modo a tentar determinar quais as ações que gerariam maior valor às empresas (Peretti, 1998).

Nos últimos anos são cada vez mais as empresas que albergam um departamento de Gestão de indivíduos, no entanto são também várias as que perante uma conclusão de ineficiência dos seus gestores de RH, preferem adotar pela sua destituição e transferência de responsabilidades para entidades de *outsourcing*. A falácia humana está claramente presente na GRH, ou não estaríamos a falar de práticas humanas. Falamos assim de uma escolha de investimento. Vemos empresas que se destacam na sua gestão financeira, outras nas suas ações de marketing e tudo isto se deve a estratégias e investimentos. Contudo, é indubitável a vantagem que a GRH traz a

qualquer entidade laboral. As dimensões exploradas pelo departamento de RH, aliadas à estratégia da empresa, potencializam a sobrevivência e sucesso da mesma. Segundo Citeau (1994) cabe à GRH desenvolver uma estratégia que se adequa à entidade empregadora e que desenvolva as capacidades de cada colaborador de modo a estas auxiliarem no alcance da satisfação coletiva e individual. De forma resumida, é esse o principal papel do Gestor de Recursos Humanos no século XXI.

3.2 Cultura Organizacional

Um dos principais pontos de ação da gestão de recursos humanos passa pela concretização da prática que espelha o máximo potencial individual e coletivo. Para tal, é importante definir metas que orientem cada colaborador e proporcionem as melhores condições possíveis para o trabalho de todos. A este traçar de objetivos comuns e partilha de valores pode-se chamar cultura organizacional. Edgar Schein (1983, p.14) define este conceito como “padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas”. Ao considerarem a relevância que pode ter a intervenção da entidade empregadora no processo de adaptação de funcionários e no fornecimento uma cultura interna que aumente o sentimento de “equipa”, as empresas elevaram o seu desempenho. A cultura organizacional pode ser o fator de diferenciação entre empresas devido à sua complexidade, singularidade e na dificuldade de replicação (Leite, 2009). Neste sentido, a cultura organizacional é um elemento impulsionador importante para a competitividade e produtividade de uma empresa (Vertel *et al.*, 2013).

A cultura organizacional consiste então na definição de comportamentos e perceções que incluam todos os trabalhadores. Contudo, para a sua implementação, a entidade empregadora deve compreender a sua complexidade de execução. A gestão de indivíduos, tal como qualquer objeto de estudo das ciências sociais, revela-se dependente do fator humano, sendo fundamental a compreensão das falácias inerentes e podendo, por isso, a implementação e estabilização da cultura organizacional de uma empresa manifestar-se como um processo longo e complexo. Além disso, a própria evolução da sociedade implica regeneração nos processos organizacionais. A inclusão de novas tecnologias que possam facilitar a comunicação interna e execução de tarefas, por exemplo, torna-se relevante na cultura organizacional de uma empresa hoje em dia, algo que não existia há dez ou vinte anos atrás. Com isto, para a estabilização de uma

cultura organizacional, além da padronização de comportamentos e valores, importa também a existência de ferramentas de trabalho que apoiem a prática laboral e comunicação internas.

3.2.1 Ferramentas de trabalho

No decorrer do exercício laboral, muitas podem ser as condicionantes ampliadoras de sucesso ou insucesso. Como já referido, a existência de uma cultura organizacional e da sua perceção pelo grupo de trabalho é importante para um melhor aproveitamento da prática de trabalho. O compromisso no trabalho é determinado por fatores individuais e de ambiente (Hobfoll, 1989). Será correto afirmar que esta perceção depende não só do transmissor, mas também do próprio recetor pois ambas as entidades devem procurar linhas em comum que liguem os seus objetivos.

Por isso, quando falamos de cultura organizacional, falamos em ambiente de trabalho e valores que possam unir todos os elementos da empresa, contudo, devemos referir também que os instrumentos disponibilizados pela empresa para um colaborador cumprir funções podem ser determinantes fundamentais na perceção de cultura organizacional e conseqüentemente, na execução mais eficiente do trabalho em questão. A razão para isto é que, quanto melhores forem os recursos, mais positiva será a autoestima. Por sua vez, é provável que os indivíduos experienciem altos níveis de concordância entre os objetivos estabelecidos e as suas capacidades (Judge *et al.*, 2005). Assim sendo, um colaborador instruído e capaz de dominar as ferramentas disponíveis para o seu trabalho, será um trabalhador mais confiante e bem oleado na máquina laboral da qual faz parte.

A era digital entra em força no seio empresarial dos nossos tempos. Nos dias de hoje, as ferramentas de trabalho, muitas delas de desenvolvimento tecnológico e informático, podem auxiliar um serviço prestado ao cliente, a produção, a organização *back office* ou até na comunicação tanto interna como externa. Esta sociedade de informação toma forma no dia-a-dia das pessoas e nos serviços automáticos. A tecnologia será fortemente usada para espalhar informação. Dos cidadãos desta sociedade informativa espera-se domínio neste ambiente orientado para dispositivos, independentemente da sua educação (Keinonen *et al.*, 1996). Sublinha-se a importância do domínio das novas tecnologias, principalmente se estas forem ferramentas usadas no trabalho. Acrescenta-se ainda que mesmo sendo expectável que o usuário saiba utilizar um suporte tecnológico, se estamos a falar de algo inerente à prática laboral, deve ser fornecida formação de utilização pela entidade empregadora quando necessário. Se, como já referido, o sucesso na execução de tarefas passa também pela sabedoria no uso das

ferramentas disponibilizadas no trabalho e, visto que este fator além de dizer respeito à execução também toca nas motivações do colaborador pela confiança que lhe traz no decorrer do seu trabalho, então não deve ser ignorado por qualquer empresa que procure o sucesso.

3.3 Plano de carreira

Quando falamos do conceito carreira não estamos a referir a um simples trabalho, mas a comportamentos e compromissos a longo termo, num processo de desenvolvimento que se orienta pelo trabalho e metas de vida do colaborador, moderadas pela empresa que os emprega (Baruch *et al.*, 2000). Aliás, o desenvolvimento de carreira pode ser dividido em três momentos: o primeiro durante o percurso estudantil, através das escolas e universidades recebemos formação que nos prepara para o mundo de trabalho; de seguida podemos considerar como segunda fase o período de início de idade adulta em que se dá a transição de estudante para trabalhador e todo o processo de adaptação a uma vida de trabalho a tempo inteiro; por último, o terceiro desenvolvimento ocorre já no local de trabalho, quando o colaborador é orientado pela entidade a cumprir a sua função, é introduzido à cultura organizacional e à demanda laboral, pelo que será incluído em ações formativas que o auxiliem na adaptação a qualquer desafio com que se depare no seu trabalho (Herr, Cramer and Niles, 2004).

Recentemente, o fenómeno da globalização e o rápido avanço tecnológico aumentou o fator competitivo e forçou a algumas mudanças estruturais nas organizações, como por exemplo a substituição de *full-time* por alguns *part-time* ou trabalhos temporários (Feldman and Ng, 2007). Como consequência destas mutações organizacionais, as empresas deixaram de oferecer o apoio tradicional e, conseqüentemente, a gestão de carreiras que poderia ajudar num aumento de entrega por parte do colaborador para com a entidade empregadora a longo termo (Gratton and Hope Hailey, 1999). Contudo, as modificações não incluem todo o corpo empresarial, havendo práticas de planeamento de carreira em demais entidades.

O plano de carreira representa para um indivíduo um processo contínuo que envolve desenvolver e compreender objetivos pessoais, assim como, ter consciência das oportunidades educacionais e de mercado. Resumidamente invoca escolhas informadas sobre o rumo que um trabalhador deseje tomar na sua vida (Leibowitz *et al.*, 1986). O conceito tradicional de plano de carreira implica a progressão vertical, ou seja, ascensão hierárquica no organograma empresarial e, conseqüentemente, aumento salarial e de estatuto interno. Esta definição pode considerar-se incompleta nos tempos atuais, isto pois a era que vivemos, da inovação tecnológica e da informação, leva a

conjuntura empresarial a definir novas estratégias de planeamento de carreira para os seus colaboradores. Já não é suficiente a expectativa da subida de cargo pois muitos encaram a espera com relativa desmotivação dada a sua incerteza de concretização. Hoje em dia, a gestão de carreiras aproxima-se mais de um conceito Proteano. O termo origina do Deus da mitologia grega, Proteu, que tinha a habilidade de mudar de forma consoante a sua vontade. O mesmo procura o jovem trabalhador do século XXI: crescimento nas aptidões detidas e aprendizagem de novas *skills* que possam aumentar o potencial do seu currículo e a sua prestação laboral (Hall, 1976).

Entre a abordagem mais simples e tradicional e a atual, declara-se como maior diferença o envolvimento do trabalhador neste processo. A subida de cargo é determinada pelo setor administrativo, sendo o empregado envolvido apenas no ato de comunicação da decisão. Em contraste, quando falamos de uma abordagem moderna ou proteana, o envolvimento é maior. Pode existir vontade da empresa em fornecer formações ou sessões de desenvolvimento de aptidões, mas, se o colaborador não encontrar motivação para as mesmas, o plano fica sem efeito. O mesmo pode acontecer inversamente, o trabalhador almejar novas competências e a entidade empregadora não investir nas mesmas. De qualquer forma, a decisão passa pelas duas frentes e só na concordância de ambas se poderá alcançar o sucesso.

3.3.1 Ações de formação

Na conjuntura empresarial atual, são cada vez mais as empresas que reconhecem as atividades formativas como um alicerce importante no aumento da produtividade. Segundo Noe (2010), a nível mundial, as empresas que adotam práticas de desenvolvimento de RH e de formação conseguem uma performance superior às que não seguem esse exemplo. A escolha de não dirigir ofertas formativas pode passar pela pressão económica sentida que leva as administrações a deixar esse investimento para segundo plano. No entanto, deve reconhecer-se a utilidade que as formações têm tanto para a organização, como para o indivíduo e para a equipa no seu todo.

São vários os autores que determinam a ação formativa como um instrumento de ajuda à sustentabilidade competitiva. Ghafoor *et al.* (2011) são alguns desses exemplos, defendendo a vantagem que pode gerar a prática de ações de formação e desenvolvimento de RH no seio empresarial. Os mesmos autores alertam para a importância do planeamento e execução das formações, pois consideram que as ações em questão só demonstrarão o seu verdadeiro potencial quando planeadas de acordo com as necessidades da empresa.

