



SANDRA MARIA  
ORTET PEREIRA  
MONIZ NEVES

**O Investimento na Formação dos Recursos Humanos como Estratégia para o Desenvolvimento e Vantagem Competitiva das Organizações – Estudo de Caso na Abaco Consulting**

Relatório de Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

**ORIENTADOR**

Professor Doutor João Pedro Cordeiro

Fevereiro de 2022

SANDRA MARIA  
ORTET PEREIRA  
MONIZ NEVES

**O Investimento na Formação dos  
Recursos Humanos como  
Estratégia para o Desenvolvimento  
e Vantagem Competitiva das  
Organizações – Estudo de Caso na  
Abaco Consulting**

**JÚRI**

*Presidente:* Professor Doutor António José de Almeida, Instituto Politécnico de Setúbal

*Orientador* Professor Doutor João Pedro Cordeiro, Instituto Politécnico de Setúbal

*Vogal:* Professor Doutor José Rebelo dos Santos

Fevereiro de 2022

*“Para todo o esforço disciplinado existe uma recompensa múltipla”*

Jim Rohn

i

## **Agradecimentos**

Serve esta página, para agradecer a todos quanto contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste projeto a que me propus, que só foi possível com o apoio, energia e força de diversificadas colaborações individuais e institucionais, que me apoiaram e me auxiliaram através das mais variadas formas na prossecução de um objetivo: a conclusão do meu mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Um especial agradecimento à minha família e amigos, principalmente à minha filha Joana e ao meu marido João, pelo apoio incondicional, suporte e carinho nestes tempos menos fáceis.

Agradeço especialmente ao meu orientador Professor Doutor João Cordeiro, pela paciência e disponibilidade demonstradas.

Um muito obrigado especial à *Abaco Consulting*, principalmente à Belinda Costa pela sua disponibilidade e esforços para que o estudo se realizasse, bem como a todos os participantes, sem os quais este estudo não se teria concretizado.

Um agradecimento à ESCE, por todos os recursos disponibilizados que acrescentaram valor. A todos na instituição, Professores, Alunos e Colaboradores, com quem tive o privilégio de contar ao longo destes 2 anos

A todos, muito obrigada!

## Resumo

As mudanças ocorridas na função de RH, desde as tradicionais funções administrativas, como o processamento salarial e o cumprimento da lei laboral, até à responsabilidade da criação de parcerias estratégicas entre a organização e os seus membros, que a função GRH tem vindo a assumir, determina o novo papel dos gestores de pessoas: criar capital humano nas suas diversas vertentes, alavancando, assim, estratégias organizacionais baseadas nas pessoas. É nesse sentido que pode-se afirmar que “a estratégia são as pessoas” (Rego *et al.*, 2020).

A perspetiva baseada nas pessoas focaliza-se no modo como os profissionais, o conhecimento e as competências internas de uma organização podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, remetendo-nos para o tema da formação profissional como prática de gestão de recursos humanos por excelência e instrumento de gestão orientada para o aperfeiçoamento e desempenho dos profissionais, assim como, do desenvolvimento do potencial das organizações e obtenção de vantagem competitiva.

Neste contexto, e com o intuito de se compreender o papel e a importância da formação dos recursos humanos no desenvolvimento das organizações e perceber como é que o investimento feito por estas na formação dos seus ativos pode contribuir para o desenvolvimento e obtenção de vantagem competitiva face às suas concorrentes, realizou-se um estudo exploratório seguindo a metodologia de Estudo de Caso único, de natureza qualitativa, com recurso a entrevistas e análise documental, numa empresa de referência nacional e internacional na implementação e manutenção de Sistemas de Informação SAP.

Os resultados sugerem que quando integrada com os restantes subsistemas da Gestão de Recursos Humanos a formação assume um papel estratégico muito importante na vida das empresas e dos seus profissionais, havendo um benefício mútuo.

**Palavras-Chave:** Gestão da Formação, Formação e Desenvolvimento, Políticas de Formação, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

## **Abstract**

The changes that have been occurred in the HR function, from traditional administrative functions, such as salary processing and compliance with labor law, to the responsibility for creating strategic partnerships between the organization and its members, which the HRM function has been assuming, determines the new role of people managers: creating human capital in its various aspects, thus leveraging organizational strategies based on people. It is in this sense that it can be said that “the strategy is the people” (Rego et al., 2020).

The people-based perspective focuses on how the professionals, knowledge and internal skills of an organization can be a source of sustainable competitive advantage, referring us to the topic of professional training as a human resource management practice par excellence and a management tool oriented towards the improvement and performance of professionals, as well as the development of organizations' potential and the achievement of competitive advantage.

In this context, and in order to understand the role and importance of training human resources in the development of organizations and understand how the investment made by these in the formation of their assets can contribute to the development and achievement of competitive advantage over to its competitors, an exploratory study was carried out following the methodology of a single Case Study, of a qualitative nature, using interviews and document analysis, in a national and international reference company in the implementation and maintenance of SAP Information Systems.

The results suggest that when integrated with the other subsystems of Human Resources Management, training assumes a very important strategic role in the life of companies and their professionals, with mutual benefit.

**Keywords:** Training Management, Training and Development, Training Policies, Strategic Management of Human Resources, Human Resource Management Practices.

## **Lista de Abreviaturas**

**ABAP:** Advanced Business Application Programming (Programação Avançada de Aplicações para Empresas).

**IHT:** Isenção de Horário de Trabalho.

**PME's:** Pequenas e Médias Empresas.

**SAP:** System, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados).

**SGAD:** Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho.

## Glossário

**Benchmarking:** consiste no processo de busca das melhores práticas de gestão da entidade numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior.

**Buddy:** Companheiro.

**Chat:** Aplicações de conversação em tempo real.

**Coach:** Treinador.

**Coaching:** Forma de desenvolvimento na qual alguém denominado *coach* (“treinador”, em inglês), ajuda um aprendiz ou cliente a adquirir um objetivo pessoal ou profissional específico através de treinamento e orientação.

**Competence Leader:** Líder de Competência.

**Gap:** Lacuna.

**Goodwill:** Conjunto de elementos não materiais ligados ao desenvolvimento de um negócio, pontos que valorizam a reputação de uma empresa.

**Inteligência Artificial (IA):** Inteligência similar à humana exibida por sistemas de software, além de também ser um campo de estudo acadêmico.

**Home Page:** Página inicial.

**Learning Journeys:** Jornadas de aprendizagem.

**Learning Hub:** Plataforma disponibilizada pela SAP com conteúdos de aprendizagem on-line, salas de aprendizagem SAP interativas e sistemas de treinamento ao vivo da SAP em ambiente de nuvem público ou privado.

**LinkedIn:** Rede social de negócios utilizada por profissionais com o intuito de apresentarem as suas aptidões, de uma forma que outros profissionais da mesma empresa ou da mesma área profissional possam endossar, dando credibilidade ao conteúdo.

**Know How (Saber-fazer):** termo utilizado para descrever o conhecimento prático sobre como fazer alguma coisa.

**Kickoff (Reunião):** reunião com a equipa do projeto e o cliente do projeto, que segue a definição dos elementos básicos para o projeto e outras atividades de planeamento do projeto.

Outros elementos básicos do projeto que envolvem o cliente também podem ser discutidos nesta reunião (cronograma, relatório de status, etc.).

**Machine Learning** (Aprendizagem da Máquina): Subcampo da engenharia e da ciência da computação que dá aos computadores a habilidade de aprender sem serem explicitamente programados.

**Nearshore Services** (fronteira): tipo de subcontratação ou terceirização de uma atividade com salários mais baixos que no próprio país, que se encontra relativamente perto na distância ou a zona horária (ou ambos). O cliente espera beneficiar de uma ou várias das seguintes construções de proximidade: geográficas, temporárias, culturais, linguísticas, económicas, políticas, ou de vínculos históricos. O trabalho de serviço que se origina pode ser um processo de negócio ou de desenvolvimento de programas informáticos.

**On the job:** No posto de trabalho.

**Ongoing:** Em curso.

**On-line** (Em linha): Que tem ligação direta ou remota a um computador ou a uma rede de computadores como a Internet.

**Outdoor** (atividades/formação): atividades com o objetivo fomentar o espírito de equipa e consequentemente melhorar o desempenho das equipas de trabalho das Organizações. A Formação Outdoor surge como um instrumento privilegiado de intervenção, que visa o desenvolvimento das competências dos recursos humanos.

**Outlook:** Serviço gratuito de webmail criado pela Microsoft com armazenamento ilimitado e integração com diversos outros serviços da Microsoft, como o Calendário, Pessoas e Office Online.

**Porto Business School:** Escola de Negócios do Porto.

**Recognize Expertise:** Reconhecer a especialização.

**Retain:** Retenção.

**Retain and Source Talent:** Fonte de retenção de talentos.

**S/4 Hana** (SAP S/4HANA): Sistema de planeamento de recursos empresariais (ERP) completo, com tecnologias inteligentes incorporadas, incluindo a Inteligência Artificial (IA), *Machine Learning* e funções analíticas avançadas. Ajuda as empresas a adotarem novos

modelos de negócio, a gerirem rapidamente a mudança empresarial, a coordenarem recursos internos e externos e a utilizarem o poder de previsão da IA.

**Sap Consultant Career Start:** Consultor SAP em Início de Carreira.

**SAP Golden Partner** (Parceiro SAP GOLD): Parceiro SAP especializado que auxilia profissionalmente na compra, implementação, manutenção e suporte de soluções SAP, que melhor atende aos requisitos das organizações.

**SAP Sellers:** Vendedores SAP.

**Soft skills:** Competências Transversais.

**Tecnicall:** Técnica.

**Tecnological:** Tecnológica.

**Teams** (Microsoft Teams): plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina conversação, videoconferências, armazenamento de arquivos (incluindo colaboração em arquivos) e integração de aplicativos no local de trabalho.

**Team Building:** Termo utilizado para vários tipos de atividades realizadas para melhorar as relações sociais e definir papéis dentro das equipas, muitas vezes envolvendo tarefas de colaboração.

**Team-leading:** Liderança de equipas.

**Value Added Reseller:** Revendedor de Valor Acrescentado.

**Turnover** (Rotatividade de pessoal): No contexto de Gestão de Pessoas, está relacionada com a saída de alguns trabalhadores e entrada de outros para substituí-los, ou seja, a rotatividade é caracterizada pelo fluxo de entradas (admissões) e saídas (demissões e aposentadorias) de pessoas de uma organização.

**Webconferência:** reunião ou encontro virtual realizada pela internet através de aplicativos ou serviço com possibilidade de compartilhamento de apresentações, voz, vídeo, textos e arquivos via internet.

**Webinar** (Seminário através da internet): Seminário realizado através de webconferência ou videoconferência com intuito educacional, no qual a comunicação é de apenas uma via, ou seja, somente o palestrante se expressa e as outras assistem (semelhante a vídeo-aulas),

onde a interação dos participantes é limitada ao chat, de modo que eles podem conversar entre si ou enviar perguntas ao palestrante.

**Women in Leadership:** Mulheres na Liderança.

**Work Best Friend:** Melhor Amigo do Trabalho.

**Workplace:** Local de trabalho.

# Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO I.....	4
REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.1. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações .....	4
1.1.1. Concetualização de Gestão de Recursos Humanos (GRH).....	4
1.1.2. Evolução da Função de GRH.....	5
1.1.2.1. Administração de Pessoal .....	5
1.1.2.2. Gestão de Pessoal .....	6
1.1.2.3. Gestão de Recursos Humanos (GRH).....	7
1.1.2.3.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) .....	7
1.1.3. A GRH como Estratégia para o Desenvolvimento Individual e Organizacional .....	8
1.1.4. A Importância da Integração das PGRH nas Organizações .....	10
1.2. A formação como Estratégia para o Desenvolvimento Organizacional .....	11
1.2.1. Concetualização de Formação e Aprendizagem Organizacional.....	11
1.2.2. Objetivos da Formação .....	14
1.2.3. A Formação como Instrumento Estratégico de Gestão e de Desenvolvimento .....	15
1.2.3.1. Fases do Processo de Formação .....	16
1.2.3.1.1. Estabelecimento da Orientação Geral (Pré-diagnóstico) .....	17
1.2.3.1.2. Levantamento das Necessidades de Formação (LNF) .....	18
1.2.3.1.3. Plano de Formação .....	18
1.2.3.1.4. Desenvolvimento da Ação Formativa .....	19
1.2.3.1.5. Controlo/Avaliação dos Resultados da Formação.....	19
CAPÍTULO II.....	22
OBJETIVOS E METODOLOGIA.....	22
2.1. Objetivos e Objeto de Estudo .....	22
2.2. Abordagem Metodológica .....	24
2.2.1. Técnicas de Recolha de Dados .....	25
2.2.2. Técnica de Análise de Dados.....	28
2.2.3. Procedimentos.....	29
2.2.4. Caraterização da Amostra (Participantes) .....	30
2.3. Apresentação da Abaco Consulting.....	31
2.3.1. Caracterização da Atividade.....	31
2.3.2. Missão, Visão e Valores .....	32
2.3.3. Estrutura Organizacional .....	33
2.3.4. Recursos Humanos na Abaco Consulting .....	33
CAPÍTULO III.....	35
ESTUDO EMPÍRICO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	35
3.1. Objetivos, Estratégia e Desafios da Organização .....	35
3.1.1. Objetivos estratégicos da organização .....	35
3.1.2. Principais linhas estratégicas que presidem ao processo de construção de sucesso na organização .....	36

3.1.3.	Relação entre a política de RH da empresa e a política de inovação e de desenvolvimento.....	38
3.1.4.	Desafios que se prevê que a empresa irá enfrentar nos próximos 3 anos .....	38
3.2.	Papel, Posicionamento e Estratégias da DRH .....	39
3.2.1	Papel da DRH na empresa .....	39
3.2.2	PGRH da Abaco Consulting.....	41
3.2.2.1.	Política de Formação e de Desenvolvimento de RH NA Abaco.....	48
3.2.3	Contributo da Academia de Formação (interna) da empresa para a boa GRH e estratégia da empresa .....	50
3.3.	Papel e Importância da Formação .....	52
3.3.1.	Objetivo da Formação Profissional .....	52
3.3.2.	Importância da formação para o desempenho e desenvolvimento dos profissionais	53
3.3.3.	Importância da formação para o cumprimento dos objetivos e desenvolvimento da organização .....	54
3.3.4.	Satisfação e Motivação dos Formandos com a Formação.....	55
3.4.	Acesso à Formação .....	56
3.4.1.	Ações de formação promovidas pela Abaco .....	56
3.4.2.	Oportunidades de realizar ações de formação .....	58
3.4.3.	Interesse e Necessidades de formação sentidas pelos trabalhadores .....	59
3.5.	Plano de Formação .....	61
3.5.1.	Objetivos do Plano de Formação.....	61
3.5.2.	Aspetos a ter em conta na execução de um Plano de Formação.....	61
3.5.3.	Conhecimento da existência de um Plano de Formação na Abaco.....	63
3.5.4.	Levantamento das Necessidades de Formação (LNF) .....	64
3.5.5.	Avaliação da Formação.....	65
3.5.6.	Eficácia da Formação.....	66
3.5.7.	Transferência do conhecimento da formação.....	68
3.6.	Relação entre a Formação e as Restantes PGRH.....	68
3.6.1.	Relação entre a formação e o salário .....	68
3.6.2.	Relação entre a formação e o resultado na AD.....	69
3.6.3.	Relação entre a formação e o desenvolvimento dos recursos humanos e a respetiva progressão na carreira.....	70
3.6.4.	Relação entre a formação e a atração e retenção das pessoas na organização ..	71
3.7.	Constrangimentos e Desafios.....	72
3.7.1.	Principais Constrangimentos e Desafios sentidos em termos de formação .....	72
3.7.2.	Principais passos a desenvolver no âmbito da formação para fazer face aos desafios	73
	Conclusões e Investigações Futuras .....	75
	Referências Bibliográficas.....	79
	APÊNDICES.....	83
	Apêndice 1: Principais Áreas Funcionais na Ábaco .....	84
	Apêndice 2: Organograma da Abaco.....	85
	Apêndice 3: Guiões das Entrevistas .....	86

Apêndice 4: Dimensões e Subdimensões de Análise de Acordo com as Responsabilidades dos Participantes.....	95
Apêndice 3: Análise Categorical .....	96
Apêndice 4: Sugestões de Melhoria para a Abaco no Âmbito da Formação.....	125
4.1. Política de Desenvolvimento Pessoal e Organizacional .....	125
4.1.1. Objetivos.....	126
4.1.2. Públicos-alvo .....	126
4.1.3. Tipos e Fontes da Formação .....	126
4.1.4. Periodicidade e Registo .....	127
4.1.5. Procedimentos.....	127

## Introdução

O ambiente em que as organizações atuam está cada vez mais globalizado e as inovações tecnológicas ocorrem com mais frequência. Diante das incertezas e da imprevisibilidade dos negócios e do Mercado de Trabalho (MT), a ocorrência de reestruturações é cada vez mais comum, assim como a necessidade de mudança e adaptação rápida aos novos contextos por parte das empresas. Estas precisam planejar e implementar estratégias capazes de sustentar vantagem competitiva, com modelos de gestão inovadores e recursos estratégicos (físicos, tecnológicos, humanos, etc.) que possam fazer a diferença perante a concorrência.

Segundo Cowling e Mailer (1998, p. 21), desenvolver uma estratégia significa “tomar medidas para garantir que a organização esteja preparada para enfrentar mudanças que ocorrem no seu ambiente, tirando partido das oportunidades que se lhe deparem, e para sobreviver aos grandes choques que o seu sistema venha a sofrer.” A estratégia relaciona-se com a capacidade organizacional, estando ligada às pessoas que constituem a organização e com a sua contribuição para a sobrevivência e o êxito desta (Cowling e Mailer, 1998).

Essas estratégias, devem ser implementadas e disseminadas em todos os níveis das organizações, pelo que, as pessoas são amplamente envolvidas e vistas como o recurso principal da organização, em prol dos benefícios esperados pela mesma. Estas pessoas, só conseguirão ser coautoras das estratégias organizacionais, se tiverem conhecimento e estiverem alinhadas com os preceitos instituídos pela organização, nomeadamente, no que diz respeito aos seus objetivos, missão e visão, que por sua vez, devem ser consonantes.

Diante do cenário, em que a capacidade de competição de uma empresa num ambiente globalmente crescente, depende de ter as pessoas certas com as competências adequadas para o exercício das suas funções, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) das organizações deve atuar de forma dinâmica e flexível. Para Rego *et al.* (2020, p. 53), esta GRH “consiste cada vez mais no aproveitamento estratégico do talento humano, aos vários níveis da organização, para criar e sustentar vantagens competitivas. (...) A função GRH passa a assumir a responsabilidade de criar parcerias estratégicas entre a organização e os seus membros, por via do acompanhamento, escuta, desenvolvimento e tratamento digno dos membros da organização”. Deve ter ainda, a capacidade de desenvolver rapidamente as competências necessárias, alinhadas com o MT e o ambiente no qual a organização está

inserida, integrando competências organizacionais internas e externas, bem como recursos e competências funcionais.

É neste contexto, e “face a esta importância do conhecimento dentro das organizações, quer na vertente organizacional, quer na capacidade de produzir produtos e serviços novos, que a formação profissional, entendida como a qualificação genérica dos recursos humanos de uma organização, assume a sua importância” (Camara *et al.*, 2016, p. 483).

Da revisão da literatura, e do discurso unânime de diferentes autores, a formação profissional assume nos dias de hoje uma posição inigualável no desenvolvimento de uma sociedade competitiva, tornando-se uma prioridade inquestionável no desenvolvimento da qualidade dos nossos profissionais.

O enredo sobre a formação encarada como investimento tem ainda vindo a assumir um peso crescente em todos os meios que lidam com a formação profissional. No entanto, e apesar de cada vez mais organizações investirem na formação dos seus recursos humanos, nem que não seja por imposições legais, não tiram partido das potencialidades advindas da formação, nem obtêm os efeitos que seriam desejáveis, quer no desempenho dos seus recursos humanos, quer no desenvolvimento organizacional.

Neste sentido, a problemática da presente investigação centra-se em torno da formação profissional como Prática de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) por excelência e instrumento de gestão, adotando-se, assim, uma perspetiva da formação orientada para o aperfeiçoamento e desempenho dos profissionais e do desenvolvimento do potencial das organizações e obtenção de vantagem competitiva face às suas concorrentes.

Partindo de uma base teórica em torno da formação dos recursos humanos, da sua importância estratégica para o desenvolvimento das organizações, e de outras temáticas relacionadas, nomeadamente, a gestão estratégica de recursos humanos, o desenvolvimento profissional e organizacional, e vantagem competitiva das organizações, a presente investigação está suportada na seguinte pergunta de partida *Como é que o investimento na formação dos recursos humanos pode contribuir para o desenvolvimento e vantagem competitiva das organizações?*

Para dar resposta a esta pergunta de partida definiu-se como objetivo geral deste estudo compreender o papel e a importância da formação dos recursos humanos no desenvolvimento das organizações. Paralelamente, foram definidos objetivos específicos, delimitadores do amplo caminho aberto pela pergunta que deu origem ao estudo, nomeadamente:

- i. Compreender e analisar as percepções dos profissionais sobre a importância da formação.
- ii. Compreender e analisar os efeitos da formação na satisfação dos trabalhadores.
- iii. Compreender e analisar a relação da Gestão da Formação com os restantes subsistemas da GRH.
- iv. Compreender e analisar o contributo da formação para o desenvolvimento organizacional e obtenção de vantagem competitiva.

Para a sua realização optou-se pela realização de um estudo exploratório de natureza qualitativa, apresentado sob forma de Estudo de Caso, apresentando como objeto empírico a *Abaco Consulting*, empresa de referência nacional e internacional na implementação e manutenção de Sistemas de Informação SAP.

O relatório encontra-se estruturado em três capítulos principais. O primeiro capítulo remete para a sistematização da revisão da literatura de referência sobre o tema central desta investigação. O segundo capítulo aborda os objetivos do estudo e a estratégia metodológica que o suporta. O terceiro capítulo apresenta e discute os resultados obtidos através da análise dos dados e resultados qualitativos aferidos no âmbito do estudo empírico. Por fim, faz-se uma breve conclusão, sintetizando os aspetos essenciais do estudo, evidenciando as suas limitações e os próximos passos de investigação.

# CAPÍTULO I

## REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

O discurso dos executivos em torno das pessoas como sendo o ativo mais importante das organizações tem sido recorrente, embora, nem sempre seja validado pela prática organizacional, visto, frequentemente, as decisões referentes à gestão das pessoas serem tomadas de forma pouco rigorosa e com conhecimento pouco avançado, e de, nem sempre a forma como as pessoas são geridas demonstrarem a sua contribuição para o valor organizacional, acabando por se perder (ou não se ganhar) credibilidade como função de gestão (Rego *et al.*, 2020).

Compreender, qual a melhor gestão das suas pessoas de forma a aumentarem a respetiva capacidade produtiva e criativa, e simultaneamente manterem em limites sustentáveis os custos associados ao trabalho, é uma tarefa crucial imposta aos gestores das organizações.

#### 1.1.1. Concetualização de Gestão de Recursos Humanos (GRH)

A concetualização da gestão de pessoas foi sofrendo alterações ao longo das últimas décadas. De acordo com Cowling e Mailer (1998, p. 13), “a designação das pessoas como um ‘recurso’ é uma prática relativamente recente e encontrou naturalmente alguma resistência, dado que as pessoas possuem, de longe, muito mais valor intrínseco do que o dinheiro ou os equipamentos”. Para estes autores, não considerar as pessoas como um “recurso” levou a que, no passado se prestasse menos atenção à função de Gestão de Pessoas de forma distinta dos outros recursos.

Segundo Armstrong (2006, p. 3), a GRH pode ser definida como a “estratégia e abordagem coerentes de gestão dos ativos mais valiosos de uma organização – pessoas que lá trabalham – que individual e coletivamente contribuem para o cumprimento dos seus objetivos”. Para Storey (1989 *cit in* Armstrong, 2006), a GRH pode ser considerada ainda como um “conjunto de interpolíticas que se relacionam a uma base ideológica e filosófica”, sendo que, o autor também sugere quatro aspetos essenciais que constituem o significado de GRH: *i)* um conjunto particular de crenças e assunções; *ii)* institucionalização de estratégias de informação de decisões relativas à gestão de pessoas; *iii)* principal envolvimento dos gestores

de linha; e *iv*) estabelecimento de um conjunto de “alavancas” delimitadoras das relações de trabalho entre a empresa e os seus profissionais.

A gestão de pessoas refere-se ao conjunto das políticas e das práticas, definidas e implementadas de forma coerente e sistémica, que têm como objetivo determinar o comportamento e a performance dos profissionais com vista a aumentar a competitividade da organização bem como a sua capacidade de aprendizagem (Rego *et al.*, 2020).

Estas Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) devem ser estrategicamente estruturadas e alinhadas com os objetivos organizacionais, contribuir para a implementação e reforço da estratégia da empresa de forma eficaz. Quando devidamente articuladas com a estratégia organizacional, as PGRH desenvolvem pessoas e equipas com características difíceis de imitar pela concorrência, tornando-se fonte de vantagem competitiva para a organização (Rego *et al.*, 2020).

### **1.1.2. Evolução da Função de GRH**

A gestão das pessoas em contexto organizacional, o papel que se lhe atribui e o âmbito da sua ação têm sofrido uma notável evolução ao longo do tempo, sendo que, embora a designação ‘Gestão de Recursos Humanos’ remonte para o fim da II Guerra Mundial (Hendry e Pettigrew, 1990 *cit in* Cabral-Cardoso, 1999), era usada como sinónimo de ‘Gestão de Pessoal’, tendo adquirido um sentido diferente (mais estratégico), só a partir dos anos 80 (Storey, 1989; Beaumont, 1992; Price, 1997 *cit in* Cabral-Cardoso, 1999).

Embora não haja consenso por parte de diversos autores, no que diz respeito à sistematização, do ponto de vista evolutivo da função de GRH, da revisão da literatura, e em termos genéricos, a maior parte deles identifica três grandes períodos pelos quais a função pessoal teria passado, caracterizados por diferentes abordagens e práticas de gestão de pessoas nas organizações, nomeadamente, a administração de pessoal, a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos (Brandão e Parente, 1998).

#### **1.1.2.1. Administração de Pessoal**

Situada cronologicamente entre finais do século XIX e os anos 50/60 do século XX, a função pessoal, surgiu, por um lado, para colmatar a falta de condições de trabalho nas instalações fabris, combater o trabalho infantil, garantindo melhores condições de vida laboral e pessoal

aos trabalhadores, e por outro, como forma de garantir um maior controle de custos (Cabral-Cardoso, 1999). Conhecida como Administração de Pessoal, tinha um papel fundamentalmente administrativo e era caracterizada pela existência de alguns serviços especializados no tratamento de questões sociais (serviço de recrutamento e centros de aprendizagem prestado nos centros de aprendizagem com o objetivo de fazer face à ausência de mão-de-obra adequada à execução das tarefas), questões remuneratórias e de recompensa, sendo a maioria das outras questões sociais, como a gestão contratual, as punições disciplinares, a motivação, o cumprimento das regras internas e a legislação, tratadas pela hierarquia (Brandão e Parente, 1998; Cabral-Cardoso, 1999; Neves, 2002). Ainda, no período de tempo entre a I e a II Guerra Mundial, caracterizado pelo agudizar do conflito entre o capital e o trabalho, as relações sociais tornam-se mais complexas, pelo que, através da função Administração de Pessoal (alguns autores identificam uma segunda fase para a função pessoal designada por Direção das Relações Sociais ou Industriais), as organizações viram-se obrigadas a assegurar e a disciplinar a organização do trabalho, com especial atenção à gestão do relacionamento com os parceiros sociais e com as negociações contratuais (Neves, 2002).