A implementação de ações formativas deve ser estratégica, isto é, aleada aos objetivos

delineados pela entidade (Noe, 2010). Apenas desta forma será possível aos gestores conseguirem uma aproximação entre o perfil de competências que consideram ideal e o potencial dos colaboradores que empregam (Dias, 2007). Assim, tendo em conta que uma ação de formação bem-sucedida deve reger-se pela estratégia da empresa, que mais precisa para atingir o seu objetivo?

Primeiramente, devem distinguir-se os vários tipos de ações de formação. Estas podem ser formais ou informais. As informais decorrem no normal dia de trabalho, quando o colaborador mais experiente ou supervisor orienta o novo trabalhador na sua prática. Por este motivo, as formações formais requerem uma preparação inteligente e estrategicamente alinhada com a empresa. Dentro das formações formais podemos determinar três tipos: ação formativa de integração (visa integrar novos colaboradores na empresa, desde aos seus valores até às práticas); ação formativa técnica funcional (procura aperfeiçoar os conhecimentos dos trabalhadores para aumentar a sua prestação laboral); ação formativa de desenvolvimento do grupo (foca-se no relacionamento da equipa). A nível contextual, podem dar-se formações em sala; no local de trabalho, ao ar livre ou por *e-learning*. Caberá ao técnico de recursos humanos e à administração determinar o tipo de ação desejado e o contexto propício, conforme as necessidades da empresa e dos recetores da mesma.

De seguida, importa considerar a metodologia das formações. Num dos trabalhos mais recentes de Camara *et al.* (2013), dá-se uma análise aprofundada sobre inovação na metodologia de formações. A abordagem tradicional, que implica normalmente a instrução direta, estilo “sala de aula”, oferece uma estimulação reservada à lógica, sendo hemisféricamente parcial. Na prática, o objetivo que deverá ser passar algum tipo de informação ou ensinar uma nova técnica deve concretizar-se, porém, a ação de formação em si, desta forma, não estimula o colaborador da melhor maneira possível e se procuramos a excelência do indivíduo com a gestão de RH, então será fundamental executar as ações de forma exímia. A estimulação do hemisfério direito, que engloba a lógica, raciocínio e análise, determina-se essencial para a evolução de um profissional, contudo, se fizermos o mesmo com o lado esquerdo, que inclui o nosso lado artístico e de imaginação, os resultados podem ser superiores. Para a melhor potencialização possível do desenvolvimento cerebral, devem estimular-se e utilizar-se os dois hemisférios (Camara *et al.*, 2013). Deste modo, durante uma ação formativa, o recurso a música, imagens ou à criatividade dos participantes pode otimizar a sua prestação e aumentar a sua motivação. Em diversos casos, as formações assemelham-se aos tempos de escola, o que poderá ter uma conotação negativa para o trabalhador e este processo inconsciente não deverá ser obstáculo se o departamento de RH se antecipar

e planificar a ação formativa da forma mais potenciada possível.

Este aspeto, assim como muitos outros abordados por estudiosos desde o diagnóstico de necessidades até à importância do acompanhamento e feedback, é uma vertente a ter em conta no desenvolvimento correto das práticas de gestão de pessoas na vertente formativa.

3.4 Pessoas

Para assegurarem o seu sucesso continuado, as empresas tiveram de evoluir na forma como enquadravam as pessoas, lhes desenhavam as funções e lhes atribuíam capacidade de decisão. Numa primeira fase, segundo as teorias clássicas, o colaborador era entendido como mais um fator de produção que era necessário otimizar, pela standardização do seu processo de trabalho. De uma visão desumanizada do colaborador passou-se, com a Escola das Relações Humanas, para um processo oposto. O entendimento das motivações humanas e o respeito pelas necessidades sociais e individuais dos colaboradores passaram a ser uma constante.

Deste paradigma de gestão das pessoas e das organizações que privilegiou o trabalho em equipa e o potencial do Homem-Colaborador resultaram modelos muito utilizados na gestão atual das pessoas: o conceito de equipa ou uma preocupação com a motivação individual dos colaboradores (Camara *et al.*, 2013). A gestão de equipas é relevante por dois pontos: um grupo é mais do que a soma da individualidade de todos, existe uma “força de grupo” e segundo o trabalho em equipa é uma parte vital de qualquer organização. As pessoas procuram tanto locais onde exista bom espírito de equipa e momentos integrativos: segurança (climas inseguros promovem formação de grupos); *status* (reconhecimento); auto-estima (ser aceite num grupo); afiliação (interações regulares com colegas); poder (atingem metas individualmente impossíveis) (Bilhim, 2009).

O clima psicológico foi comprovado como pertinente na performance do funcionário, na sua satisfação, na envolvente laboral e no seu sentido de compromisso (Parker *et al.*, 2003). Um clima de trabalho propício, produtivo e familiar é fundamental para fortalecer e manter os laços entre uma organização e os seus funcionários, o que poderá refletir-se positivamente nos seus resultados. Um clima produtivo é capaz de manter e preservar a motivação e alta performance do colaborador (Miller, 2002). De facto, o clima organizacional é visto como um dos fatores de maior importância e que pode afetar a perceção e contribuição do trabalhador (Shadur *et al.*, 1999). Colaboradores que são expostos a um clima laboral sustentado por uma boa comunicação interna, bons exemplos de gestão de suporte e com algum envolvimento nas decisões tomadas pela

entidade têm maior probabilidade de serem mais produtivos e eficientes.

Cabe aos gestores compreender a relação entre o clima de trabalho e a motivação dos seus funcionários pois só estes poderão executar ações de modificação de enquadramento de clima que procurem aumentar a prestação dos seus colaboradores e, conseqüentemente, da empresa. Nesta prática devem sobressair-se a experiência e perspicácia do gestor quando este identifica as necessidades de gestão e executa mudanças que conduzem os seus funcionários a um melhor trabalho. Indubitavelmente a gestão deve considerar a extrema relevância que a influência do clima organizacional tem para a performance do colaborador.

3.4.1 Team building – Team development

A gestão de pessoas foi iniciada no seio empresarial de modo a procurar a excelência do corpo laboral e, para tal, as ações planeadas incluem momentos intra e extra empresa. Na lista de ações extra empresa, ou seja, passadas fora do ambiente de trabalho, estão as atividades de *team building*. Estas, foram pensadas como um fator de incremento na performance da equipa. Shandler and Egan (1996) afirmam que ao aplicarem-se princípios do *team building*, qualquer grupo se pode transformar num grupo de alta performance. Porras and Berg (1978) observaram que o *team building* era uma das intervenções de desenvolvimento organizacional mais utilizadas.

Utiliza-se habitualmente o termo *team building* para as ações extratrabalho organizadas pela entidade empregadora que pretendam uma maior coesão de grupo, no entanto este conceito refere-se apenas a um tipo de prática de evolução de grupo. Existe também o *team training* que se foca a aquisição de competências e que, por costume, se desenvolve no local habitual de trabalho ou em ambiente semelhante. Por norma é conduzido formalmente. Por outro lado, o *team building* não almeja nenhuma competência em específico, desenvolve-se em ambiente informal e que pouco se aproxime do clima laboral.

Então o que faz do *team building* uma das ações de RH mais reconhecidas e utilizadas? Existem três motivações para o entendimento da eficácia do *team building* em organizações. Primeiramente, o facto de ser das ações de desenvolvimento de grupo mais comuns e por isso suscita interesse das administrações assim como desperta curiosidade do corpo laboral por ver as mesmas sendo aplicadas em diversas empresas. Segundo, a adoção desta estratégia por um grande número de entidades confirma a confiança que os gestores de RH têm na sua escolha. Terceiro, segundo Noe (2010), as ações de desenvolvimento de equipa são elementos chave para uma maior eficácia da equipa.

A eficácia de uma equipa pode reger-se por dois fatores: missão e competências.

A missão assegura a animação das equipas e permite que se exerça a liderança. Assim, é fundamental que a missão, tanto para a organização, no seu todo, como para os elementos que a compõe, é uma condição crítica de sucesso numa organização em rede.

As competências potencializam o trabalho de grupo. Por muito que o grupo seja coeso, os colaboradores devem ser portadores de certas competências e apostar no seu constante desenvolvimento, individualmente e em grupo. A gestão de pessoas deve por isso adotar medidas de desenvolvimento não apenas individual, mas também de grupo.

3.5 Recompensas e reconhecimento

A existência de um sistema de recompensas é um apoio relevante para a gestão interna. Podemos definir o mesmo como um “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Na prática procura oferecer benefícios aos colaboradores quando estes correspondem as linhas de performance e resultados definidas pela entidade empregadora. Com isto pode afirmar-se que os sistemas de recompensas constituem, pois, um elemento de gestão estratégica de pessoas, uma vez que promovem o alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa. A sua existência não é obrigatória no seio empresarial, porém, a sua planificação aliada à estratégia e a sua execução tendo em conta a produtividade conseguida, pode elevar a moral do corpo laboral e, conseqüentemente, traduzir-se em resultados de maior positividade.

O planeamento de um sistema de recompensas deve ter em conta alguns fatores de relevância. A coerência de componentes por exemplo exige uma planificação cuidada das recompensas pois é importante estabelecer um elo de ligação com a estratégia ditada pela empresa e no momento de alteração da mesma, a planificação deve ser modificada de acordo. Se o trabalhador não entender as metas a cumprir para o sistema ser aplicado, não conseguirá ter a produtividade pretendida tanto pela empresa como por si próprio, o que pode gerar desmotivação e a um défice de performance. Estes são também pontos a ter em atenção na estruturação do sistema de benefícios. Outro ponto é o da existência de recompensas materiais e imateriais no momento de consideração dos elementos a incluir no plano. Não será correto assumir que bastam elementos de

foro pecuniário, por vezes recompensas imateriais valorizam-se superiormente relativamente ao dinheiro – extensão do período de licença de maternidade por exemplo.

No momento de aplicação de um sistema de recompensas, este, deve obedecer ao cumprimento de três pontos essenciais para a otimização da performance dos colaboradores: atrair e reter os melhores profissionais; a sua planificação deve ser financeiramente sustentável, a médio prazo; a perceção de justiça deve ser inerente a todos os destinatários.

O cumprimento dos pontos expostos nas linhas prévias tornam realizável a aplicação de um bom sistema de recompensas e esse mecanismo de reconhecimento interno poderá ser impactada a prestação da empresa e assim potencializar a gestão da mesma (Camara *et al.*, 2013).

3.5.1 Avaliação de desempenho

Avaliações de desempenho são um importante instrumento de gestão em que se avalia a performance dos colaboradores. Assim como também ambiciona motivar os funcionários a manterem um trabalho que espelhe os objetivos da empresa empregadora. Momento de tensão que pode ser de confronto evitado se bem construído e tornado um momento de cooperação entre as partes.