Nesta fase, a função pessoal encontra-se separada do processo de decisão estratégica, não sendo, portanto, considerada como fundamental para a competitividade empresarial e as pessoas são encaradas como um custo que deve ser minimizado, verificando-se uma incompatibilidade entre os objetivos económicos e sociais das empresas (Brandão e Parente, 1998). A função Administração de Pessoal tem uma abordagem caracterizada pela reatividade “mais próxima da abordagem clássica da administração, em que dominam os instrumentos e conceções típicos do taylorismo e do fordismo, (...) mais tarde, das relações humanas” (Boldizzoni *et al.*, 1990, *cit. in* Brandão e Parente, 1998, p. 25), apostando, não na investigação ou inovação, mas antes na recuperação de níveis de produtividade – o da adaptação do homem à organização (Brandão e Parente, 1998).

#### **1.1.2.2. Gestão de Pessoal**

A segunda fase da função pessoal (considerada a terceira fase por alguns autores), iniciou-se na década de 50/60, coincidiu com o desenvolvimento da legislação de natureza social e passou a ser dirigida por profissionais com elevada formação jurídica, que asseguravam atividades de carácter administrativo e sindical (Neves, 2002). Preocupada também, com a motivação e satisfação das pessoas nas questões relacionadas com a gestão das

remunerações e das suas promoções, era designada de Direção de Relações Humanas, no entanto, nos finais da década de 60 e até meados da década de 80, dá-se uma rutura na(s) fase(s) anterior(es) e dá lugar à considerada fase de “maturidade”, com a função Gestão de *Pessoal*. Enfatizando a atenção nas pessoas, e numa lógica qualitativa relativamente à quantitativa, a função passa a ocupar-se, entre outras, das questões ao nível do emprego, da remuneração, da formação, da higiene e segurança, dos regulamentos do trabalho e do desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos e os profissionais adquirem o estatuto de gestores (Brandão e Parente, 1998; Neves, 2002). As pessoas passam a ser vistas como um ativo/recurso gerido por forma a assegurar a motivação dos profissionais e melhorar a produtividade global da organização e contribuir para o resultado da mesma (Beaumont, 1993 *cit in* Cabral-Cardoso, 1999).

### **1.1.2.3. Gestão de Recursos Humanos (GRH)**

A fase de desenvolvimento da função pessoal, caracterizada pelos contributos do desenvolvimento organizacional e da gestão estratégica das pessoas, passou a ser designada de Gestão de Recursos Humanos (ou Gestão de Recursos Humanos) teve início nos anos 80 e surgiu com o objetivo de, face à pressão da competitividade e aos desafios tecnológicos, sociais e económicos a que as organizações passaram a estar sujeitas, conseguir a sua adaptação ao seu meio e garantir a sua capacidade de antecipação às mudanças (Brandão e Parente, 1998). A gestão das pessoas ganha uma dimensão estratégica, passa a debatar-se com questões relacionadas com a cultura da empresa, gestão da mudança e gestão da qualidade, e a salientar-se a importância da compatibilidade entre a cultura organizacional e a estratégia da empresa (Cabral-Cardoso, 1999). As empresas passaram a desenvolver e a mobilizar os profissionais através da função Gestão de Recursos Humanos, a adotar estratégias e a implementar “práticas organizacionais de apoio (círculos de qualidade, gestão pela qualidade total, gestão por objetivos, planeamento esteatético e operacional, etc.)” (Neves, 2002, p. 11).

#### **1.1.2.3.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)**

Alinhados com a perspetiva da GRH e procurando evoluir para além da mesma no que diz respeito ao contributo das pessoas para a definição da estratégia de negócio e impacto nos

resultados da empresa, têm sido usadas diferentes nomenclaturas para sua definição: capital intelectual, capital humano, ativos humanos e gestão de talentos (Rego *et al.*, 2020).

Rego *et al.* (2020), fazem menção aos modelos *hard* ou *Michingan* e *soft* ou de Harvard. No modelo *hard* ou *Michingan* as pessoas são vistas como recursos ou ativos, geríveis de acordo com critérios racionais e económicos, próximos da abordagem do capital humano cuja estratégia de recursos humanos segue a estratégia de negócio. Já no modelo *soft* ou de Harvard as pessoas são vistas como um recurso especial, são geridas numa perspetiva mais humanista e pluralista das organizações, inspiradas na escola das relações humanas e nos quadros teóricos do comportamento organizacional, na qual a estratégia de negócio equivale, em grande medida, à estratégia de recursos humanos da empresa) (Rego *et al.*, 2020).

A GRH, surge pela primeira vez como função estratégica, devendo as suas políticas ser integradas na estratégia e políticas da organização, sendo igualmente reconhecidas às pessoas a possibilidade de se tornarem fonte de vantagem competitiva, quando adotadas pela organização, políticas consistentes e promotoras de empenhamento e de motivação dos seus trabalhadores na realização das suas funções e conseqüentemente, no alcance de um desempenho de excelência (Legge, 1989; Storey, 1992 *cit in* Cabral-Cardoso, 1999).

### **1.1.3. A GRH como Estratégia para o Desenvolvimento Individual e Organizacional**

São múltiplos os conceitos existentes para definir estratégia, sendo que, as definições propostas por Brown e Eisenhardt (1998 *cit in* Rego *et al.*, 2020), remetem-nos para a resposta às questões “para onde queremos ir?” e “como podemos lá chegar?”. Estes conceitos são compatíveis com “a estratégia de negócio (onde e como competir) e com a estratégia organizacional (criação do contexto organizacional necessário para executar adequadamente a estratégia de negócio, incluindo a estrutura, processos de decisão e controlo, e sistemas de medição e competição)” de Hall (2002 *cit in* Rego, *et al.*, 2020, p. 105).

A definição da estratégia de uma organização resulta da conjugação da sua Visão, Missão e Valores com a envolvente de negócio em que opera (Camara *et al.*, 2016), e consiste na “identificação dos objetivos que a empresa pretende atingir, no médio e longo prazo e na definição do caminho crítico para os alcançar” (Camara *et al.*, 2016, p. 234).

Segundo Cunha *et al.* (2016), a chamada formulação da estratégica tradicional, bem como a sua implementação/execução, associada à visão taylorista, encaradas como processos semi-

independentes e sequencias, em que primeiro vem a formulação e depois a respectiva implementação, têm sido associadas a vários problemas. Para estes autores, este vestígio taylorista, não serve necessariamente as organizações que competem em ambientes hiperturbulentos, e que, entre outros, têm como desafio, estabelecer formas de comunicação eficazes entre o topo e a base. Esta visão mecanicista e hierárquica que separa a formulação e a execução, limita e inibe a circulação de ideias, podendo ainda transformar, potenciais boas práticas em meras “teorias” (Cunha *et al*, 2016).

Para Miles e Snow (1984 *cit. in* Rego *et al.*, 2020, p. 108), “a estratégia de RH deve estar alinhada com a estratégia de negócio”. Os autores identificaram três tipos de estratégias organizacionais sustentáveis, nomeadamente, a defensiva, a prospectora e a analisadora, às quais atribui diferentes padrões na GRH das empresas. Para os autores, uma estratégia defensiva é levada a cabo por organizações que procuram manter a sua posição competitiva ao invés de alargarem a sua atuação a novos domínios. A nível de GRH, visa desenvolver os seus RH a partir de dentro da organização (promoção interna), recruta ao nível da entrada (contrata juniores e desenvolve-os) e analisa o desempenho ao longo do tempo (Rego *et al.*, 2020). As organizações que adotam estratégias prospectoras, normalmente são orientadas para a exploração de novas oportunidades de mercado, antecipando-se às suas concorrentes, sobre as quais obtêm vantagem competitiva na conquista de novos produtos e mercados, podendo assim, mais facilmente serem qualificadas como inovadoras. No que concerne à GRH, o recrutamento das empresas prospectoras é realizado a todos os níveis da organização, é orientado para o desempenho e baseia-se na comparação/benchmarking do desempenho da organização com os de outras empresas, para que seja preservada a sua posição inovadora (Rego *et al.*, 2020). As empresas que adotam uma estratégia analisadora procuram defender as suas posições atuais, não descurando a exploração de novas oportunidades de negócio, adotando, no entanto, uma abordagem mais cautelosa e atenta às movimentações das suas concorrentes mais inovadora. No que diz respeito à GRH, adotam um método misto de recrutamento e seleção, sobretudo guiada pela hierarquia, com algumas considerações sobre o desempenho e a avaliação do desempenho é feita a todos os níveis (indivíduos, grupos, organização) (Rego *et al.*, 2020).

O desenvolvimento, “refere-se a todas as atividades com horizonte temporal alargado, destinadas a enriquecer as capacidades individuais em congruência com as necessidades e objetivos da organização, tais como a sucessão ou os planos estratégicos de longo prazo” (Rego *et al.*, 2020, p. 431). Na perspetiva de Monteiro e Cardoso (s.d., p. 533), o desenvolvimento está relacionado com “o processo de crescimento e maturação individual,

produto de uma gradual descoberta ou crescimento, radicados em processos ‘psico-sócio-biológicos’, conscientes, ou inconscientes e de aprendizagem”.

Já o desenvolvimento organizacional (DO), segundo Camara *et al.* (2016, p. 233) pode ser entendido como “um processo dinâmico e liderado pela gestão de topo, através do qual as organizações modificam e otimizam a sua estrutura e normas de funcionamento, de modo a manterem ou melhorarem o seu clima interno e a sua interface com a envolvente exterior”.

A sua definição recorre, entre outras, a teorias do comportamento, tem subjacente processos de mudança planeada da organização ou vários dos seus sistemas de gestão, a obtenção de maior eficácia organizacional e desenvolvimento individual dos seus trabalhadores, isto é, dos seus recursos humanos (Camara *et al.*, 2016).

Segundo Monteiro e Cardoso (s.d., p. 533), o foco do desenvolvimento recai mais sobre o alvo do que sobre o processo, sendo que a noção de *desenvolvimento dos recursos humanos* deve ser abordada numa perspetiva, não individual, mas organizacional. Deve concetualizar o desenvolvimento coletivo e integrado dos trabalhadores, pensar a melhoria e o alargamento da capacidade de aquisição e utilização dos seus conhecimentos e capacidades através da formação e do apoio às pessoas “num uso e aplicação coletivo mais eficientes dos seus saberes nos processos de trabalho” (Armstrong, 1992 *cit in* Monteiro e Cardoso, s.d., p. 533).

O desenvolvimento dos recursos humanos reflete, assim, a perspetiva organizacional de viabilizar e impulsionar o desenvolvimento humano aplicado aos processos e dimensões organizacionais, atuais e futuros, devendo ser considerada pelas empresas na definição da sua estratégia de recursos humanos (Armstrong, 1992 *cit in* Monteiro e Cardoso, s.d.).

#### **1.1.4. A Importância da Integração das PGRH nas Organizações**

A GRH abarca um conjunto de conhecimentos e atividades interdependentes, fazendo face a múltiplas exigências de integração externa (integração na estratégia e ambiente da organização) e interna, designadamente, no que diz respeito ao reforço da cultura organizacional de modo a tornar a organização mais adaptada (Neves, 2002). Visa ainda, “conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas mediante um sistema de gestão” (Neves, 2002, p. 12).

Para Rego *et al.* (2020), o objetivo último da GRH, consiste em potenciar a contribuição de cada indivíduo para a competitividade da empresa, tendo em conta a contribuição relativa de

cada um e a diferente importância estratégica das competências e dos interesses dos mesmos, individualmente.

A GRH implica um conjunto de práticas designadas de PGRH, relacionadas, direta e indiretamente com as pessoas da organização, sendo que, para Neves (2007) as dimensões mais frequentemente referidas na literatura ao nível das PGRH são, entre outros, o recrutamento e seleção, a gestão da formação, a gestão da remuneração, comunicação e integração, a análise e descrição de funções, a avaliação de desempenho, o planeamento de efetivos a formação, a higiene e segurança, a gestão de carreiras e a gestão administrativa-jurídica sendo diferenciada a relevância que lhe é concedida.

A este propósito Rego *et al.* (2020) abordam as PGRH numa perspetiva progressista de GRH ou como “o efeito virtuoso da sofisticação dos recursos humanos – detetáveis nos investimentos em planeamento de RH, seleção e desenvolvimento de competências e produtividade, ou no desenvolvimento de instrumentos de aferição da função pessoal, como o HR Scorecard” (Rego *et al.*, 2020, p. 56). Estão aqui subjacentes também, um *conjunto de* práticas de trabalho de alto desempenho confirmadas no estudo de Liu *et al.* (2006 *cit in* Rego *et al.*, 2020) que incluem a gestão da compensação, a segurança no emprego e a flexibilidade temporal.

Para além da implementação destas práticas de alto envolvimento, fazem ainda parte da GRH as práticas de baixo envolvimento, como o outsourcing de atividades periféricas para o negócio (por exemplo), cuja contribuição para a criação de valor tem sido empiricamente comprovada (Rego *et al.*, 2020).

A GRH, deve fundamentalmente, implementar políticas, práticas e sistemas que influenciem o comportamento, as atitudes, expectativas, atitudes, comportamentos e desempenho dos membros da organização de forma a aumentar a sua competitividade e a sua capacidade de aprendizagem (Rego *et al.*, 2020).

## **1.2. A formação como Estratégia para o Desenvolvimento Organizacional**

### **1.2.1. Concetualização de Formação e Aprendizagem Organizacional**

Para Cowling e Mailer (1998), embora a formação e a aprendizagem sejam dois conceitos diferentes, ambas complementam-se, visto as práticas de formação poderem ser consideradas como ações de aprendizagem.

Para Cabrera (2006, p.168 *cit in* Rego, *et al.*, 2020, p. 379), a *formação* pode ser entendida como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos de empregados no trabalho”. O conhecimento advindo da aprendizagem permite uma intervenção mais qualificada e pertinente, por parte dos formandos, pelo que “a formação não se deve dissociar da aprendizagem, constituindo o conhecimento desta, o fator de sucesso da primeira” (Cowling e Mailer, 1998, p. 103).

A formação pode ser concetualizada na ótica do desenvolvimento, modificação e integração (Cowling e Mailer, 1998, p. 103), podendo ser analisada na ótica da “intervenção, visando a modificação nos domínios dos saberes-fazer, e dos saberes-estar do sujeito em formação”, e como “ação de desenvolvimento, principalmente entre os jovens, das virtualidades que poderíamos designar de humanas: a inteligência, a consciência moral, o sentido social”. Pode também ser definida como “o aperfeiçoamento sistemático do padrão de comportamento de atitude, conhecimento e capacidade exigido por um indivíduo com vista a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou posto de trabalho” (Cowling e Mailer, 1998, p. 104).

Já a aprendizagem “é considerada uma forma de mudança comportamental, a qual, tal como a formação, também visa estimular a eficiência e permitir níveis de elevado desempenho” (Cowling e Mailer, 1998, p. 103).

Para Cardim (2012), a aprendizagem a partir da experiência é a forma mais antiga de transmissão de conhecimentos técnicos, e embora o seu conceito remonte às origens da civilização das sociedades primitivas (quando se transmitiam conhecimentos nas famílias), o “aprendizado”, surge numa fase muito posterior: a aprendizagem era feita no local de trabalho, onde os jovens aprendiam com os “mestres”, que lhes transmitiam o seu ofício. Ao longo da história e em inúmeras atividades, “entre as formas ancestrais de aquisição de conhecimentos e informações sobre o trabalho estão as lições fornecidas pelos colegas mais experientes, num regime em que o mestre orienta o aprendiz na arte e no ofício” (Rego *et al.*, 2020, p. 379).

De acordo com Rodrigues (2014, p. 96), “as empresas são frequentemente designadas como ‘comunidades de aprendizagem’, na medida em que vivem da aprendizagem constante dos trabalhadores”, sendo que, a evolução destes, tanto a nível pessoal como a nível profissional e identitário, depende da educação e da formação proporcionadas pela empresa, pelo trabalho e pelas relações interpessoais (Rodrigues, 2014).

Este conceito remete-nos para a problemática da aprendizagem organizacional intensificadas pela evolução dos modelos de organização do trabalho, e para o conceito de organizações que aprendem, que, segundo Senge (1992 *cit in* Rodrigues, 2014), são instituições que se voltam para a aprendizagem coletiva, implicando comprometimento com resultados que motivem todas as partes.

Assim, a aprendizagem organizacional “abarca os processos de aprendizagem *nas e pelas* organizações, com focalizações tanto individuais como coletivas, uma vez que a empresa se envolve em processos de aprendizagem individuais com objetivos coletivos, promovendo uma cultura de colaboração na construção do projeto e do futuro da própria organização” (Rodrigues, 2014, p. 96).

Ainda, no que diz respeito aos modelos de organização do trabalho e os contextos em que ocorrem as mudanças nas organizações, podem constituir, segundo Rodrigues (2014), por um lado, “ocasiões de aprendizagem”, por outro, “regressão de saberes” ou de “não aprendizagem”, pelo facto de a aquisição de competências profissionais nas empresas estar fortemente condicionada pelas relações laborais, pelo tipo de trabalho e formas de comunicação estabelecidas nas organizações.

A este propósito, Wittorski (1998 *cit in* Rodrigues, 2014), estabelece diferentes relações entre saberes e ação, de acordo com os diferentes modelos organizacionais, nomeadamente: saberes da ação, saberes sobre a ação, saberes para a ação e saberes teóricos.

Os saberes da ação dizem respeito às designadas organizações formadoras, que promovem a aquisição de novas formas de fazer através do trabalho, não reconhecendo, no entanto, essas aquisições em proveito dos trabalhadores. Os saberes sobre a ação e os saberes para a ação remete-nos para as organizações qualificantes e para as organizações aprendentes, respetivamente, as que têm a capacidade de inovar e favorecer as aprendizagens (individual e coletiva) e o desenvolvimento de competências através de dinâmicas de projeto e partilha de decisões; e as centradas em atividades como a procura e resolução sistemática de problemas, capazes de obter, produzir e transferir conhecimentos e modificar o seu comportamento a partir dessa prática. As organizações aprendentes, promovem ainda a aprendizagem através da experiência, analisam os sucessos, os erros e procuram formas eficazes de comunicar e divulgar esses factos.

Para Tahir *et al.* (2011 *cit in* Cunha *et al.*, 2016, p. 722, 2016), “a aprendizagem organizacional contribui para o desempenho dos indivíduos e das organizações” podendo ainda ser

considerada “uma fonte fundamental da vantagem competitiva” (Tahir *et al.*, *cit in* Cunha *et al.*, 2016, p. 722).

O processo de aprendizagem é intrinsecamente social e coletivo e ocorre, tanto através da imitação e da emulação dos indivíduos, como da colaboração e da interação na compreensão de problemas complexos (Cunha *et al.*, 2016).

Cunha *et al.* (2016) fazem menção a um estudo realizado por Tahir *et al.*, onde a aprendizagem organizacional foi interpretada à luz de cinco tipos de atividades: *i*) aquisição de conhecimento, através de fontes externas; *ii*) aquisição de conhecimento, mediante desenvolvimento interno; *iii*) distribuição de conhecimento, mediante o qual, este é disseminado entre os membros da organização; *iv*) interpretação, através da qual os indivíduos partilham aspetos do seu conhecimento, não comum a todos, promovendo uma maior partilha e coordenação na tomada de decisão; *v*) memória organizacional, com o intuito de armazenar conhecimento para uso futuro, em sistemas organizacionais desenhados com esse propósito, em forma de regras, procedimentos e outros sistemas (Cunha *et al.*, 2016).

### **1.2.2. Objetivos da Formação**

A formação é um instrumento indispensável para atingir os objetivos de qualquer estratégia organizacional, respondendo simultaneamente “às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das empresas, cumprindo a dupla função de produzir satisfação profissional e elevados padrões de performance económico” (Peretti, 1997 *cit in* Ceitil, 2002, p. 327).

Para Camara *et al.* (2016, p. 510), “o grande objetivo da formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional, e portanto, gerar mais valias para a organização”. A formação deverá contribuir positivamente para os resultados do negócio, pelo que, Camara *et al.* (2016) destacam cinco tipos de objetivos que lhes estão subjacentes, nomeadamente: *i*) desenvolver a capacidade profissional dos trabalhadores, tornando-os mais eficazes a curto prazo; *ii*) promover nos profissionais comportamentos e atitudes que lhes permita ser, não só mais eficientes e eficazes, como obterem uma maior satisfação profissional no desempenho das suas funções a curto e médio prazo; *iii*) favorecer a aquisição de conhecimentos necessários para a progressão de carreira prevista, a médio prazo; *iv*) permitir aos formandos a possibilidade de se desenvolverem como pessoas; e *v*) inviabilizar competências desajustadas para o negócio.

Para Rego *et al.* (2020), na sua formulação mais clássica, a formação destina-se a obter resultados nas diferentes áreas do saber, nomeadamente no Saber-Saber, Saber-Fazer e Saber-Ser e Estar. A lógica do Saber-Saber, permite a aquisição e melhoria de conhecimentos gerais e específicos para o desempenho da função e capacidades cognitivas, como o conhecimento, a memória, a compreensão e a avaliação. A lógica do Saber-Fazer, permite a aquisição e melhoria das capacidades e competências necessárias para o bom desempenho na realização do trabalho, nomeadamente, instrumentos, métodos e técnicas. A lógica do Saber-Ser e Estar, promove a aquisição e melhoria, não só das atitudes e comportamentos, como dos modos de estar apropriados à função e às necessidades organizacionais (ex: capacidade de relacionamento com os clientes, capacidade de comunicação interpessoal, gestão de conflitos, comprometimento e empenho para com a organização (Rego *et al.*, 2020).

### **1.2.3. A Formação como Instrumento Estratégico de Gestão e de Desenvolvimento**

Da revisão da literatura, a Formação é uma PGRH por excelência, apresentando vantagens ao nível individual e organizacional. Entre outras, contribui para a motivação e um melhor desempenho dos profissionais, promovendo o crescimento e um elevado desenvolvimento organizacionais e conseqüentemente vantagem competitiva para as empresas, face às suas concorrentes. Assim, a nível individual, Tavares (2010 *cit in* Soares, 2013) aponta como vantagens o desenvolvimento, a elevação de competências, a obtenção de maiores oportunidades de carreira, melhores remunerações e conseqüentemente, maior satisfação e realização pessoal e profissional dos trabalhadores. Como vantagens para as organizações a autora evidencia um reforço da capacidade estratégica das mesmas através de uma maior eficácia e eficiência nos seus resultados, maior capacidade de inovação na resposta às necessidades dos seus clientes e maior vantagem competitiva face às sua concorrentes.

Buckley e Caple (2003 *cit in* Rego *et al.*, 2020), apresentam a formação como um instrumento de gestão orientado para o alcance dos objetivos organizacionais através de estratégias e formas de atuação com vista o um melhor desempenho na função: “os novos conhecimentos, capacidades e atitudes devem pois ser aprendidos e aplicados no trabalho para melhorar o desempenho da empresa” (Rego *et al.*, 2020, p. 379).

Por outro lado, a formação tem um horizonte temporal mais curto e tem como objetivo preencher lacunas específicas respeitantes às funções dos profissionais (Lynas, 2001 *cit in*

Rego *et al.*, 2020), sendo em certa medida, uma das atividades do desenvolvimento (Christian-Carter, 2002 *cit in* Rego *et al.*, 2020), dentro das PGRH.

Segundo Ménard (s.d, *cit in* Parente, 1996) os postos de trabalho funcionam como ‘espaços educativos’, quando as organizações procedem à transferência do conhecimento no âmbito do exercício das atividades laborais, criando situações de trabalho motivantes e condições para a valorização das potencialidades individuais e coletivas e para a construção de trajetórias profissionais qualificantes. Para Parente (1996), este tipo de organizações qualificantes proporcionam aos seus profissionais aprendizagens de saberes, formal ou informalmente, saberes esses que, não estando associados a uma formação académica, são reconhecidos e certificados. Para tal, a formação deve estar associada à estratégia da empresa, que por sua vez deve incluir a valorização e o reconhecimento das suas pessoas, devendo também, ser encarada como uma variável ativa de estruturação de uma nova relação salarial, na qual assume peso crescente (Povedin, 1990 *cit in* Parente, 1996).

Ao analisarmos a formação numa perspetiva estratégica como instrumento de desenvolvimento de competências das pessoas, esta deve ser integrada na organização “numa perspetiva de gestão global, onde a produção dos efeitos diretos da formação seja articulada com o conjunto dos processos organizacionais que a eles estão associados” (Ceitil, 2002, p. 327), designada de Cadeia de Valor.

Para Ceitil (2002), a formação tem, portanto, um papel fundamental na ligação entre as estratégias de GRH e a dinâmica do negócio da empresa, contribuindo para um maior envolvimento e comprometimento por parte das pessoas que nela trabalham, ao verem uma complementaridade entre a concretização dos seus objetivos individuais e os objetivos organizacionais que, uma vez atingidos, potenciam o seu desenvolvimento. Há assim portanto, “a necessidade de associar a política e as práticas de formação das empresas à política e às práticas de gestão dos RH” (Parente, 1996, p. 103).

#### **1.2.3.1. Fases do Processo de Formação**

As organizações adotam processos internos de desenvolvimento de ações formativas, com vista a estabelecer a forma de operacionalizar o desenvolvimento e o desempenho dos seus profissionais (Cardim 2012), sendo utilizada, como “um instrumento para desenvolver no conjunto dos trabalhadores, as competências que melhor se ajustam às necessidades de

progresso e à produção de vantagens concorrenciais de cada organização no difícil e turbulento mercado moderno” (Ceitil, 2002, p. 338).

A eficácia da formação depende de um conjunto de fatores, tanto ao nível do controlo e da boa gestão do processo formativo, como a nível estratégico, devendo a formação ser concebida como “uma estratégia de desenvolvimento de RH em alinhamento com a de desenvolvimento organizacional” (Soares, 2013, p. 81).

O processo de formação nas organizações integra um método geral de análise, planeamento, desenvolvimento e controlo da formação, adaptado a cada uma das suas realidades, com vista à majoração dos seus resultados. Através do mesmo, é possível verificar-se uma maior adequação das ações a desenvolver às intenções da gestão de cada organização, determinar respostas formativas adequadas económicas e identificar de forma clara e específica as necessidades formativas concretas e efetivamente geradoras de aperfeiçoamento de desempenho (Cardim, 2012).

Segundo Cardim (2012) o processo de formação passa por *cinco fases* – embora nem sempre os requisitos destas diferentes etapas sejam completamente satisfeitos, podendo comprometer seriamente a eficácia do conjunto (Ceitil, 2002) – nomeadamente o estabelecimento da orientação geral, o levantamento das necessidades de formação (LNF), o plano de formação, o desenvolvimento da ação formativa e o controlo/avaliação dos resultados da formação.

#### **1.2.3.1.1. Estabelecimento da Orientação Geral (Pré-diagnóstico)**

O Estabelecimento da Orientação Geral ou Pré-diagnóstico, é a fase preparatória, de alinhamento das PGRH com a estratégia organizacional no sentido de se desenvolver a organização, altura em que, segundo Oliveira (1993) se definem as orientações que determinam os objetivos e a política de formação a seguir, procurando-se responder às questões porquê, quem e para quê formar. Nesta fase de pré-diagnóstico, de explicitação da política de formação (existente ou da sua definição) são definidos os meios a atribuir à formação, os valores a preservar, as estratégias a seguir, são tomadas as decisões sobre prioridades de formação e ainda onde e quando o início da mesma (Oliveira, 1993; Cardim, 2012).