A sustentação se uma avaliação de desempenho começa no ato de recrutamento quando são dados pontos de performance esperados pelo cargo a empregar. Essa descrição de função, incluída no anúncio de emprego, é o primeiro suporte de avaliações de desempenho. No decorrer da elaboração da avaliação, o gestor deve recorrer a esses mesmos pontos pois são a informação primária de competências desejadas. Outros pontos poderão e deverão surgir com o decorrer da prática laboral, mas só deverão ser acrescentados após comunicação entre as duas partes, gestor e colaborador.

Na avaliação de desempenho, a escolha de medida é também um fator de grande relevância para o ato avaliativo. Deve definir-se uma escala quantitativa ou qualitativa, não extensiva de maneira a não se tornar uma atividade de demasiada complexidade, assim como não deve ser simplificada pois corre o risco de não oferecer uma apreciação eficiente do colaborador.

O momento avaliativo deve também incluir um parecer auto apreciativo do trabalhador em questão. A autoavaliação permitirá ao gestor ter conhecimento da visão que o colaborador tem de si próprio e estabelecer linhas comuns com a sua avaliação que deve ser sempre entregue posteriormente à autoavaliação. É de extrema importância

que o feedback oferecido na avaliação de desempenho inclua diretrizes de evolução de performance, para essas indicações serem compreendidas mais facilmente pelo colaborador avaliado.

3.6 Competências

As competências são uma referência útil na construção de um plano integrado de recursos humanos. Por norma, a percepção das competências retirada de cada colaborador serve como um ótimo instrumento de gestão pois pode auxiliar na construção de estratégias, organizar de forma mais eficiente o processo de recrutamento e seleção, bem como o desenvolvimento do trabalhador.

As *core competence*, segundo Prahalad and Hamel (1990) representam as competências e habilidades que um grupo laboral, ou elemento individual, possuem na execução das suas funções de atendimento às necessidades da empresa e dos seus clientes. Deste modo, a percepção das competências permite uma gestão mais eficaz pois o conhecimento destas funciona como um *input* importante para o departamento de RH que, mais informado, desenvolverá ações de formação tendo em conta os objetivos da empresa em conjunto com as capacidades dos seus trabalhadores.

Kochanski and Ruse (1996) afirmaram também que as competências podem ser um fator determinante de sucesso pois a sua percepção permite uma melhor avaliação por parte dos gestores, auxiliando nos processos de feedback de desempenho individual e atribuição de recompensas. A noção das competências de um colaborador permite ao gestor de RH uma visão focada no potencial deste mesmo, ao contrário do que oferece por exemplo uma leitura de currículo, muito mais focada em experiências passadas e em competências gerais e não focadas no clima organizacional e objetivos da entidade empregadora. Assim, os gestores podem prever com maior facilidade a performance dos seus colaboradores, atribuir objetivos realizáveis e que não desmotivem os funcionários.

Em suma, no desenvolvimento de um melhor departamento de RH, focado na evolução empresarial e na dos seus trabalhadores, os gestores devem atentar nas competências dos indivíduos que gerem. O alcançar de metas comuns e individuais passa pela percepção do que temos e do que podemos almejar, devendo sempre existir um processo de recrutamento aliado a estas noções, bem como uma avaliação de desempenho que transmita conhecimento sobre o avaliado e as suas potencialidades. O desenvolvimento de um colaborador através do conhecimento das suas competências pode ser um dos fatores diferenciadores entre as gestões possíveis de RH

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTO PARA A ORGANIZAÇÃO

4.1 Metodologia

No decorrer da estruturação do plano de ação do projeto aqui exposto, levantou-se a questão metodológica. Quando se fala de investigação, logicamente temos de falar de método ou técnica para a mesma. A metodologia escolhida deve ir sempre de encontro à finalidade pretendida com o trabalho em mãos e para isso um investigador deve ter conhecimento dos métodos á existentes.

Tradicionalmente, a investigação pode ser quantitativa e/ou qualitativa. A sua distinção rege-se pela diferenciação de conceções e orientações da sua aplicação. O paradigma quantitativo observa-se como um método de conceção hipotético-dedutiva e orientado para os resultados. Por outro lado, o método qualitativo caracteriza-se pela sua índole indutiva e orientação para o processo (Kennedy and Thornberg, 2018).

Na investigação académica, por muito que existam estes dois polos metodológicos, alguns autores referem que no processo de escolha do método, não devemos sentir obrigatoriedade na escolha única de um paradigma, mas sim entender que a resolução de uma problemática em estudo pode exigir uma combinação de métodos. Cook and Reichardt (1979) reforçam que um investigador para solucionar um problema de pesquisa não tem de escolher apenas um dos paradigmas, podendo combinar ambos se assim for melhor para a finalidade do estudo.

Deste modo podemos considerar dois os métodos aplicados. Primeiramente, recorrendo à observação participante, que permite uma maior compreensão e aprendizagem do contexto de estudo, foi possível entender o normal funcionamento da empresa e por isso as suas necessidades e objetivos o que auxiliou no desenvolvimento do questionário. Este assume-se como um dos elementos de maior uso de entre as várias opções metodológicas no domínio da investigação em ciências sociais e humanas (Ferreira and Campos, 2009).

Sendo o objetivo deste estudo a recolha de dados através de um questionário administrado ao corpo laboral da empresa e análise dos mesmos de modo a entender se existem dimensões da gestão de recursos humanos que possam necessitar de ações corretivas ou de melhoria, aplica-se então a metodologia qualitativa. Se por um lado, segundo Flick *et al.* (2004) a investigação quantitativa entende o seu valor central na

independência entre investigador e objeto de estudo e standardização de dados recolhidos, por outro, os métodos qualitativos oferecem uma maior flexibilidade na investigação. A indagação qualitativa, ao representar perspetivas dos inquiridos, contribui com dados que possam auxiliar na explicação e entendimento da realidade de estudo (Yin, 2011). A utilização de métodos qualitativos encara-se assim como uma oportunidade de contributo para o campo de estudo, pois fornece informações contextuais e explicativas de comportamentos (Noaks and Wincup, 2004).

Posto isto, o questionário aplicado consiste na abordagem de cinco dimensões base da gestão de recursos humanos: organização da empresa; oportunidades; pessoas; recompensas e reconhecimento e competências e processos. A sua estrutura consiste em quatro questões qualitativas sobre cada dimensão, pretendendo com elas recolher dados de fácil análise. Ainda dentro da exploração de cada dimensão é colocada uma questão extra, de resposta aberta ou de seleção de hipóteses dadas, variando consoante a melhor abordagem ponderada para cada pergunta. A estas abordagens podemos chamar de tipos de administração. Nas questões com respostas possíveis atribuídas pelo autor do questionário, podemos dizer que existe “administração indireta”, enquanto a “administração direta” diz respeito a questões onde é o próprio inquirido a preencher (Quivy and Campenhoudt, 1995). A escolha entre a abordagem direta ou indireta deu-se pelo estudo de cada questão colocada, escolhendo-se a opção mais benéfica para uma recolha de dados eficaz e para uma interpretação de resultados facilitada. Por exemplo na dimensão “organização da empresa” a questão extra interroga sobre o domínio de recursos fornecidos pela empresa. As hipóteses de resposta incluem os cinco recursos mais utilizados pela empresa, contudo existe um sexto espaço de resposta para o preenchimento de uma opção extra caso o inquirido pretenda partilhar dificuldades de utilização noutro recurso. Como a necessidade pode existir em diversos recursos, não é posto limite de respostas nessa questão, observando-se tanto administração direta como indireta. Já na questão extra do grupo referente a temáticas de ação de formação, é apenas permitida a seleção de uma única resposta. Definindo-se que o objetivo dessa questão é perceber qual ação de formação será mais pertinente num futuro próximo, ao pedir-se apenas uma escolha, a recolha de dados permitirá uma análise mais facilitada neste aspeto. Em contraste, na questão sobre temáticas de *team building* é pedido que os colaboradores organizem por ordem de preferência as seis opções fornecidas. A escolha das respostas prendeu-se pela oferta de uma empresa outsourcing de atividades de *team building*. A seleção deste tipo de resposta permite um estudo mais aprofundado sobre as preferências dos colaboradores neste tema pois as ações de *team building* incluem todas as funções

numa mesma ação. Logo, a percepção de quais são as preferências de todo o corpo labora permite uma melhor seleção que agrada a maioria. Para a questão anteriormente falada, das ações de formação, esta seleção já não faria sentido pois as ações de formação são atribuídas por função. A questão extra da dimensão “recompensas e reconhecimentos” aborda os métodos de feedback das avaliações de desempenho. A decisão por uma administração direta nesta questão dá-se devido à percepção de dificuldades da empresa na exploração dessa mesma dimensão. Durante o tempo de pesquisa e análise prévios ao envio do questionário, atentou-se a variações de abordagens no fornecimento de feedback avaliativo da performance através da consulta e estudo de documentação existente. Assim entende-se que poderiam existir falácias por detetar neste ponto e por isso a existência da questão em aberto, de administração direta, para um maior espaço de partilha por parte do colaborador. Ainda durante o estudo prévio à elaboração do questionário observou-se que a dimensão “competências e processos” seria a mais estável até então. Consequentemente, determina-se que a sua questão extra não seria correspondente a algo relativo à dimensão em si mas seria a questão que encerra o questionário. Essa questão, de administração direta, pretende recolher ideias e propostas que os colaboradores possam ter para uma melhoria da performance empresarial. A existência desta questão pretende auxiliar tanto na retenção de colaboradores, assim como na melhoria da prestação do serviço.

Em suma, o questionário aplicado consiste em cinco grupos de questões qualitativas e cinco questões extra sendo uma delas de administração indireta, duas de administração direta e uma com ambos os tipos de administração.

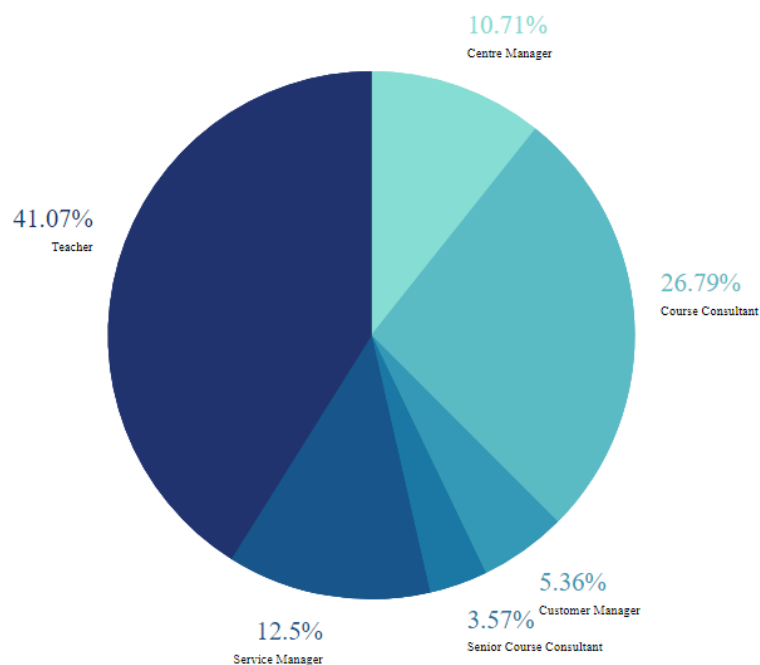
4.2 Resultados

4.2.1 Caracterização da amostra

Dos 70 colaboradores existentes nos 9 centros *corporate* do Wall Street English em Portugal, 56 responderam ao questionário enviado. Por isso, a amostra total tem 56 participantes.

Gráfico 1: Distribuição da amostra por função

Qual a função que desempenha atualmente?



Fonte: Elaboração própria.

A sua distinção prende-se pela função que desempenham, sendo esta a característica mais propícia no auxílio da análise pretendida. Tendo conhecimento do cargo ocupado por qualquer questionado, podemos detetar facilmente onde aplicar, ou não, algumas medidas de ação detetadas como necessárias pelo questionário. Exemplo disso poderia ser observarmos insatisfação dos *Teachers* em relação à remuneração obtida pelo trabalho e percebermos que este dilema está presente nesse grupo laboral e não entre outros de remuneração distinta como *Centre Manager* ou *Service Manager*. Ainda outro exemplo importante é o das avaliações de desempenho pois são distribuídas responsabilidades distintas entre os cargos para a execução da mesma. Se os *Service*

Manager atribuísem maus resultados sobre a avaliação de desempenho, a mesma teria de ser vista com os *Centre Manager* pois são estes que as atribuem. Já se fosse com os *Teachers* a mesma questão se passaria mas com os *Service Managers*. Pode ainda dizer-se que todas as restantes questões têm a sua pertinência de análise consoante função, porém como cada um dos 9 centros alberga pelo menos um colaborador de todas as funções expostas, o clima é partilhado de forma quase igualitária entre os funcionários de um mesmo centro, independente da função. Consequentemente, muitas questões abordam aspetos que todos têm em comum devido ao clima partilhado e por isso, as ações seriam recebidas por todos, nomeadamente ações de *team building* ou ações que modifiquem a comunicação interna.

Relativamente à distribuição dos 70 participantes pelas funções, temos: 7 *Centre Managers* (10,71%); 17 *Course Consultants* (26,79%); 3 *Customer Managers* (5,36%); 2 *Senior Course Consultant* (3,57%); 7 *Service Managers* (12,5%) e 30 *Teachers* (41,07%).

4.2.2 Análise descritiva

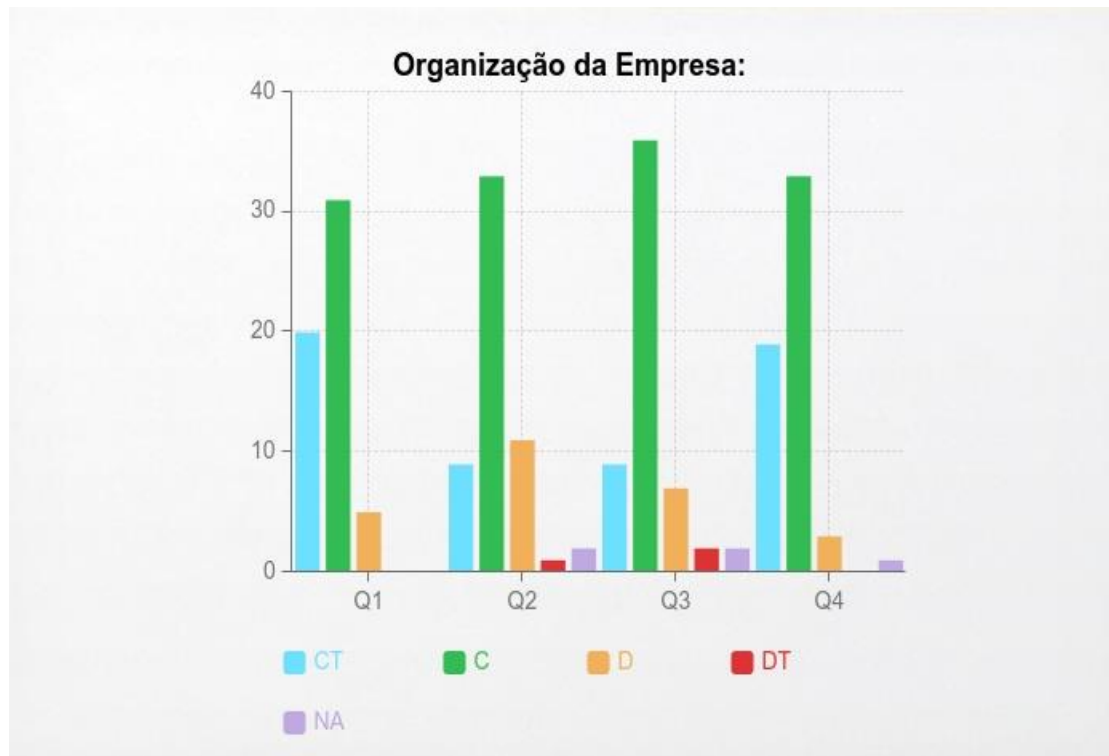
Neste ponto, serão enunciados os resultados obtidos através dos grupos de questões que abordam as dimensões de RH já sustentadas. Ao longo da exposição de resultados existem gráficos com a representação das respostas.²

A primeira questão “Conheço a estrutura organizacional da empresa” obteve um número considerável de repostas positivas (Concordo Totalmente e Concordo) em comparação às negativas (com alguns Discordo). Sobre a questão em causa, 55,36% dos respondentes manifestaram concordar enquanto 35,71% expressaram uma total concordância. Apenas 5 trabalhadores (8,93%) discordaram. Assim, podemos afirmar que 91,07% referem conhecer a estrutura organizacional.

² A legenda das repostas presentes nos gráficos são: CT (Concordo Totalmente), C (Concordo), D (Discordo), DT (Discordo Totalmente) e NA (Não respondeu).

O primeiro grupo de questões qualitativas teve como foco a dimensão da organização da empresa.

Gráfico 2: Respostas ao grupo "Organização da empresa"



Fonte: Elaboração própria.

Na segunda questão “Sinto que existe uma cultura comum e partilha de informação entre as diferentes áreas da empresa” observa-se um valor mais baixo de CT (apenas 16,07%), podendo significar menos concordância entre o corpo laboral, o que se comprova nas 12 respostas negativas³ que equivalem a 21,42% (Discordo e Discordo Totalmente). Existem ainda dois colaboradores (3,57%) que optaram por não responder a esta pergunta. Deve destacar-se nesta questão que todas as funções tiveram pelo menos um colaborador a responder negativamente a esta questão, menos a função de *Centre Manager*. Pode isto significar que estas opiniões dos trabalhadores sobre a partilha de informação internamente não terão sido comentadas com *Centre Managers*. Sendo essa mesma a função de gestão de centro e como a partilha de informação é parte importante para a funcionalidade de um centro, pode entender-se a necessidade de partilha desta perspetiva com os *Centre Managers*. Como tal, pode ser proposta uma ação que implique uma reunião com os *Centre Managers* de modo a discutir este ponto e proceder à elaboração de um novo plano de ação se considerado necessário pelos

³ Repostas negativas incluem a junção de respostas D e DT.

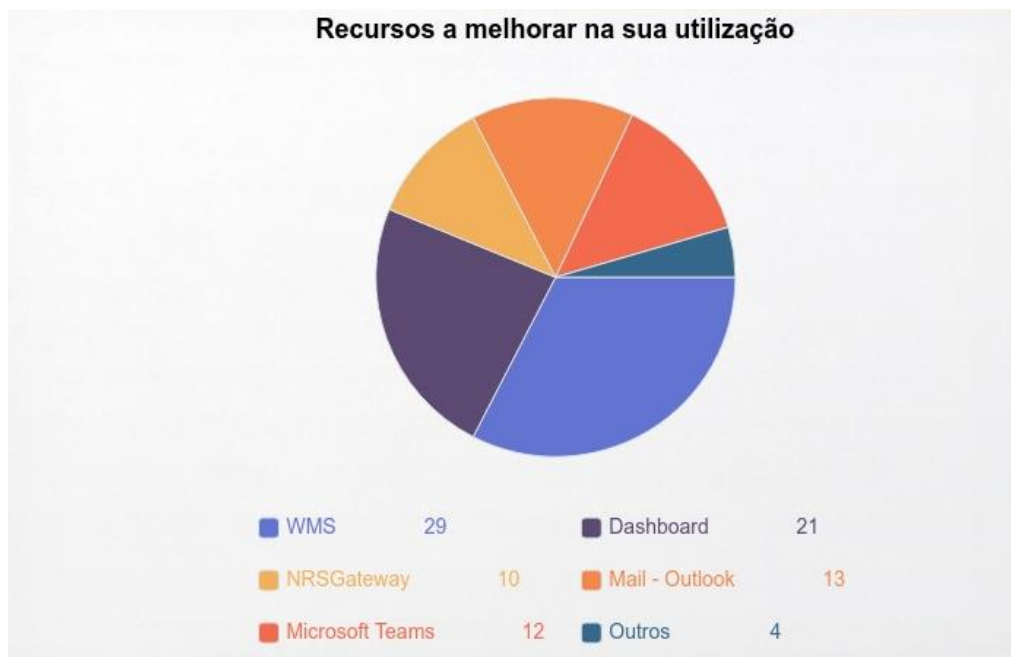
elementos administrativos.

A terceira questão “Os meios internos utilizados para divulgação de informação são eficientes” revela também um número pequeno de CT (16,07%) e tem o mesmo número de respostas negativas. Volta também a observar-se a ausência de resposta por parte de dois colaboradores inquiridos (3,57%). Desta vez, as 9 respostas negativas incluem trabalhadores de todas as funções. Consta-se por isso que de todos os pontos de perceção possíveis entre as diversas funções da empresa, todas já tiveram pelo menos um elemento que observou ineficiência nos meios utilizados para a comunicação interna. Deve então este resultado mostrar a necessidade de uma reavaliação dos meios utilizados.

Por último, na questão 4 “Tenho acesso aos meios necessários para realizar o meu trabalho”, recolheram-se pareceres na sua grande maioria positivos (92,86%). A questão exposta considera-se, portanto, de fraca necessidade de ação.