### **1.2.3.1.2. Levantamento das Necessidades de Formação (LNF)**

As necessidades de formação correspondem à discrepância entre as exigências do envolvente e o potencial existente, sendo necessário identificar e especificar as necessidades da empresa ao nível dos trabalhadores, com vista a diagnosticar o tipo de situações que podem ser ultrapassadas com a formação (Oliveira, 1993).

O Levantamento das Necessidades de Formação (LNF), segundo Cardim (2012) é constituído pela investigação à organização através de inquérito, no que diz respeito a falhas, limitações, necessidades atuais ou futuras na formação, traduzindo-se na sistematização das necessidades de competências aferidas pela organização para fazer face às lacunas existentes nos resultados do desempenho dos seus profissionais. A dimensão do LNF é determinada pela análise qualitativa e quantitativa, com a finalidade de, respetivamente, determinar as necessidades de formação (saber-saber, saber-fazer, saber-estar) e o número de pessoas a formar (Oliveira, 1993).

O resultado mais importante da fase do diagnóstico das necessidades é a definição dos objetivos da formação, objetivos esses que constituem o ponto de partida para a fase seguinte: o planeamento ou programação da formação (Rego *et al.*, 2020).

### **1.2.3.1.3. Plano de Formação**

O Plano de Formação “é o instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num dado prazo (normalmente anual), para operacionalizar uma dada política e certas prioridades, recorrendo a certos meios internos, ou externos à organização” (Cardim, 2012, p. 81). Para Cowling e Mailer (1998, p. 113) “é um documento escrito onde se identificam as ações de formação agrupadas de acordo com os critérios da empresa e dos participantes selecionados bem como as características (categoria profissional, departamento, etc.)”. Tal como o respetivo orçamento, o plano de formação deve ser aprovado pela gestão e dele devem constar: a duração, calendarização e custo das ações formativas, as metas estabelecidas em termos de prazos e conteúdos face aos objetivos estabelecidos, a forma como decorrerá a formação (em sala e/ou *on the job* e/ou *online* ou *outdoors* e sua alternância), os métodos de trabalho pedagógicos e respetivas técnicas e meios a utilizar de acordo com os recursos disponíveis, o itinerário pedagógico (*curriculum* de ação), as categorias dos formandos e a forma de avaliação (estabelecimento dos objetivos

gerais e dos indicadores a serem utilizados) dos mesmos (Cowling e Mailer, 1998; Camara *et al.*, 2016).

#### **1.2.3.1.4. Desenvolvimento da Ação Formativa**

O Desenvolvimento da Ação Formativa consiste na implementação da conceção desenvolvida na fase anterior, engloba a execução da formação propriamente dita e a preparação das respetivas ações formativas (Cardim, 2012). Rego *et al.* (2020, p.413) destacam 4 principais fatores que concorrem para assegurar o sucesso das ações formativas, nomeadamente: i) a adequação dos programas às necessidades da empresa – só devem ser realizadas ações que tenham utilidade para a empresa, sob pena da formação deixar de ser um investimento e transformar-se num mero custo.; ii) a qualidade do material apresentado – o material deve ser preparado e orientado para os objetivos da formação e ajustados às características dos formandos; iii) a qualidade dos formadores – as características dos formandos contribuem, em grande medida, para o sucesso da formação; iv) a motivação e qualidade dos formandos – a motivação dos formandos e a perceção dos mesmos da formação, acima de tudo, como uma oportunidade e um benefício, são igualmente condições necessárias para o sucesso da formação. O contrário sucederá se os formandos não tiverem interesse ou necessidade. Paralelamente à implementação das ações de formação, segundo Cowling e Mailer (1998, p. 114) “deve fazer-se um acompanhamento e controlo das mesmas para analisar se tudo funciona da forma prevista ou se há algo a mudar”.

#### **1.2.3.1.5. Controlo/Avaliação dos Resultados da Formação**

A Avaliação da Formação é a última e fundamental etapa do processo formativo e visa, não só, analisar, até que ponto os objetivos da formação foram alcançados, como as causas das eventuais falhas, para que, desta forma, a formação possa ser melhorada (Cowling e Mailer, 1998). Rego *et al.* (2020, p. 419) consideram pertinente fazer a distinção entre avaliação e validação da formação, sendo que, para estes, a avaliação “diz respeito à verificação das competências adquiridas e à análise das reações dos formandos à ação da formação, geralmente realizadas no final da ação. A Avaliação está, portanto, “ligada à determinação do valor real e mede a eficácia da formação, isto é, em que medida se alcançara os objetivos finais da formação” (Cowling & Mailer, 1998, p. 115). A validação remete para a análise do impacto da formação no indivíduo ou grupo de trabalho, no posto de trabalho e na própria

organização” Rego *et al.* (2020, p. 419). “Está ligada ao sentido de legitimidade e mede a eficiência da formação, ou seja, verifica se foram bem utilizados os recursos postos à disposição da formação” (Cowling & Mailer, 1998, p. 114). Rego *et al.* (2020) reconhecem que os problemas sentidos na fase da avaliação, prendem-se sobretudo com a validação, e justificam-nos com os seguintes argumentos: existe uma dificuldade em estabelecer-se uma relação causa-efeito entre a formação e, por exemplo, o aumento de produtividade individual; muitos comportamentos trabalhados em formação não podem ser medidos ou operacionalizados facilmente; a irreflexão e o descuido com que frequentemente se conduz a avaliação junto dos formandos, quando existe, leva a um subaproveitamento de informação vital para estimular, por exemplo, os níveis de satisfação com a ação da formação (Rego *et al.*, 2020).

Kirkpatrick (1998 *cit in* Rego *et al.*, 2020, p. 419) “propõe que a avaliação seja feita a quatro níveis: reação dos formandos, aprendizagem, comportamentos e resultados”. No Nível 1 – Reação, procura-se recolher informação referente à opinião dos participantes na formação, nomeadamente sobre materiais, formador, metodologias pedagógicas e conteúdos, etc. No Nível 2 – Aprendizagem, avalia-se a eficácia da formação em termos de resultados da aprendizagem, o grau de mudança de atitude, a melhoria de conhecimento e/ou o aumento das capacidades como resultado da participação no programa de formação. No Nível 3 – Comportamento, avalia-se em que medida as competências técnicas ou sociais adquiridas durante a formação são ‘transferidas’ para o posto de trabalho e interferem no desempenho, através das seguintes técnicas: questionários, entrevistas, observação ou uma combinação das mesmas. No Nível 4 – Resultados, avaliam-se os impactos financeiros ou operacionais da formação sobre a empresa. As medidas são sobretudo indiretas: qualidade de serviços, produtividade, volume de vendas, custos, erros, acidentes, etc., sem, no entanto, deixar de distinguir os efeitos resultantes da formação daqueles que não provêm da mesma.

A visão de avaliação adotada por Cardim (2012) integra-se no processo de gestão da formação orientada para o aperfeiçoamento dos ativos na organização, já que a “avaliação se desenvolve em vários momentos e níveis permitindo a análise da ação desenvolvida, a produção de feedback sobre esta e a sua eventual correção” (Cardim, 2012, p. 143).

A avaliação deve consistir na verificação do alcance dos objetivos que determinam as ações de formação, devendo ser feita a comparação entre os objetivos e os resultados, de modo a, não só procurar resultados no exclusivo plano do desenvolvimento individual, como também,

e acima de tudo, “encontrar a utilidade e o contributo do trabalho formativo para o desempenho profissional dos formandos e da organização” (Cardim, 2012, p. 143).

Diferentes tipos de avaliação devem ser feitos, antes, durante e após as ações formativas, respetivamente, avaliar a adequação da formação aos objetivos que a geraram; analisar o seu ajustamento às necessidades dos públicos-alvo e da organização a que se referencia; e analisar os seus resultados e o impacto sobre a atividade profissional (Cardim, 2012).

## **CAPÍTULO II**

### **OBJETIVOS E METODOLOGIA**

#### **2.1. Objetivos e Objeto de Estudo**

De acordo com Freixo (2010), um projeto de pesquisa inicia-se com a definição do que se pretende investigar – definição do problema ou assunto de estudo, que deve ser claro, exequível e pertinente.

Para Fortin (1996, p. 39), “a formulação de um problema de investigação consiste em desenvolver uma ideia através de uma progressão lógica de opiniões, de argumentos e de factos relativos ao estudo que se deseja compreender”. Qualquer processo de investigação leva à confirmação ou à refutação das hipóteses ou das explicações dadas sobre o fenómeno a que se está a analisar, sendo que, o investigador dispõe de um conjunto de instrumentos que pode acionar (teorias, métodos e técnicas) para encontrar respostas para as questões que colocou. No entanto, só a partir da questão formulada começa a desenhar-se uma metodologia para o processo de pesquisa, que segue uma trajetória e obedece a uma estratégia que não é escolhida ao acaso (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Partindo de uma base teórica em torno da formação dos recursos humanos, da sua importância estratégica para o desenvolvimento das organizações, e de outras temáticas relacionadas, entre as quais, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), o desenvolvimento profissional e a vantagem competitiva das organizações, a presente investigação tem como objetivo geral perceber de que forma o investimento na formação dos recursos humanos pode contribuir para o desenvolvimento e vantagem competitiva das organizações.

O desenvolvimento deste tema remete-nos para o estudo das PGRH das organizações e para as políticas de formação das empresas, implicando, neste quadro, tentar perceber como é que estas são definidas e mobilizadas para fazer face aos desafios da competitividade económica a que estão sujeitas, e ainda, como podem contribuir, tanto para o desenvolvimento individual como para o desenvolvimento coletivo.

A Gestão da Formação como PGRH por excelência e instrumento de gestão estratégica apresentam-se como pertinentes para o aperfeiçoamento e desempenho dos profissionais e consequentemente para o desenvolvimento do potencial das organizações, que atuam em

mercados cada vez mais competitivos, sujeitos às constantes mutações e adaptações impostas pela globalização e pelo rápido desenvolvimento tecnológico. Apesar do tema proposto se ter vindo a debater nas últimas décadas e de se ter vindo a verificar uma cada vez maior afluência por parte das organizações no que diz respeito ao investimento na formação do seu Capital Humano, quer seja por imposições legais, quer seja por necessidade sentida pelas mesmas, ou reconhecimento dos melhoramentos substanciais no seio organizacional advindos desse investimento, os resultados não são ainda os suficientes, para melhoria das competências dos recursos humanos (Soares, 2013). Neste sentido, e segundo Soares (2013) ainda se verifica, alguma resistência à sua aceitação por parte dos profissionais, pelo que, para além do esforço por parte das empresas para adquirir uma cultura de competências, este também deve ser partilhado pelo Estado, pelas escolas e pelos próprios profissionais, numa lógica de aprendizagem ao longo da vida.

Dada a amplitude da questão colocada, e no sentido de se desconstruir e operacionalizar o objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos delimitadores do amplo caminho aberto pela pergunta que deu origem ao estudo, nomeadamente:

- i. Compreender e analisar as perceções dos profissionais sobre a importância da formação.
- ii. Compreender e analisar os efeitos da formação na satisfação dos trabalhadores.
- iii. Compreender e analisar a relação da Gestão da Formação com os restantes subsistemas da GRH.
- iv. Compreender e analisar o contributo da formação para o desenvolvimento organizacional e obtenção de vantagem competitiva.

Considerou-se como objeto empírico a *Abaco Consulting*, empresa de referência nacional e internacional na implementação e manutenção de Sistemas de Informação SAP que tem a formação como uma das áreas de negócio (*Abaco Academy*).

Optou-se, assim, por realizar um estudo exploratório seguindo a metodologia de estudo de caso único, com vertente qualitativa, com recurso a entrevistas e análise documental.

Procurar-se-á ainda, apresentar um conjunto de sugestões de melhoria para a empresa, no âmbito da formação, tendo em conta o estudo realizado (apêndice 4).

## 2.2. Abordagem Metodológica

Segundo Fortin (2009), um método de investigação comporta como elementos, o paradigma do investigador e a estratégia utilizada para atingir o objetivo, e como componentes, incluem as crenças, as questões e as atividades de investigação. “Um paradigma é um esquema fundamental que orienta a perspectiva que o investigador dá ao seu estudo” (Fortin, 1996, p. 21). O paradigma do investigador diz respeito “à sua visão do mundo, às suas crenças, que determinam a perspectiva segundo a qual ele coloca uma questão de investigação e estuda um fenómeno” (Fortin, 2009, p. 27). A estratégia, “refere-se à metodologia ou aos procedimentos utilizados pelo investigador para estudar o fenómeno que suscita o seu interesse” (Fortin, 2009, p. 27).

Em termos metodológicos optou-se por responder à pergunta de partida recorrendo ao estudo exploratório intensivo de natureza qualitativa, apresentado sob forma de Estudo de Caso intrínseco, contemplado neste tipo de pesquisa, onde foi feita uma análise compreensiva de dados da empresa *Abaco Consulting*, complementado por análise documental (Relatório de Contas e Demonstrações Financeiras de 2019 da VAR3F e de documentos internos da organização) e pesquisa bibliográfica de autores relevantes.

Na metodologia qualitativa enquadram-se “práticas de pesquisa muito diferenciadas, fazendo apelo a diversos paradigmas de interpretação sociológica com fundamentos nem sempre expressos e de onde decorrem formas de recolha, registo e tratamento material também elas muito diversas” (Guerra, 2006, p. 11).

A escolha pelo Estudo de Caso na área das ciências sociais e humanas, tem sido permeada pelas experiências da pessoa ou as vivências no contexto em que o mesmo está inserido. Neste tipo de abordagem qualitativa, mais ajustada a questões sobre o “como” e o “porquê” das coisas, as questões de pesquisa são mais amplas, visto a visão dos fenómenos ser também mais holística, o que quer dizer que são tidos em conta os componentes de uma situação ou fenómeno, suas interações e interinfluências, não compartimentando e isolando a realidade, como acontece na abordagem quantitativa (Oliveira e Ferreira, 2014).