Na última questão desta dimensão, foram abordados os recursos fornecidos pela empresa para auxiliar nas suas funções. É pretendido identificar que recursos possam não estar a ser devidamente aproveitados pelos funcionários, de modo a potencializar ao máximo a performance de todos.

Gráfico 3: Respostas à questão sobre "recursos a melhorar"



Fonte: Elaboração própria.

A esta pergunta, os colaboradores responderam sem limitação de escolha, podendo selecionar as hipóteses que entendessem, não limitando a partilha pretendida. Observa-se então os resultados: WMS 51,79% (29); *Dashboard* 37,5% (21); *NRSGateway* 17,86% (10); *Mail – Outlook* 23,21% (13); *Microsoft Teams* 21,43% (12) e Outros 7,14% (4). Os 4 votos na opção “outros” oferecia espaço para o colaborador introduzir o nome do recurso a que se refere. As introduções foram: “POS”; “*Didatic Resources*”; “Excel” e “Computadores e quadros interativos”.

A recolha de informação nesta questão mostra-nos que o WMS e *Dashboard* são as plataformas mais escolhidas. O corpo laboral manifesta por isso, em maior número, intenção em melhorar o uso destes dois recursos. Os números destes dois recursos são observados com normalidade pois são as plataformas de maior uso da empresa. Compreende-se a vontade em potencializar ainda mais o uso das mesmas pela regularidade da sua utilização. Contudo, os dois recursos em questão apresentam diferentes números de usuários. O *Dashboard* é utilizado por todas as funções, mas principalmente por *teachers* podendo o seu alto número ser explicado pela quantidade de professores na amostra deste questionário. Por outro lado, o WMS foi escolhido em maior número e não é de uso regular de *teachers*. Dos 56 inquiridos, 23 (41,07%) são *teachers* e apenas 4 votaram nessa opção. Ou seja, apenas 4 dos 33 colaboradores (que não *teachers*) não responderam WMS. Este recurso revela assim alta necessidade de evolução de uso, podendo para isso ser necessária uma ação de esclarecimento de utilização do WMS.

No segundo grupo de questões qualitativas a dimensão em estudo foi a de “Oportunidades”.

Gráfico 4: Respostas ao grupo "Oportunidades"



Fonte: Elaboração própria.

A primeira pergunta deste grupo, “Considero as formações, dadas pela empresa, como forma de crescimento e valorização profissional”, apresentou resultados maioritariamente positivos, tendo apenas 8,93% dos colaboradores apresentado respostas negativas e 1,79% não respondeu.

Por outro lado, a segunda questão “Sinto que na minha empresa vou conseguir atingir os meus objetivos de carreira” apresentou um número maior de discordâncias e substancialmente menor de concordância total, relativamente à pergunta anterior. O número de discordos (14,29%) é superior ao de concordo totalmente (10,71%). Acrescentar, 14,29% dos colaboradores optaram por não responder. A grande maioria dos discordos (62,5%) são da função *teacher*, devendo então ser considerada uma problemática de função. Este resultado propõe uma revisão do planeamento de carreira dos colaboradores.

Igualmente, a questão número 3 “Recebo aconselhamento e acompanhamento sobre a evolução da minha carreira” demonstrou que 16,07% dos colaboradores discordaram, sendo que um número menor de trabalhadores (12,5%) concorda totalmente. Destaca-se ainda a discordância de um *centre manager* à questão pois ocupa este uma posição que espelha anos de empregabilidade na WSE e mesmo assim considera ineficiente o acompanhamento sobre a carreira. A necessidade de uma empresa garantir um bom acompanhamento a todos, mas especialmente a posições de difícil recrutamento como a de um gestor de centro é indubitável. Sendo esta a segunda questão sobre a temática “plano de carreira” a ter estes resultados, pode medir-se um melhoramento na mesma através de um maior acompanhamento por parte dos departamentos responsáveis. Ações como uma nova recolha de necessidades e expectativas dos colaboradores ou a atribuição de novos objetivos de performance podem auxiliar a empresa neste ponto de estudo.

Na quarta questão “Ao desempenhar a minha função, obtenho oportunidades de crescimento enquanto profissional” as respostas foram em grande maioria positivas, tendo 83,93% dos colaboradores concordo ou concordo totalmente.

A pergunta que fecha esta dimensão de estudo teve em conta a preferência do colaborador em relação à temática abordada em ações de formação dirigidas pela empresa.

Gráfico 5: Respostas à questão das ações de formação



Fonte: Elaboração própria.

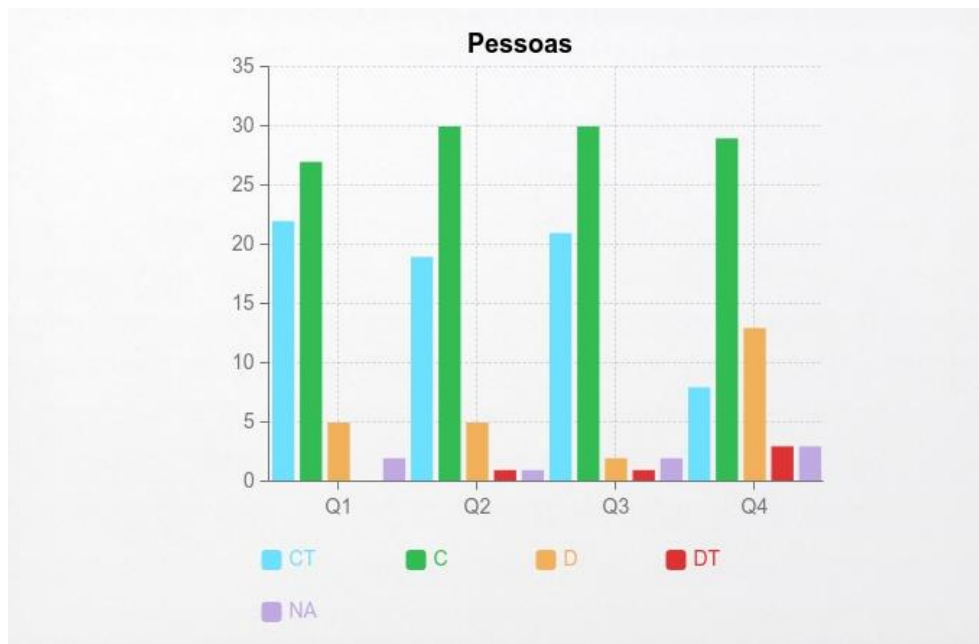
A esta pergunta, cada colaborador podia selecionar apenas uma resposta. O seu objetivo traçou-se por recolher o parecer dos trabalhadores sobre a temática de ação de formação mais desejada. Os dados recolhidos ambicionam auxiliar na escolha de ações de formação e procurar equilibrar as necessidades da empresa e do colaborador.

Com 42,86% a temática de gestão pessoal e *soft skills* recolheu o maior número de votos dos colaboradores. O tema que sucede (técnicas de apoio à função) apresenta apenas metade dos votos contando com 21,43% dos inquiridos. Na escolha de outras ações de formação, os colaboradores inseriram as respostas: “gestão de conflitos, gestão de reclamações”; “consciência social”; “gestão de stress/ gestão de conflito” e “*teaching workshops/different activities*”.

Analisados os resultados esta recolha pode sugerir uma ação de formação em gestão pessoal e *soft skills*. Pode ainda ser de importância a inclusão da hipótese de resposta “gestão de conflitos” num próximo inquérito a efetuar, visto a concordância de duas respostas abertas sobre o mesmo tema.

O grupo que se segue aborda a dimensão “Pessoas”.

Gráfico 6: Respostas ao grupo "Pessoas"



Fonte: Elaboração própria.

Na primeira pergunta deste grupo “O meu *direct manager* acompanha-me regularmente comunicando as suas expectativas sobre mim” as respostas dos colaboradores, na grande maioria positivas (87,5%) revelaram satisfação do corpo laboral concernindo o acompanhamento em questão.

A segunda questão “O meu *direct manager* dá-me todas as informações necessárias sobre os temas internos importantes e sobre mudanças que venham a ocorrer” a mesma percentagem de colaboradores, 87,5%, respondeu positivamente.

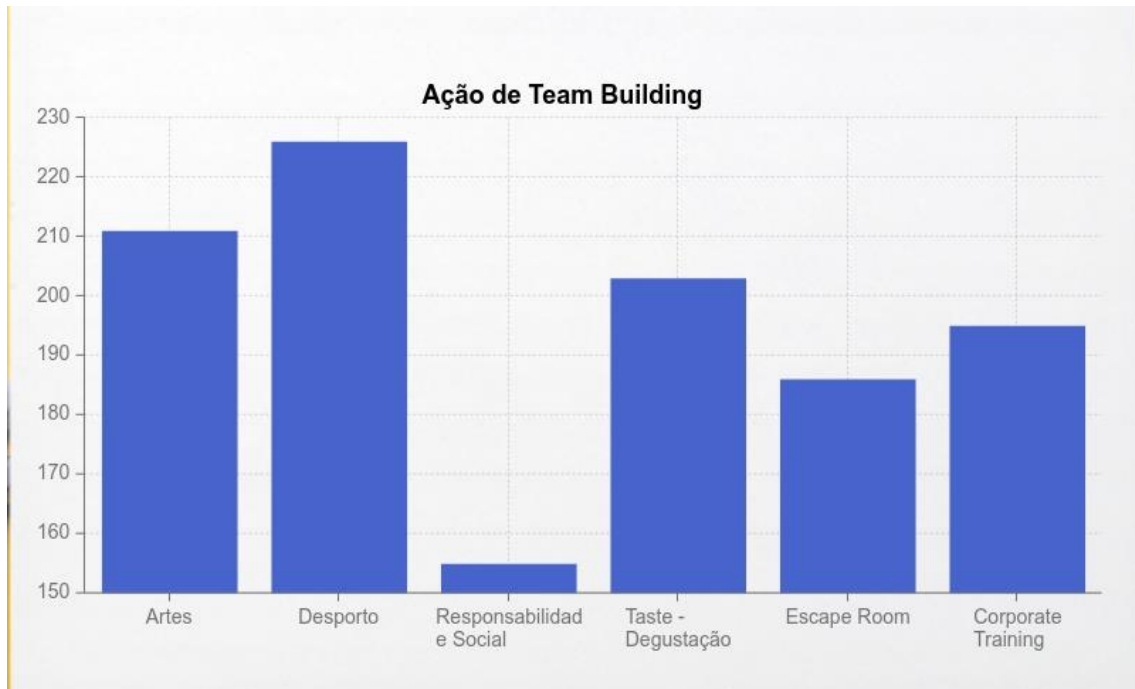
A terceira pergunta “Existe, na minha empresa, um espírito de equipa, entreajuda e respeito entre colegas” apresenta também resultados semelhantes às questões anteriores com 83,64% de respostas positivas.