Tenciona-se, compreender o fenómeno ou mesmo a natureza do caso, ou seja, compreender o caso no seu ambiente natural, em toda profundidade para uma melhor apropriação da realidade (Crowe *et al.*, 2011 *cit in* Oliveira e Ferreira, 2014). No que diz respeito ao Estudo de Caso Intrínseco, este procura entender melhor um caso particular em si, nos seus aspetos intrínsecos (Ventura, 2007).

Nesta investigação em particular, a escolha pelo Estudo de Caso prende-se com o facto de a sua abordagem incidir sobre a problemática em torno da Formação como PGRH por excelência (ou ausência dela) nas organizações, como estratégia para o desenvolvimento dos seus profissionais e conseqüente desenvolvimento organizacional, questão com o fim de aferir esse problema, objetivo assumido nesta investigação. Considerado pertinente ao nível da investigação, assumem-se como os elementos essenciais de um Estudo de Caso, o problema, a sua identificação e a explicação da sua existência. Assim, esta estratégia de investigação qualitativa permite responder às questões ‘o quê’ (o investimento nos recursos humanos), ‘como’ (através da formação) e ‘porquê’ (para o desenvolvimento organizacional e obtenção de vantagem competitiva), potenciando o uso de uma grande variedade de evidências de recolha de dados, adequando-se à análise de um fenómeno contemporâneo, dentro do contexto real, sobre o qual o investigador tem pouco controlo (Oliveira e Ferreira, 2014). Desta forma, verifica-se uma maior compreensão dos acontecimentos por meio da retenção das suas características mais significativas.

Para Stake (2012), o estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado, onde se espera conseguir captar a complexidade de um caso único. Assim, através da particularidade e complexidade do caso “único” da *Abaco Consulting*, pretende-se compreender a sua atividade no âmbito da Gestão da Formação e das restantes PGRH, procurando-se “o pormenor da intenção com os seus contextos” (Stake, 2012, p. 11).

### **2.2.1. Técnicas de Recolha de Dados**

O conhecimento científico constrói-se com base na realidade dos factos, pelo que, em qualquer processo de investigação, todo o problema deve ser identificado e formulado tendo por referência a realidade. Por sua vez, qualquer solução deve ser testada e verificada na realidade dos factos. A recolha de dados é uma das fases imprescindíveis do processo de investigação, desde a identificação do problema até à solução do mesmo. Porém, o tipo de dados a recolher depende dos métodos de pesquisa selecionados. (Oliveira e Ferreira, 2014).

Do ponto de vista da condução da pesquisa, “a abordagem qualitativa não apresenta uma forma rígida e estruturada, obrigando a uma maior recolha de dados com formatos e origens diferentes” (Oliveira e Ferreira, 2014, p. 90).

Com a finalidade de recolher dados, na investigação em apreço, o contacto direto com a realidade e com os factos iniciou-se com o trabalho de campo, através da observação documental e observação com recurso a inquérito por entrevista.

A observação documental ou análise documental, baseia-se na análise de documentos atuais ou históricos, independentemente da sua natureza, que contenham informação, atual ou passada, referente a acontecimentos relevantes para a investigação. Pode ser definida como “uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referenciação” (Chaumier, 1989 *cit in* Bardin, 2011, p. 47). Enquanto tratamento da informação contida nos documentos acumulados, tem como objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, através de procedimentos de transformação, com o propósito de armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso do observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação com o máximo de pertinência (Bardin, 2011).

Foram, assim, analisados o Relatório de Contas e Demonstrações Financeiras 2019 - VAR3F, documentos escritos internos à organização objeto do estudo, facultados pela mesma (brochura com a Apresentação da Abaco, Gráfico da Estrutura da Empresa, Minuta de Proposta de prestação de serviços com informação da empresa), entrevistas, vídeos e outras informações obtidas no *site* da empresa e publicadas na comunicação social e redes sociais.

A técnica de recolha de dados de inquérito por entrevista é uma das técnicas mais frequentes na investigação científica. Consiste numa interação verbal entre o entrevistador e o respondente, face-a-face ou por outro meio, entre outros, telefone, e-mail ou videochamada.

Nesta investigação, a recolha de informação foi obtida através através da análise documental, e da realização de inquérito por entrevistas semi-estruturadas, que segundo Santos *et al.* (2016, p. 102) “são mais utilizadas na investigação científica em ciências sociais, (...) os temas são geralmente mais específicos e o entrevistador recorre a um guião com tópicos ou questões que podem ser alteradas, em caso de necessidade, no decurso da entrevista”), realizadas a diferentes trabalhadores da *Abaco Consulting*. A análise documental consistiu numa fase preliminar na instituição de um serviço de documentação ou de um banco de dados, cuja finalidade foi esclarecer a especificidade e o campo de ação da análise de conteúdo” (Bardin, 2011).

Cumprindo-se com os pressupostos da caracterização da amostra nos Estudos de Caso naturalísticos, nomeadamente, “o uso de uma variedade de fontes de informação; a possibilidade de generalizações naturalísticas e a revelação dos diferentes pontos de vista

sobre o objeto de estudo” (Ventura, 2007, p. 384), entrevistou-se 6 profissionais da *Abaco Consulting*, nomeadamente, a pessoa responsável pela área da Formação, o Gestor de Operações, uma Assistente de Recursos Humanos, e mais três consultores que acumulam outras responsabilidades dentro da empresa<sup>1</sup>.

Para dar espaço às formas de narração dos entrevistados, foram construídos previamente os respetivos guiões de entrevista, estruturados em grandes capítulos (dimensões), desenvolveu-se, depois, perguntas de ‘lembrança’, que apenas foram introduzidas no caso em que as respostas não foram referidas pelos entrevistados.

Na construção do guião de entrevista, é importante a clarificação dos objetivos e dimensões de análise que a entrevista comporta, pois, “mesmo no nível exploratório, mas sobretudo a nível do analítico, a necessidade de comparabilidade entre os sujeitos e o evitamento da descrição que prepara a interpretação exigem um questionamento complexo que vai muito para além do senso comum, seguindo ‘hipóteses explicativas’ que permitem interpretar os fenómenos em análise” (Guerra, 2006, p. 53). Assim, numa primeira fase, os guiões das entrevistas foram construídos em função dos objetivos advindos da problematização.

Com as entrevistas, através do discurso dos participantes, procurou-se, assim, aferir qual a importância que o investimento feito pelas organizações na formação dos seus profissionais tem no desenvolvimento das mesmas e na obtenção de vantagem competitiva, face às suas concorrentes. Para tal, procurou-se recolher informação detalhada, sobre a perceção dos mesmos respeitante a várias dimensões, nomeadamente, o posicionamento e a estratégia da Direção dos Recursos Humanos, o papel e a importância da formação, o acesso à formação, o plano de formação, e relação entre a formação e as restantes práticas de GRH.

Tendo em conta o atual contexto incerto advindo dos constantes estados de emergência resultante da pandemia do COVID-19 que todos temos vivido neste último ano, as entrevistas foram realizadas por videoconferência. Cada uma delas teve uma duração média de 60 minutos (tendo variado entre 45 a 60 minutos), tendo sido marcadas com a devida antecedência, de acordo com a disponibilidade da investigadora e dos participantes.

---

<sup>1</sup> Não foi possível entrevistar o CEO da organização nem a Diretora do Capital Humano como previsto inicialmente, que por questões de saúde tem estado ausente na empresa, tendo sido entrevistado o Gestor de Operações por estar provisoriamente a desempenhar parte das suas funções.

De acordo com as recomendações de Guerra (2006), não foram esquecidas as questões prévias colocadas no início das entrevistas, foi feita a explicitação do objeto de trabalho e valorizado o papel de cada um dos entrevistados no fornecimento das informações considerando o estatuto de informador privilegiado conferido a cada um deles, a duração e a licença para a gravação das entrevistas. (Guerra, 2006, p. 60). As entrevistas foram posteriormente analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo.

### **2.2.2. Técnica de Análise de Dados**

Na metodologia qualitativa os dados consistem na sua maior parte dos casos em pequenas narrativas resultantes das observações e que, por se apresentarem dispersos (até no tempo), não são de fácil leitura para terceiros, pelo que necessitam de ser organizados pelo investigador que lhes confere sentido e lógica, de modo a que lhe seja permitido: uma representação dos dados num espaço visual reduzido; auxiliar a planificação de outras análises; facilitar a comparação entre diferentes conjuntos de dados e garantir a utilização direta dos dados no relatório final (Freixo, 2010).

De acordo com Bardin (2011), a Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Visam, portanto, “dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teóricoanalíticos, cuja articulação permite formular a inferência” (Guerra, 2006, p. 62).

No que diz respeito ao tratamento dos dados do presente estudo, numa fase inicial, a que Bardin (2011) denomina por fase de organização, foi estabelecido um esquema de trabalho preciso, com procedimentos bem definidos e flexíveis, foram escolhidos os documentos que foram submetidos para análise e formulados os indicadores que orientaram a interpretação final. As entrevistas foram transcritas e foram anexadas em apêndice, sendo que a sua reunião constitui o corpus de pesquisa. No entanto, e seguindo o sugerido por Bardim (2011), verificou-se o cumprimento de algumas regras: i) exaustividade, todo o assunto deve ser esgotado, sem omissão de nenhuma parte; ii) representatividade, o universo deve ser representado pela amostra; iii) homogeneidade, os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes; iv) pertinência, os

documentos necessitam ser adaptados ao conteúdo e ao objeto da pesquisa; v) exclusividade, não deverá existir a classificação de um elemento em mais de uma categoria.

Após a edição das entrevistas transcritas e das questões anotadas iniciou-se o que Bardin (2011) designa de “leitura flutuante”, altura em que foram elaboradas as hipóteses (explicações antecipadas do fenómeno observado, ou seja, afirmações iniciais que puderam ser comprovadas ou refutadas no final do estudo) e os objetivos da pesquisa. Procedeu-se à escolha das categorias que foram surgindo das questões norteadoras, à posterior organização destes indicadores, e por fim, procedeu-se à codificação dos dados, através da qual estes foram transformados sistematicamente e agregados em unidades.

Para Bardin (2011), uma categoria, em geral, é uma forma de pensamento que reflete a realidade de forma resumida em determinado momento. Na perspetiva de análise de conteúdo, as categorias são vistas como rúbricas ou classes que agrupam determinados elementos, agregando características comuns.

Elaborou-se, assim, uma grelha de análise categorial das várias dimensões das entrevistas, com os diferentes discursos dos entrevistados e que caracterizam essas mesmas dimensões (*Tabela 4*) para uma melhor comparação e análise dos dados. Esta grelha é constituída por um conjunto de categorias que permitiram classificar e comparar o resultado das entrevistas.

No presente estudo, o desenvolvimento e a delimitação das categorias não foram definidos a priori, mas construídos e alterados com base na informação que foi sendo recolhida.

### **2.2.3. Procedimentos**

A realização deste estudo teve início com a pesquisa bibliográfica, complemento metodológico do presente estudo. A revisão da literatura sobre a problemática, “é sempre útil para fazer comparações com outros casos semelhantes, buscar fundamentação teórica e também para reforçar a argumentação de quem está a descrever o caso” (Ventura, 2007, p. 385), e permitiu avaliar os caminhos seguidos, desde a elaboração dos objetivos até às conclusões. Esta primeira etapa permitiu sustentar teoricamente a segunda parte da investigação, desde a definição da pergunta de partida, objetivos específicos, escolha dos vários métodos e técnicas de recolha, análise e tratamento dos dados, que melhor se enquadram ao tipo de estudo.

Em termos de trabalho de campo, estabeleceu-se um primeiro contacto via e-mail com a empresa em estudo por parte da autora da investigação, no sentido de apresentar a sua intenção em iniciar o presente projeto e aferir qual o eventual interesse por parte da primeira

em colaborar no mesmo. Desencadearam-se outras trocas de e-mail, no sentido de esclarecer os preceitos do estudo, foi apresentado o projeto e formalizada a solicitação de participação à empresa através de uma carta dirigida ao seu CEO que resultou na sua aceitação em participar no estudo. Seguiu-se uma primeira reunião oficial e virtual, através da plataforma *Teams*, com duração aproximadamente de 1h15, onde foram facultadas à investigadora algumas informações. Esta ficou de analisar a informação facultada, colocar por e-mail todas as questões que viessem a surgir, à pessoa da empresa designada para apoiar a presente investigação, que após oscultar internamente quais as pessoas que eventualmente poderiam estar interessadas e disponíveis para participar no estudo efetuou a marcação das entrevistas de acordo com a disponibilidade da investigadora e dos participantes identificados.

As entrevistas nos meses de junho, julho e agosto de 2021 tendo sido realizadas conforme o previsto e tiveram em média duração de uma hora. Seguiu-se as respetivas transcrições, análise categorial (apêndice 3) e, finalmente, o apuramento dos resultados da investigação.

#### **2.2.4. Caracterização da Amostra (Participantes)**

Para Quivy e Campenhoudt, as testemunhas privilegiadas é uma das categorias de interlocutores recomendados para as entrevistas, ou seja, “tratam-se de pessoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 71).

Na presente investigação entrevistaram-se seis trabalhadores da Abaco, os quais foram referenciados pela pessoa responsável pela formação na organização (que também participou neste estudo), procurando identificar e analisar a perceção destes trabalhadores sobre o tema do investimento na formação dos recursos humanos por parte das organizações em geral da Abaco em particular.

Ao nível da sua caracterização, incluíram-se trabalhadores de ambos os sexos (4 do sexo feminino e 2 do sexo masculino) e com idades compreendidas entre os 30 e 52 anos. Os participantes do estudo possuem no mínimo uma licenciatura e vínculo contratual sem termo com a empresa. Ao nível da antiguidade, trabalham na empresa entre 18 meses a 12 anos (média 5,4 anos) sendo que a maioria acumula mais do que uma responsabilidade dentro da Abaco.