Em contraste, a última interrogação “Considero que a minha empresa promove práticas que permitem o equilíbrio entre a vida dentro e fora da empresa” mostrou uma maior discordância de opinião por parte dos colaboradores. A percentagem de discordos (23,21%) é superior à de concordância total (14,29%), existindo ainda 5,36% de respostas de discordância total e 5,36% que não responderam. As avaliações negativas (28,57% no total), quando avaliadas por função, não apresentam nenhum foco em alguma função, demonstrando por isso ser uma questão comum a todas as funções inquiridas. Este último resultado mostra-se motivador de ponderação de ação por parte

da gestão da WSE.

A última questão desta dimensão pretendia recolher as preferências dos colaboradores sobre a temática de uma ação de *team building*.

Gráfico 7: Respostas às ações de Team Building



Fonte: Elaboração própria.

A esta questão foram dadas 6 opções de resposta: artes; desporto; responsabilidade social; *taste* – degustação; *escape room* e *corporate training*. Foi pedido aos colaboradores que ordenassem por preferência entre os temas dados, sendo 1 a avaliação mais alta e 6 a menor.

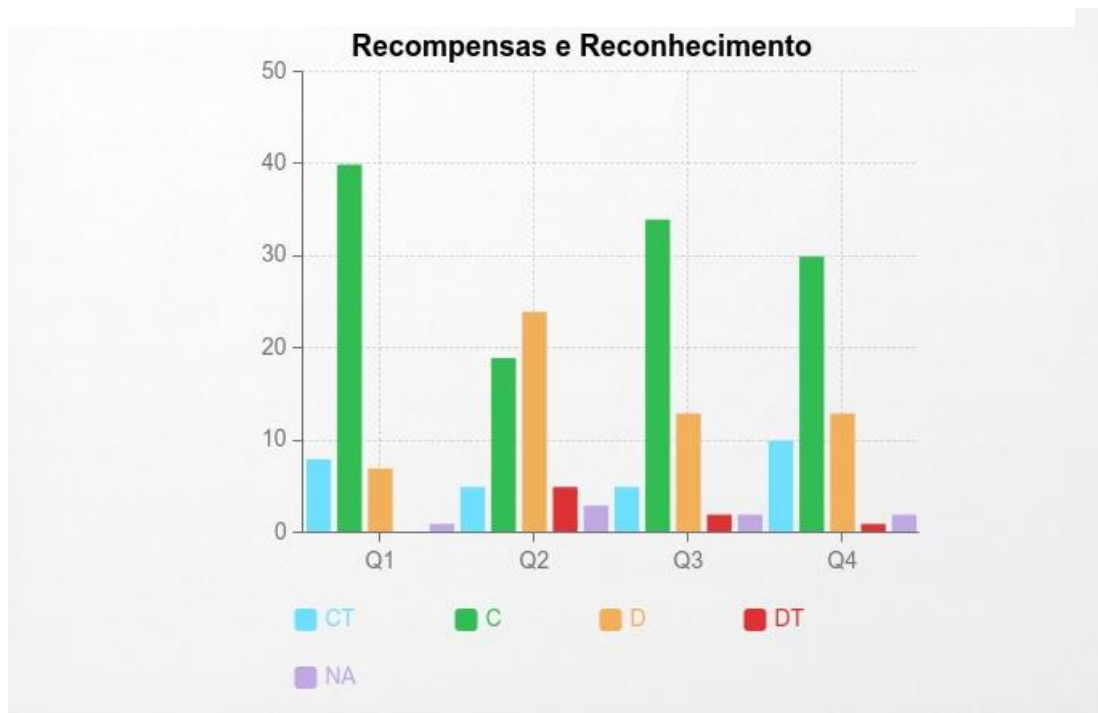
Após a recolha das 56 respostas procedeu-se à soma das classificações dadas a cada alternativa. Quanto menor for o valor somado, melhor classificada está a opção.

Os resultados foram (por ordem crescente de pontos): responsabilidade social (155); *escape room* (186); *corporate training* (195); *taste* – degustação (203); artes (211) e desporto (226). Os colaboradores selecionaram então como tema preferido o de responsabilidade social.

A interpretação desta questão oferece ao departamento de RH um recolher de opinião que pode ajudar na escolha da próxima ação de *team building*. A análise por função não faz sentido neste ponto pois as ações deste género incluem todos os colaboradores, independente de função. Contudo, se existir a necessidade futura de uma ação entre função, esta recolha será pertinente para a mesma.

A dimensão seguinte foi a de recompensas e reconhecimento.

Gráfico 8: Respostas ao grupo "Recompensas e Reconhecimento"



Fonte: Elaboração própria.

A primeira questão deste grupo "A empresa proporciona oportunidades e experiências que me ajudam a desenvolver enquanto profissional" revelou um resultado positivo, sendo que as respostas negativas (12,5%) não foram superiores à concordância total (14,29%).

Em contraste, a segunda pergunta "Recebo uma remuneração justa pela contribuição que faço para os resultados da minha empresa" contou com um número bem superior de discordância. A esta questão 42,86% responderam positivamente, enquanto que 51,79% disseram discordar e ainda 5,36% não apresentaram resposta. Este ponto indica a necessidade de ponderação da administração face a insatisfação presente.

A terceira questão "O modelo de avaliação de desempenho é objetivo" a discordância volta a revelar-se superior à concordância total. Foram 23,21% os colaboradores que mostraram e 8,93% os que concordaram totalmente. Claro está que o valor de concordância (69,64%) é ainda superior ao de discordância (26,78%), porém os resultados da questão seguinte vêm cimentar a insatisfação dos colaboradores face às avaliações de desempenho.

A última pergunta "O feedback sobre o meu desempenho foi sempre claro e orientativo" mostrou também alguma discordância entre os trabalhadores do WSE. Nas respostas temos 23,21% discordos e 17,86% concordo totalmente. Sendo a mesma temática

destas duas últimas perguntas, devem estes resultados propor uma reestruturação do método de avaliação de desempenho aplicado na empresa. A questão 3 mostra que o modelo utilizado pode não ser o melhor e por isso cabe à empresa determinar a sua mudança se achar pertinente e a questão 4 mostra que o feedback não está a ser dado de maneira igual por todos. Como o feedback é realizado por colaboradores de diversas funções, pode aqui encontrar-se a necessidade de elucidação da ação de feedback aos elementos integrantes da avaliação de desempenho.

A pergunta que se seguiu procurou entender o que os colaboradores pensam sobre o feedback da avaliação de desempenho “Após a avaliação de desempenho, recebeu sempre feedback da empresa? Se sim, de que formas?”. Não foram dadas opções, procurando-se a maior liberdade de resposta possível a este tema.

Gráfico 9: Respostas sobre feedback de desempenho

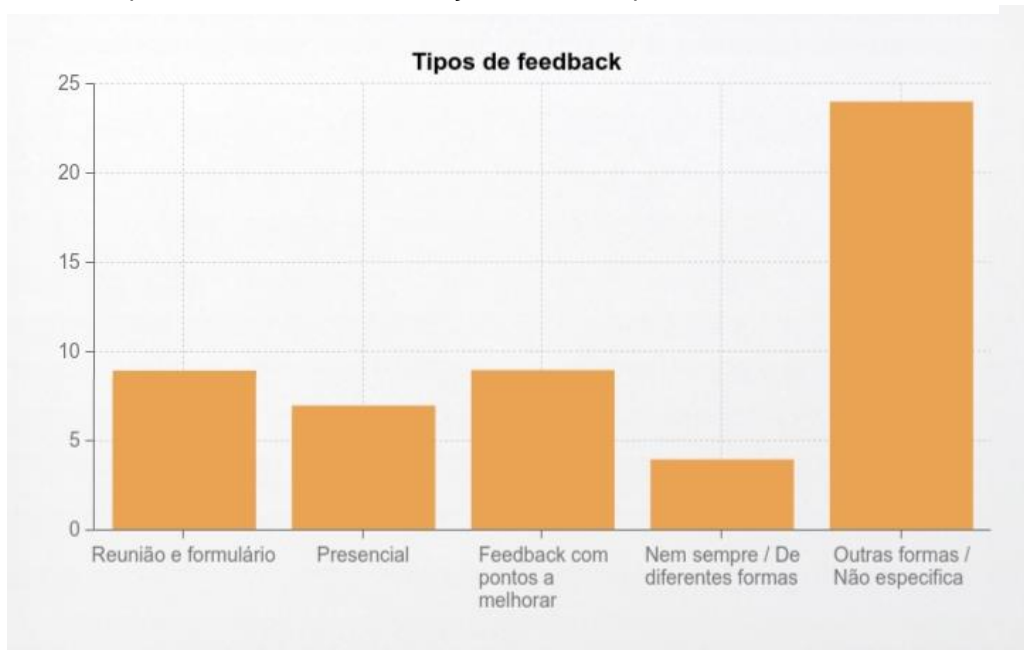


Fonte: Elaboração própria.

A questão abordou dois pontos de interesse para análise, o receber de feedback e a forma como é dado.

Ao primeiro ponto da questão, se receberam sempre feedback, os colaboradores demonstraram resultados positivos (80,36%) ainda que 21,43% das respostas não o espelhassem. Na sua grande maioria manifestam ter recebido sempre feedback das avaliações de desempenho.

Gráfico 10: Tipos de feedback das avaliações de desempenho



Fonte: Elaboração própria.

A este segundo ponto da questão, os colaboradores demonstraram resultados que espelham a necessidade de ação nesta dimensão. Observa-se que o método de *feedback* das avaliações de desempenho utilizado pela empresa, formulário (preenchido primeiramente pelo avaliado e depois pelo avaliador) e reunião (posterior ao formulário na qual avaliador e avaliado discutem os resultados do formulário), não é seguido pela maioria dos inquiridos, sendo que apenas 16,07% selecionaram essa resposta. As opções “presencial” e “*feedback* com pontos a melhorar” podem entender-se positivas em comparação com “nem sempre” e “outras formas”, mas também não são as opções pretendidas pois não espelham a totalidade do método definido pela empresa. A interpretação dos resultados dá a entender que as avaliações de desempenho são desvalorizadas ou vistas como uma obrigação por grande parte dos colaboradores que as fornecem. Há, no entanto, casos de sucesso nesta dimensão também e esta recolha de dados estará sempre sujeita a erros por omissão de respostas (e nesta questão, a maioria não especificou – o que pode significar que apenas não quiseram ter o trabalho de especificar, logo não deve ser automaticamente interpretado que o *feedback* de desempenho é dado de forma irregular).