*Tabela 1* pretende caracterizar os diferentes participantes no estudo:

**Tabela 1 - Caracterização dos Participantes**

Participantes	Idade (anos)	Sexo	Habilitações Literárias	Antiguidade na Empresa / Vínculo Contratual	Função / Responsabilidades
Entrevistado 1	30	Feminino	Mestrado Integrado em Psicologia	18 meses / Contrato sem termo	Gestora de Formação / Coordenadora Pedagógica
Entrevistado 2	43	Feminino	Licenciatura em Serviço Social	3 anos / Contrato sem termo	Assistente Administrativa de Recursos Humanos
Entrevistado 3	45	Masculino	Licenciatura em Informática de Gestão	6 anos / Contrato sem termo	Diretor de Operações
Entrevistado 4	52	Feminino	Licenciatura em Informática de Gestão Licenciatura em Informática Educacional	7 anos / Contrato sem termo	Consultora Gestora de Projetos Arquiteta de Soluções
Entrevistado 5	43	Feminino	Licenciatura em Informática de Gestão	12 anos / Contrato sem termo	Gestora de Clientes Gestora de Projetos Responsável Área da Qualidade Formadora
Entrevistado 6	40	Masculino	Licenciatura em Administração em Comércio Exterior	3 anos / Contrato sem termo	Consultor Sénior Formador

*Fonte: Elaboração própria (dados recolhidos nas entrevistas)*

## 2.3. Apresentação da Abaco Consulting

### 2.3.1. Caracterização da Atividade

Constituída em 2004, a *Abaco Consulting* (VAR37, S.A. Portugal) é uma empresa do grupo VAR3F, de referência nacional e internacional, na consultoria de software de gestão SAP (líder mundial em software de gestão).

Com sede em Portugal, na cidade do Porto, e escritórios em Lisboa, no Brasil (São Paulo), no Reino Unido (Londres) e, até final de 2020, também na Suíça (Genève), o seu negócio foca-se em três áreas-chave: implementação de sistema de informação SAP, serviço de suporte aplicativo em modelo *nearshore* e formação em SAP através da sua unidade Academy (<https://abaco.consulting>).

A Abaco disponibiliza ainda aos seus clientes ferramentas de Gestão Empresarial e soluções diferenciadas, nomeadamente, soluções Financeiras, de Logística, Recursos Humanos, Manutenção, Vendas e Serviços, Segurança e Saúde no Trabalho, Análises e Relatórios. Tem apostado também nas áreas de investigação, de forma a implementar projetos inovadores e criar novos produtos, nomeadamente no desenvolvimento de soluções verticais por área de (<https://abaco.consulting>).

É uma das maiores *SAP Sellers* em Portugal, sendo considerada *Gold Partner* como *Value Added Reseller*. Tem vindo a ser reconhecida, pelos seus clientes, em Portugal e no Brasil, desde 2008, como um parceiro SAP de topo, para as áreas de desenvolvimento, implementação, serviço e suporte (<https://abaco.consulting>).

As principais áreas de atuação da Abaco no mercado das indústrias alimentar, automóvel, engenharia e construção, produção industrial, retalho e têxtil, permitem-na posicionar-se como referência para os clientes destes setores no desenvolvimento das melhores soluções para o seu negócio (<https://abaco.consulting>).

### **2.3.2. Missão, Visão e Valores**

A *missão* da Abaco é estabelecer relações de parceria estreitas e transparentes com os seus clientes e parceiros, de forma a dotá-los com os melhores sistemas de informação de gestão (<https://abaco.consulting>).

A *Abaco Consulting* encoraja as suas pessoas a trabalhar naquilo que as apaixona, ambiciona ser uma das maiores e melhores empresas na implementação de sistemas de informação de gestão, trabalhar e ser percebida como ágil e flexível, decidir sempre de forma transparente e honesta e construir relações (<https://abaco.consulting>).

Os seus *valores* baseiam-se na transparência, honestidade, integridade e frontalidade na construção de relações de confiança a longo prazo, como uma competência *core*, com os seus parceiros (<https://abaco.consulting>).

### **2.3.3. Estrutura Organizacional**

Segundo Camara *et al.* (2016), o tipo de estrutura adotado por uma determinada empresa surge como forma de operacionalizar a sua estratégia, de lhe dar suporte, organizando os meios e alocando os recursos disponíveis. A estrutura de uma organização é um dos meios que a gestão utiliza para atingir os seus objetivos, constituindo um Fator Crítico de Sucesso na condução do seu negócio e na gestão das pessoas (Camara *et al.*, 2016).

A estrutura organizacional da Abaco apresenta uma configuração de tipo funcional, organizada com base nas tarefas a desempenhar (Teixeira, 2013) (*Figura 1*). Apresenta uma hierárquica simples, com linhas de comunicação simples, fluxos de informação curtos e com gestores especializados em cada área funcional pelo que as responsabilidades hierárquicas e de supervisão são claras. Apesar da tomada de decisões ser tendencialmente centralizada nos gestores de topo, tende por vezes a haver alguma descentralização pelas chefias. É uma estrutura de tipo orgânica<sup>2</sup>, com uma “menor incidência possível em formalismos ou burocracias” (Camara *et al.*, 2016, p. 240). Este tipo de estrutura é característico das empresas deste setor tecnológico, capaz de se ajustar a ambientes com mudanças aceleradas (Camara *et al.*, 2016; Cunha *et al.*, 2016). Para além da Administração e Serviços Externos (Serviços Gerais e Assessoria Jurídica), as principais áreas funcionais da Abaco são: *i*) Direção Financeira e de Contabilidade, *ii*) Direção de Operações, *iii*) a Direção de Projetos, *iv*) a Direção Comercial e Marketing, *v*) Direção de Tecnologia e *vi*) Direção de Recursos Humanos. Atualmente está a ser criado o Gabinete de Formação. Cada área funcional tem diversos profissionais com diferentes funções representados na *Tabela 3* em apêndice.

### **2.3.4. Recursos Humanos na Abaco Consulting**

Atualmente a atividade da Abaco Consulting é apoiada por mais de 250 consultores altamente experientes, sendo que, emprega cerca de 230 trabalhadores entre Portugal, Brasil e Reino Unido (<https://abaco.consulting>).

---

<sup>2</sup> Estrutura Orgânica – estrutura com baixo grau de complexidade e formalização, uma rede de disseminação de informação sofisticada (em todos os sentidos: vertical e lateral) e um elevado grau de participação na tomada de decisão (descentralização) (Camara *et al.*, 2016).

Em Portugal, de um universo de 115 trabalhadores, 40 são do sexo feminino e 75 são do sexo masculino, com uma média de idades compreendidas entre os 25 e os 50 anos. A nível de habilitações literárias, em média, 80% são licenciados, 10% têm mestrado e os restantes 10% completaram o ensino secundário e/ou frequentam/frequentaram o ensino superior (não concluído).

Os recursos humanos distribuem-se pelas principais áreas funcionais da Abaco da seguinte forma: 6 profissionais do sexo feminino e 1 do sexo masculino na Direção Financeira e Contabilidade; 8 profissionais do sexo feminino e 9 do sexo masculino na Direção de Operações; 1 profissionais do sexo feminino e 2 do sexo masculino na Direção da Formação; 1 do sexo masculino na Direção de Projetos; 2 profissionais do sexo feminino e 4 do sexo masculino na Direção Comercial e Marketing; 2 profissionais do sexo feminino e 15 do sexo masculino na Direção de Tecnologia; 2 profissionais do sexo feminino na Direção de Recursos Humanos (ver *Tabela 3* em apêndice).

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDO EMPÍRICO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo, é reservado à apresentação e discussão de resultados, onde se procurou, após a apresentação dos seus objetivos e da caracterização dos seus intervenientes, cumprir com o seu propósito. Para tal, foram identificados um conjunto de dimensões e subdimensões refletidos nos diferentes guiões de entrevistas (*Apêndice 3: Guiões das Entrevistas*), de forma a captar a perceção de cada um dos entrevistados sobre os indicadores em análise.

Inicialmente foram elaborados 4 guiões de entrevistas, para serem aplicado aos diferentes participantes: o CEO, a responsável pela área dos Recursos Humanos, a responsável pela Formação e um outro para os entrevistados com outras funções (Assistente de RH e Consultores). Dado que não foi possível entrevistar o CEO da organização, procurou-se dar resposta a algumas dimensões identificadas, através da análise de algumas entrevistas dadas à comunicação social pelo CEO da *Abaco Consulting*.

Também não foi possível entrevistar a pessoa responsável pela área de RH, no entanto, o guião elaborado para a mesma, foi aplicado ao Diretor de Operações da Abaco (DO), que à data da realização da entrevista, era uma das pessoas que assumia as responsabilidades da mesma, principalmente nas questões relacionadas com o recrutamento e seleção. Para além das respostas obtidas através do DO, algumas das questões referentes às dimensões identificadas na entrevista dirigida à responsável pela área de RH foram, igualmente respondidas, a partir da análise de entrevistas nas redes sociais concedidas à responsável pelo Desenvolvimento do Capital Humano (DCH) da Abaco, e ao Diretor de Operações também em anexo. A *Tabela 4* em apêndice, pretende elencar as dimensões e subdimensões de cada entrevista de acordo com as responsabilidades de cada participante.

#### **3.1. Objetivos, Estratégia e Desafios da Organização**

##### **3.1.1. Objetivos estratégicos da organização**

De acordo com o CEO da Abaco, apesar de muitos setores e empresas estarem a enfrentar dificuldades motivadas pela crise, prevê-se que seja globalmente positivo para os mercados das Tecnologias da Informação e dos Sistemas de Gestão, como é o caso da Abaco. Para isso, a empresa terá de adotar uma estratégia mais flexíveis, com mais mobilidade e rapidez

de acesso à informação e consequente tomada de decisão de modo que consiga dar resposta aos novos desafios de negócio das empresas (Moreira, 2020).

Com vista a desenvolver novas oportunidades para explorar verticalmente e em termos geográficos, aumentar o seu volume de negócios em Portugal e no Brasil e continuar a ser pioneira na capacidade de implementação de soluções tecnológicas inovadoras, os objetivos estratégicos da Abaco para o ano 2001 centram-se em três aspetos fulcrais: **i)** manter a evolução positiva registada nos últimos anos e consolidar a sua presença internacional, em particular no Brasil; **ii)** reforçar a sua aposta em '*nearshore services*' que ganhou maior preponderância em contexto de trabalho remoto; **iii)** apostar no reforço das suas competências que dão corpo à sua estratégia de especialização em '*Manufacturing & Operations*', que ganha hoje particular relevância na medida da necessidade que estas áreas e organizações têm de se transformar digitalmente (Moreira, 2020).

Para Camara *et al.* (2016), a definição da estratégia de uma empresa engloba diferentes componentes necessárias ao seu sucesso e determina a forma de articulação dos diversos recursos indispensáveis, entre outros, os recursos tecnológicos, financeiros e humanos. Estes últimos (recursos humanos), "são, por conseguinte, parte integrante do plano de negócios da Empresa, e a forma como se procede à sua gestão deverá corresponder à forma mais eficaz de concretizar a opção estratégica mais tomada" (Camara, *et al.*, 2016, p. 249).

### **3.1.2. Principais linhas estratégicas que presidem ao processo de construção de sucesso na organização**

Numa entrevista dada à Revista Exame, o CEO da Abaco revelou quais as principais linhas estratégicas que na sua opinião, levam uma organização ao sucesso. Para o executivo, esta deve focar-se no pós-pandemia, deve olhar, sempre, para o futuro e perspetivar que caminho a organização deve seguir daqui em diante (Moreira, 2020). Deve saber antever novas mudanças, problemas, ser flexível, transparente e estar preparada para possíveis imprevistos. Para tal, deve ser capaz de apontar o caminho, no meio da incerteza, de passar confiança, manter a tranquilidade e ensinar isso (Moreira, 2020).

Os argumentos do CEO da Abaco, remetem-nos para o Sucesso Empresarial entendido por Camara, *et al.* (2016, p. 34), como "um processo com diversos estádios e não como um ponto de chegada". Para os autores, perante o contexto de mutações constantes e aceleradas na envolvente a que as organizações estão sujeitas, "a eficácia e sucesso empresarial, no curto

prazo, poderá transformar-se, a médio ou longo prazo, em insucesso”. O sucesso empresarial, resulta de um processo de adaptação das empresas “às mutações do meio, que lhes permite atingir os objetivos estratégicos estabelecidos” (Camara, *et al.*, 2016, p. 34).

Assim, a Abaco deverá, portanto, conseguir “*definir e implementar medidas de forma a se adaptarem a esta nova realidade. Fazer evoluir os seus modelos de negócios e construir soluções que não apenas sobrevivam, mas que também prosperem no novo cenário de negócios que irá advir*” (Moreira, 2020). Isso passa por recolher informação, procurar partilhar com outras pessoas e outros setores, dados, pontos de vista, ideias, ações, e pô-las em prática com as suas pessoas (Moreira, 2020).

A principal medida está relacionada com o alcance a nível de mercado. O modelo descentralizado de trabalhar e de negociar vai permitir que o mercado em que a Abaco atua passe efetivamente a ser global, pois vai permitir que seja feito negócio, de igual forma, tanto com um cliente nacional como com um cliente internacional, visto a transformação digital ter chegado a todos em simultâneo (Moreira, 2020).

A Abaco reconhece a importância de definir e implementar a melhor estratégia para conseguir atingir o sucesso num mundo pós-crise, podendo transformar toda a situação numa oportunidade para melhorar a forma de fazer os seus negócios. Uma das estratégias a ser adotada pela empresa passa pela forma de atuação de uma boa liderança, muito próxima dos seus liderados, que, não só apoie os resultados ou minimize o impacto económico nos negócios, como lidere de forma transparente e verdadeira na forma de comunicar independentemente da circunstância (Moreira, 2021b; Moreira, 2021c).