Como referido no ponto anterior, esta recolha mostra-nos a importância em reorganizar o método das avaliações de desempenho, sendo as características mais alarmantes a corrigir: subjetividade e método comunicativo utilizado (sublinhar a importância de uma reunião entre as duas partes para a exposição do *feedback* ser clara e desmistificar que

uma conversa informal não será exatamente o mesmo que a reunião bem como a ausência de conversa também não é solução).

A última dimensão explorada neste questionário foi a de competências e processos.

Gráfico 11: Respostas ao grupo "Competências e processos"



Fonte: Elaboração própria.

O grupo inicia com a pergunta “Tenho orgulho na relação que mantenho com os meus clientes externos” obtendo uma larga percentagem de respostas positivas (94,64%) e apenas 5,36% ausências de resposta.

O ponto seguinte questiona “Existe uma troca de experiências e conhecimentos que permitem aumentar a qualidade do meu trabalho” e foram recolhidas respostas na sua grande maioria positivas (92,85%).

A seguir os colaboradores responderam à pergunta “Tenho os conhecimentos e as competências necessárias para a realização das minhas funções” e mostraram a sua satisfação indubitável neste ponto com 96,43% de respostas positivas.

A última interrogação deste grupo “As informações referentes a procedimentos de trabalho ajudam-me a desempenhar as minhas funções” recolheu também resultados positivos com 98,21%.

Este grupo pode considerar-se o grupo com maior número de respostas positivas deste questionário. Consequentemente, não demonstra necessidade de ação.

Este questionário termina com uma pergunta aberta aos colaboradores “Por último, tem

alguma sugestão para melhorar o serviço que prestamos ao cliente?”. Contrariamente às questões anteriores, esta questão pretendia recolher sugestões que os trabalhadores tenham de modo a melhorar a performance empresarial. O intuito da sua existência neste inquérito rege-se pela importância em mostrar ao colaborador que este tem um espaço onde pode propor algo à empresa pois a sua visão é valorizada pela gerência. Todas as funções vivem o seu trabalho de diferentes formas, têm diferentes responsabilidades e deparam-se com várias frentes de contacto. A recolha do parecer dos colaboradores neste ponto só pode potencializar o serviço e aumentar a ligação entre o corpo laboral e a empresa empregadora, missão esta declarada de um departamento de gestão de recursos humanos.

4.3 Atividades Desenvolvidas

Durante o tempo de estágio foram proporcionadas aprendizagens sobre as práticas de gestão. O acompanhamento efetuado tanto ao departamento de recursos humanos como ao departamento de gestão de operações permitiu um melhor entendimento sobre as necessidades de ação e também do funcionamento interno da empresa.

Nos primeiros dias de estágio o objetivo foi ter a *customer experience* e com isso entender como o cliente recebe o serviço prestado pela empresa. Esta experiência consistiu essencialmente em assistir a todos os tipos de aulas que o WSE oferece aos seus alunos, conhecendo em cada uma delas um docente diferente. Por parte da entidade foi também oferecida a possibilidade de fazer um nível durante o decorrer do estágio. Para a atribuição do nível foi feito um teste de conhecimento prévio (*placement test*) sobre a língua inglesa de modo a ser proposto o nível que melhor se adequa ao aluno.

Após esta primeira fase, sucederam-se reuniões com Dra. Natalia Otto com o propósito de aprender a história e organização da empresa, assim como que práticas inclui uma função de gestão. Adicionalmente foi perguntado o feedback das aulas e da prestação do serviço.

Ainda na primeira semana de estágio foi proposta a primeira análise de currículos. A gestão de operações indicou que currículos se destacavam da recolha feita através de anúncio e foi pedido que destacasse os pontos fortes e fracos de cada currículo para no ato da entrevista se abordarem esses pontos conforme a sua relevância.

Posteriormente por parte da Doutora Marisa Braz, foi pedido que auxiliasse na reorganização dos perfis de função da empresa. Esta atividade consistiu na recolha de descrições de função por parte de cada colaborador que a executa, comparação com o

perfil primeiramente estabelecido pela empresa no ato de recrutamento, sumarização de tudo e entrega ao departamento de gestão de pessoas.

No início de cada mês realiza-se a *general meeting*. Esta reunião junta todos os colaboradores do centro e ambiciona a análise conjunta de resultados do mês passado e comunicação dos objetivos do mês seguinte. Durante o tempo de estágio foi permitida a observação de uma dessas reuniões.

Ainda no tempo de estágio foi feita uma visita a outro centro, nomeadamente o de Matosinhos. O objetivo passou por conhecer a realidade de um centro distinto e dos colaboradores que aí trabalham.

Sendo a diretora de recursos humanos, Doutora Marisa Braz, de Lisboa, a comunicação foi sempre feita pela plataforma da empresa “Microsoft Teams”, menos quando existiram reuniões presenciais no centro do Bom Sucesso. Nessas reuniões abordaram-se temas como a estratégia de RH, discussão de currículos, entrevistas conjuntas a candidatos a cargo na empresa e planeamento do questionário aplicado. Só em conjunto com a gestão de operações e de recursos humanos é que seria possível a elaboração de um questionário pertinente para a empresa pois são estes os departamentos responsáveis pela gestão dos colaboradores do WSE.

Outra atividade realizada no decorrer do estágio foi a participação numa ação de formação em primeiros socorros. Esta formação aconteceu no centro de Aveiro e contou com os colaboradores de várias funções dos três centros *corporate* do norte do país – Bom Sucesso, Matosinhos e Aveiro.

No restante tempo de estágio, o foco foi desenvolver o questionário juntamente com as entidades já referidas.

4.4. Contributo para a organização

Além das ações já referidas de auxílio aos departamentos de operações e recursos humanos, o contributo maior para a organização passou pela aplicação do questionário desenvolvido e conseqüente recolha de dados que este proporcionou. Devido ao ainda curto espaço temporal do departamento de recursos humanos na empresa, a aplicação da gestão de pessoas efetuada até então ainda não abrangia a totalidade das dimensões da gestão de colaboradores. Deste modo, com os resultados do questionário, foi possível recolher opiniões que permitissem a arquivação de dados possivelmente úteis para o departamento de recursos humanos.

Foram ainda feitas entrevistas à Dra. Marisa Braz, Dra. Natalia Otto e ao Dr. Rui Cruz, este último responsável pela direção das operações, com o objetivo de recolher dados

que tornassem este relatório mais completo no seu enquadramento do local de estágio.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Após a realização do estágio curricular em questão e consequente redação deste trabalho académico, devo ressaltar a relevância da unidade curricular dentro do plano de estudos do mestrado de gestão de empresas. A possibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos através das disciplinas que compõe o primeiro ano do mestrado é um grande motivador da consolidação dos mesmos. Por isto mesmo a escolha entre dissertação, projeto ou estágio foi relativamente simples. Tendo anteriormente realizado um estágio no âmbito da licenciatura, entendi rapidamente os benefícios desse tipo de aprendizagem. A juntar a esses benefícios está o conhecimento de profissionais que orientam o trabalho de estágio na empresa que alberga o mesmo. A ajuda e ensinamentos da equipa que me recebeu na WSE é impagável e fica o agradecimento pela oportunidade e por todo o crescimento profissional obtido.

De seguida cabe-me expor que a casualidade pandémica que nos atingiu a todos neste ano condicionou de algumas formas o desenvolvimento deste relatório. A impossibilidade de reunião presencial com elementos da gestão da WSE influenciou a exposição de conclusões sobre os resultados do questionário. Existiam já reuniões marcadas onde faria a análise do conteúdo recolhido juntamente com a direção de recursos humanos e de operações, contudo não aconteceram devido à impossibilidade em reunirmos durante o tempo de confinamento. O contacto mesmo estabelecido através de plataformas *online* não bastou para a análise que se pretendia, assim como a própria instabilidade dos tempos que vivemos não permitiram às entidades envolvidas ter a disponibilidade necessária para um melhor estudo.

Por fim resta-me concluir que o crescimento obtido no estágio foi importante para uma conclusão ideal deste mestrado. Só a prática nos revela verdadeiramente como é o mundo empresarial e a sua complexidade no planeamento da sua gestão.

6. CONCLUSÃO

Nas últimas linhas deste trabalho cabe apontar que praticamente todos os objetivos traçados para este estágio curricular foram atingidos. A integração na empresa albergadora, aprendizagem interna, aplicação de conhecimentos das aulas e desenvolvimento de trabalho relevante tanto para a empresa como para o contexto académico. Contudo, fatores externos, nomeadamente a situação pandémica que vivemos, impediram a realização de reuniões que abordariam os resultados do questionário e nas quais seriam apresentadas as conclusões e propostas de ação aos departamentos de recursos humanos e operações. De qualquer modo, os resultados obtidos comprovaram que a recolha de pareceres através do questionário aplicado permite uma rápida e pertinente recolha de informação sobre o corpo laboral. Em concreto, com as informações obtidas, seria apresentada à gestão de indivíduos da WSE: a necessidade de reformulação das avaliações de desempenho, assim como uma padronização da mesma em todos os centros *corporate*, a preferência do corpo laboral na temática de *team building*, a importância de apoio no uso dos recursos WMS e *Dashboard* consoante as funções que mostraram necessidade nesse ponto e por último a seleção de ações de formação mais pertinentes para os colaboradores. Seriam ainda apresentadas as sugestões dadas na última questão e, em análise conjunta selecionar-se-iam as que se observassem mais eficientes para posterior apresentação à administração.

A administração do questionário feito requer participação de todos os colaboradores e penso que é nesta ponte que se devem encarar as práticas de gestão de recursos humanos. Ao tornar o colaborador participativo na perceção de clima, incluímos na ponderação de ações os seus objetivos e como tal, as práticas seguintes mostrarão ao trabalhador que a sua opinião e visão importam à empresa. Esse sentimento pode ser um ótimo apoio na diminuição de índices de rotação. A pertinência deste questionário não fica apenas pela WSE, sendo que a sua elaboração estudou a possibilidade de aplicação em diferentes entidades laborais. Uma empresa que consiga detetar necessidades de ação rapidamente é uma empresa melhor preparada para a conjuntura competitiva dos tempos que vivemos. A cada dia que passa cimenta-se a importância que a gestão de indivíduos pode ter no alcance de objetivos e vantagem competitiva. Assim, cabe ao gestor continuar na busca pelas melhores práticas possíveis, apoiando-se em recursos que potencializem a sua análise e tomadas de decisão.

Em suma, espera-se que a observação e estudo efetuados na elaboração do questionário comprovem a sua pertinência para uma melhor gestão de recursos humanos. Um gestor que saiba as necessidades e objetivos da equipa que gere é um

profissional melhor preparado e a probabilidade de alcançar o sucesso, tanto da empresa como de cada colaborador, é maior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baruch, Y. and Peiperl, M. (2000) 'Career management practices: An empirical survey and implications.', *Human Resource Management*. John Wiley & Sons, Inc. 39 (4), pp. 347-366. doi: 10.1002/1099-050X(200024)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C.

Bilhim, J. (2009) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - ISCSP.

Cabral-Cardoso, C. (1999) 'Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios', in Cunha, M. P. (Coord.), *Teoria Organizacional Perspectivas e Prospectivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cabral-Cardoso, C. (2004) 'The evolving Portuguese model of HRM.', *The International Journal of Human Resource Management*. Routledge. 15 (6), pp. 959–977. doi: 10.1080/09585190410001677269.

Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P. and Rodrigues, J. (2013) *Humanator XXI*. 6ª ed. Lisboa: LeYa.

Carvalho, C. (2011) *A Evolução Da Gestão De Recursos Humanos*. Universidade de Coimbra.

Carvalho, T. (1998) *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal - A influência da variável género*. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Citeau, J. (1994) *Gestion des Ressources Humaines: Principes généraux et cas pratiques*. Paris: Armand Colin.

Cook, T. and Reichardt, C. (1979) *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Dias, J. (2007) *Criar Valor Através das Pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Feldman, D. and Ng, T. (2007) 'Careers: Mobility, embeddedness, and success.', *Journal of Management*. Sage Journals, 33 (3), pp. 350-377. doi: 10.1177/0149206307300815.

Ferreira, M. and Campos, P. (2009) *O Inquérito Estatístico: uma introdução à elaboração de questionários, amostragem, organização e apresentação dos resultados. Um mundo para conhecer os números*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Flick, U., von Kardoff, E. and Steinke, I. (2004) *A companion to qualitative research*. London: Sage Publications.

Ghafoor, K., Ahmed, K. and Aslam, K. (2011) *Impact of Training and Development on Organizational Performance*. University of Lahore, Islamabad Pakistan.

Gratton, L. and Hope Hailey, V. (1999) The rhetoric and reality of "new careers. In Gratton L., Hope Hailey V., Stiles P. and Truss C. (1999) *Strategic Human resource management*. Oxford: Oxford University Press.

Hall, D. (1976) *Careers in organisations*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.

Herr, E., Cramer, S. and Niles, S. (2004) *Career guidance and counseling through the lifespan: Systematic approaches*. Boston, Massachusetts: Pearson.

Hobfoll, S. (1989) 'Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress.', *American Psychologist*. American Psychological Association, 44 (3), pp. 513-524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513.

Judge, T., Bono, J., Erez, A. and Locke, E. (2005) 'Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment.', *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association, 90 (2), pp. 257-268. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.257.

Keinonen, T., Nieminen, M., Riihiho, S. and Säde, S. (1996) Usability of Work Tools in Information Society, in *Work in the Information Society Conference*. Helsinquia. pp. 1-4.

Keizer, A., Umemura, M., Delbridge, R. and Morgan, G. (2012) *Japanese Management*

20 years on. Advanced Institute of Management Research.

Kennedy, B. and Thornburg, R. (2018) "Deduction, induction, and abduction". In Flick U. (ed.) *The SAGE handbook of qualitative data collection* (pp. 49-64). London: Sage.

Kochanski, J. and Ruse, D. (1996) Designing a competency-based human resources organization. *Human Resource Management*. 35 (1), pp.19-33.

Leibowitz, Z., Farren, C. and Kaye, B. (1986) *Designing career development systems*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.

Leite, D. (2009) A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1, pp. 21-33.

Miller, J. (2002) Creating a work climate that motivates staff and improves performance. *The Manager. Management Sciences for Health*, 11 (3), pp. 1-21.

Noaks, L. and Wincup, E. (2004) *Criminological Research: Understanding Qualitative Methods*. London: Sage.

Noe, R. (2010) *Employee Training and Development*. New York: Mcgraw - Hill Education.

Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, R., Altmann, R. and Lacost, H. (2003) Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior. Wiley InterScience*, 24 (4), pp. 389–416. doi: 10.1002/job.198

Peretti, J. (1998) *Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabo.

Porras, J. I. and Berg, P. O. (1978) 'The impact of organization development.', *Academy of Management Review*, 3 (2), pp. 249-266. doi: 10.5465/amr.1978.4294860.

Prahalad, C. and Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, pp. 79-91.

Price, A. (1997) *Human Resource Management in a Business Context*. London: International Thomson Business Press.

Pudelko, M. (2009) The End of Japanese-Style Management? *Elsevier*, 42 (4), pp. 439-462. doi: 10.1016/j.lrp.2009.04.001.

Quivy, R. and Campenhoudt, L. (1995) *Manual de investigação em ciências sociais*. Paris: Gradiva.

Schein, E. (1983) 'The role of the founder in creating organizational culture. Organizational dynamics.', *American Management Associations*, 12 (1), pp. 13-28. doi: 10.1016/0090-2616(83)90023-2.

Shadur, M., Kienzke, R. and Rodwell, J. (1999) 'The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The Importance of Support.', *Group & Organization Management. Sage journals*, 24 (4), pp. 479-503. doi: 10.1177/1059601199244005.

Shandler, M. and Egan, M. (1996) *VROOM! Turbo-charged team building*. New York: American Management Association.

Vertel, A., Paternina, C., Riaño, H. and Pereira, J. (2013) 'Cultura organizacional: evolución en la medición.', *Estudios Gerenciales. Redalyc*, 29 (128), pp. 350-355. doi: 10.1016/j.estger.2013.09.009.

Yamamoto, S. (1986) 'Tradition and Management.', *International Studies of Management & Organization*, 15 (3/4), pp. 69-88. doi: 10.1080/00208825.1985.11656414.

Yin, R. (2011) *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Publications.

WEBGRAFIA

Peccenini, L. (2012) *Interview with Luigi Peccenini, Wall Street Institute's Founder*. [online] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4HiteZn1nyo> (Data de acesso: 1 de abril de 2020)

Wall Street English. (2019) *Quebramos barreiras com o Inglês*. [online] Disponível em: https://www.wsenglish.pt/www/social/quebramos_barreiras.html?fbclid=IwAR2JkjmNjxzvCNZS3bMkC7ksgX2LyYMWHD9-hsWHntqrxfdYf8NrXW3DY (Data de acesso: 26 de junho de 2020)

Wall Street English. (2020) *English Levels*. [online] Disponível em: <https://www.wallstreetenglish.com/our-english-courses/english-levels/> (Data de acesso: 29 de junho de 2020)

ANEXOS

Anexo 1: Questionário

Wall Street English - Work Experience

O presente questionário nasce no âmbito académico, sendo a sua aplicação e análise parte de um estágio curricular em Gestão de Operações e Recursos Humanos.

As linhas que se seguem ambicionam recolher o parecer sobre as várias dimensões existentes no exercício de funções no Wall Street English. Pedem-se respostas claras e o mais sinceras possível de modo a permitir uma análise em dados que espelhem a realidade atual. Todas as respostas serão anónimas e apela-se à escolha da opção que melhor espelhe a sua opinião, dentro das hipóteses expostas. A apreciação dos resultados pretende potencializar a gestão de pessoas e, conseqüentemente, o serviço prestado pela empresa.

Ajude-nos a sermos mais fortes.

Obrigada.

Next

Qual a função que desempenha atualmente? *

- Teacher
- Customer Manager
- Centre Manager
- Senior Course Consultant
- Service Manager
- Course Consultant

Back

Next

Organização da Empresa: *

Para cada uma das afirmações, seleccione a opção com que se identifica mais.

	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	N/A
Conheço a estrutura organizacional da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que existe uma cultura comum e partilha de informação entre as diferentes áreas da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meios internos utilizados para divulgação de informação são eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho acesso aos meios necessários para realizar o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dos recursos fornecidos pela empresa para auxiliar as suas funções, há algum que sinta que possa dominar melhor? Qual?

Pode seleccionar quantos elementos achar pertinente.

Se a resposta for "não", pode passar para a próxima questão.

WMS

Dashboard

NRSGateway

Mail - Outlook

Microsoft Teams

Other

Oportunidades *

Para cada uma das afirmações, seleccione a opção com que se identifica mais.

	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	N/A
Considero as formações, dadas pela empresa, como forma de crescimento e valorização profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que na minha empresa vou conseguir atingir os meus objetivos de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo aconselhamento e acompanhamento sobre a evolução da minha carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao desempenhar a minha função, obtenho oportunidades de crescimento enquanto profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existe alguma temática de ação de formação que gostaria de ver ser desenvolvida pela empresa, de modo a promover o seu crescimento como profissional? *

Escolha apenas uma opção.

- Técnicas de apoio à função (venda/orientação cliente)
- Informática
- Qualidade, ambiente e segurança
- Gestão pessoal e soft skills
- Consciência Social
- Other

Pessoas *

Para cada uma das afirmações, seleccione a opção com que se identifica mais.

	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	N/A
O meu direct manager acompanha-me regularmente comunicando as suas expectativas sobre mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu direct manager dá-me todas as informações necessárias sobre os temas internos importantes e sobre mudanças que venham a ocorrer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe, na minha empresa, um espírito de equipa, entreaduda e respeito entre colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que a minha empresa promove práticas que permitem o equilíbrio entre a vida dentro e fora da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considerando uma ação de Team Building, quais dos seguintes temas gostaria ver envolvidos na atividade? *

Altere a ordem de acordo com sua preferência (1. - mais importante, último - menos importante)

Desporto
→

Artes
→

Taste - Degustação
→

Corporate Training
→

Responsabilidade Social
→

Escape Room
→

>

1.

Recompensas e Reconhecimento *

Para cada uma das afirmações, seleccione a opção com que se identifica mais.

	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	N/A
A empresa proporciona oportunidades e experiências que me ajudam a desenvolver enquanto profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo uma remuneração justa pela contribuição que faço para os resultados da minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O modelo de avaliação de desempenho é objetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O feedback sobre o meu desempenho foi sempre claro e orientativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Após a avaliação de desempenho, recebeu sempre feedback da empresa? Se sim, de que formas? *

Back

Next

Competências e Processos *

Para cada uma das afirmações, seleccione a opção com que se identifica mais.

	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	N/A
Tenho orgulho na relação que mantenho com os meus clientes externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma troca de experiências e conhecimentos que permitem aumentar a qualidade do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho os conhecimentos e as competências necessárias para a realização das minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As informações referentes a procedimentos de trabalho ajudam-me a desempenhar as minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por último, tem alguma sugestão para melhorar o serviço que prestamos ao cliente? *

Back

Finish