A este propósito Cunha, *et al.* (2016) corroboram com o CEO da Abaco no que diz respeito à proximidade entre os líderes e os seus liderados e acrescentam que: “os líderes devem ser encorajados e treinados para oferecerem relações de ‘parceria’ a todos os seus seguidores” (Cunha, *et al.*, 2016, p. 319). Os autores apontam ainda a boa relação entre os líderes e os seus liderados como um contributo, não só para que o processo de liderança seja equitativo, de maior qualidade e de maior eficácia, como para a promoção de uma maior satisfação, empenhamento e desempenho dos trabalhadores.

Camara *et al.* (2016) fazem ainda menção à importância do envolvimento dos trabalhadores na conceção do plano estratégico: as contribuições dos trabalhadores no desenvolvimento do plano estratégico da organização são decisivas para que o mesmo seja realista, visto serem as pessoas quem lidam mais de perto com as dificuldades operacionais com que o plano estratégico se terá de defrontar (Camara *et al.*, 2016).

### **3.1.3. Relação entre a política de RH da empresa e a política de inovação e de desenvolvimento**

Existe uma relação positiva entre inovação e o futuro desempenho das organizações. A estratégia adotada por uma empresa “constitui um determinante poderoso da sua vontade e capacidade de inovar” (Cunha *et al.*, 2016, p. 746). Já a inovação organizacional consiste na “introdução de uma nova forma de relacionamento entre a organização e a sua envolvente e/ou a adoção de um novo meio ou fim internos, de modo a aumentar a eficiência organizacional e/ou a sua eficácia” (Cunha *et al.*, 2016, pp. 728 e 729).

A Abaco tem vindo a realizar uma aposta no desenvolvimento de competências dos seus profissionais que permitam implementar projetos em muitos países (Portugal, Brasil, Reino Unido e Suíça, Espanha, Alemanha, Bélgica, Holanda, Angola, Cabo Verde, África do Sul, Canadá, Estados Unidos, Colômbia, Argentina, Turquia, Egito e Singapura). O crescimento internacional tem-lhe permitido consolidar a sua estratégia de enfoque no mercado «*Manufacturing & Operations*», que se consubstancia no endereçamento vertical de setores estratégicos como confeção, calçado e têxtil, onde lidera, engenharia e construção, automóvel e alimentar (<https://abaco.consulting/>) – inovações administrativas<sup>3</sup>.

Para além disso, a empresa tem apostado ainda nas áreas de investigação, de forma a implementar projetos inovadores e criar novos produtos, nomeadamente no desenvolvimento de soluções verticais por área de negócio (Lemos, 2021) – inovações técnicas<sup>4</sup>.

### **3.1.4. Desafios que se prevê que a empresa irá enfrentar nos próximos 3 anos**

Segundo Camara *et al.* (2016), para alcançar os objetivos estratégicos, torna-se necessário que as empresas, não só, prevejam as dificuldades e obstáculos que possam surgir no seu percurso, como planeiem a forma de os superar ou contornar.

Face à nova realidade imposta pela atual pandemia onde a tecnologia desempenha um papel mais preponderante na vida das organizações, estas vêm-se obrigadas a recorrer, cada vez

---

<sup>3</sup> Inovação Administrativa – novos procedimentos, políticas e formas organizacionais (Cunha *et al.*, 2016, p. 729).

<sup>4</sup> Inovações Técnicas – novos processos, produtos ou serviços (Cunha *et al.*, 2016, p. 729).

mais ao digital que veio trazer novas formas de fazer negócios e a uma reestruturação dos processos organizacionais. Para a Abaco é importante e urgente eliminar tudo o que não seja ágil de modo a que possa ter um modelo rápido a reagir (Moreira, 2020).

Um dos desafios previstos e apontados pela Abaco, na voz do seu CEO, relativamente à preparação do futuro incerto e para fazer face às múltiplas mudanças que vão surgindo, cada vez mais, diz respeito ao modo como as empresas se irão relacionar (Moreira, 2020).

A este propósito, Cunha *et al.* (2016) mencionam o facto de as organizações, cada vez mais, entenderem-se a si mesmas como partes de redes mais vastas, integrantes de uma ecologia feita de relações cooperativas, competitivas e coopetitivas, “relações marcadas por uma crescente mobilidade suportada pela evolução das tecnologias da informação e comunicação” (Schmidt, 2011 *cit in* Cunha *et al.*, 2016).

A pandemia veio demonstrar a eficiência do trabalho remoto, que se traduz em menos deslocações, menos tempo em viagens e uma maior rapidez nas tomadas de decisões, consequência de um aumento de interações diárias (Moreira, 2020).

O aumento de alguma pressão na capacidade de entrega, a necessidade de existirem ferramentas que permitam acompanhar esse ritmo, o aumento do teletrabalho e consequentemente a diminuição do espaço útil de trabalhos nos escritórios, o aumento da segurança nas redes e nas aplicações e respetiva capacidade para gerir o tráfego de grandes quantidades de informação, assim como as ferramentas de monitorização e o acompanhamento de saúde e segurança no trabalho são outros dos desafios que a Abaco perspetiva enfrentar nos próximos tempos (Moreira, 2020).

## **3.2. Papel, Posicionamento e Estratégias da DRH**

### **3.2.1 Papel da DRH na empresa**

Na perceção do E3 a DRH é cada vez mais, um fator diferenciador e fulcral para as organizações. Esta tem um papel estratégico que deve estar em conformidade com a visão corporativa, devendo ainda, a gestão das pessoas e os objetivos desta área estar alinhados com os valores e princípios de negócio da organização e serem perspetivados na ótica da gestão de talentos (Chéu, 2021).

Esta ideia vem corroborar com a visão de Miles e Snow (1984 *cit. in* Rego *et al.*, 2020) no que diz respeito à perspetiva do alinhamento da estratégia da área de RH com a estratégia de

negócio. Demonstra ainda que, de acordo com Rego *et al.* (2020), o papel da DRH na Abaco, enquadra-se nos modelos *hard/Michigan* e *soft/Harvard*, que refletem, respetivamente, uma maior orientação para os resultados e uma maior orientação para as pessoas.

No que diz respeito à ótica da gestão de talentos, também mencionada pelo DO da Abaco, segundo Rego *et al.* (2020), um modelo da gestão de talentos defende e implementa uma gestão segmentada e individualizada dos grupos de talento “os quais exigem configurações específicas de políticas, orçamentos e práticas, de forma a aumentar o valor criado para a organização e, conseqüentemente, garantir o sucesso estratégico sustentado, através da aquisição, desenvolvimento e retenção de trabalhadores talentosos” (Rego *et al.*, 2020, p. 124). Devido ao seu valor no mercado, a saída de talentos de uma organização perturba o normal funcionamento da empresa e a relação com os clientes (Rego *et al.*, 2020).

Para o DO da Abaco, a DRH é a base para o crescimento de uma empresa na medida em que deve contribuir para um maior e melhor desempenho dos trabalhadores, através da satisfação e equilíbrio das necessidades pessoais e profissionais de cada um deles, sendo estes que, por sua vez, irão determinar os bons e os maus resultados organizacionais (Chéu, 2021). Para este participante a DRH, deve, portanto, procurar manter uma proximidade com os recursos humanos e procurar mantê-los motivados e garantir que tenham um bom desempenho: *“temos de ter pessoas motivadas. (...) ter aqui um acompanhamento próximo dos recursos humanos é crucial (...) só estando a motivar as pessoas no dia-a-dia, é que conseguimos uma boa dinâmica e um bom resultado sobre a Gestão de Recursos Humanos”* (E3). Esta declaração remete-nos, mais uma vez, para a visão *soft* de Harvard cuja gestão orienta a sua ação para motivação das pessoas e o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e no trabalho em equipa (Rego *et al.*, 2020).

Faz parte do papel da DRH, também, fazer a interligação entre as restantes áreas funcionais da organização, através das várias reuniões realizadas semanalmente entre a DRH e os responsáveis das primeiras linhas, no sentido de se identificarem/anteverem eventuais situações passíveis de intervenção e serem tomadas decisões e dinamizadas iniciativas para lhes fazer face: *“Depois no day-by-day há reuniões comigo e com a responsável pelo DCH, com as primeiras linhas, ou seja, gestores de projeto e gestores da área para passar a mensagem e para dinamizar uma série de iniciativas que sejam necessárias fazer”* (E3).

Os discursos apresentados remetem-nos para os últimos 2 dos 4 papéis atribuídos à GRH por Ulrich (1997 *cit in* Rego *et al.*, 2020), resultantes do cruzamento dos eixos foco estratégico versus foco operacional e atividades viradas para as pessoas versus atividades orientadas

para processos: *i)* especialista administrativo, *ii)* agente de mudança, *iii)* campeão dos trabalhadores e *iv)* parceiro estratégico. Assim, a DCH da Abaco desempenha o papel de campeão dos trabalhadores, ao procurar responder às necessidades dos seus trabalhadores, tratando de assuntos do quotidiano (promovendo uma relação de proximidade e saudável entre os pares e entre as diferentes hierarquias), de questões relacionadas com o desenvolvimento do conhecimento, das capacidades e das competências dos trabalhadores e conseqüente desempenho pessoal e eficácia organizacional (Rego *et al.*, 2020).

A adoção da estratégia de uma organização tem implicações ao nível da estratégia dos recursos humanos (Rego *et al.*, 2020). Sendo as pessoas, para a Abaco, consideradas como o ativo mais importante para a empresa, gerir bem os seus recursos humanos através da DRH é claramente um dos vetores estratégicos (E3).

A DCH desempenha ainda o papel de parceiro estratégico ao alinhar as iniciativas de RH com objetivos estratégicos da organização, processando informação financeira e de negócios fundamental para o futuro da empresa, ocupando lugares em órgãos chave, ajudando a empresa a definir e implementar uma estratégia consistente (Rego *et al.*, 2020). Nesse sentido, e com o objetivo de reter as pessoas na organização, o recrutamento de novas pessoas e posteriormente o processo de *onboarding* e Gestão de Talentos, bem como a promoção de formação certificada, de melhoria das condições de trabalho e a revisão salarial dos profissionais da Abaco, foram considerados como sendo estratégico para a obtenção dos seus objetivos.

Podemos concluir que o papel da DRH tem um grande contributo no cumprimento dos objetivos, formulação e implementação da estratégia da empresa.

### **3.2.2 PGRH da Abaco Consulting**

Sendo a Abaco uma empresa prestadora de serviços, produtora de *know how*, as suas pessoas são os seus ativos mais importantes, e como tal, a organização sente que tem o dever de as tratar bem e de ter um cuidado acrescido no sentido de ir ao encontro daquilo que são as suas necessidades. Para tal, e no sentido gerir bem os seus recursos humanos através da implementação de algumas PGRH, a empresa conta com a DCH, cuja posição, é claramente um vetor estratégico dentro da organização (DO).

De acordo com Rego *et al.* (2020), a GRH, deve fundamentalmente, implementar políticas, práticas e sistemas que influenciem o comportamento, as atitudes, expectativas, atitudes, comportamentos e desempenho dos membros da organização de forma a aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

Nesse sentido, e indo de encontro àquilo que são os objetivos estratégicos da empresa, para além da Gestão Administrativa de Recursos Humanos realizada em simultâneo com o apoio de uma organização externa (E2), destacam-se algumas PGRH correlacionadas entre si, levadas a cabo ou em fase de implementação pela DCH da Abaco, nomeadamente: Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração (Onboarding); Gestão de Carreiras, Gestão e Retenção de Talentos; Avaliação do Desempenho; Gestão de Remunerações e Benefícios e a Gestão da Formação e Desenvolvimento. Existe ainda a preocupação em proporcionar as melhores Condições de Trabalho aos trabalhadores.

### **Recrutamento**

O *recrutamento* pode ser definido como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo” (Taylor e Collins *cit in* Rego *et al.*, 2020, p. 198).

De acordo com Cunha (1989 *cit in* Ribeiro, 2002), a admissão das pessoas, deve ser enquadrada estrategicamente na organização e não ser motivada por uma necessidade do momento, pelo que, os profissionais devem ser entendidos pelas empresas como um recurso estratégico de importância primordial para o funcionamento e desenvolvimento destas.

A relevância das práticas de recrutamento para a vantagem estratégica competitiva é maior para as empresas que operam em setores intensivos em capital, tecnologia e conhecimentos, que requerem fortes competências de investigação e desenvolvimento, como é o caso, entre outras, das empresas de consultoria e empresas farmacêuticas (Rego *et al.*, 2020).

Na Abaco, foram definidos dois caminhos estratégicos distintos no processo de recrutamento: o recrutamento de pessoas juniores e o de pessoas com experiência, com o objetivo de “*evitar que depois, saiam rapidamente da empresa, (...) depois (...) desenvolvê-los e retê-los dentro da empresa*” (E3).

Verifica-se aqui um pouco das estratégias organizacionais de Miles e Snow (1984 *cit. in* Rego *et al.*, 2020), já referidas anteriormente, nomeadamente as estratégias defensivas (desenvolvimento dos RH a partir de dentro da organização; contratação e posterior

desenvolvimento de profissionais juniores) e as prospectoras (recrutamento realizado a todos os níveis da organização).

### **Acolhimento e Integração (Onboarding)**

O Acolhimento e Integração ou *Onboarding*, também conhecido por socialização *organizacional*, “refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações, são estruturadas por outras pessoas dentro da organização” (Van Maanen, 1989, p.45 *cit in* Mosquera, 2002, p. 305).

No que diz respeito ao *onboarding*, e de acordo com o E3, o modelo remoto imposto pelo atual contexto pandémico causado pelo coronavírus, veio obrigar a organização a adotar novas formas de acolher e integrar os novos talentos, nos primeiros meses na empresa. Na Abaco, o processo que até então consistia numa mera apresentação ao responsável direto e restantes membros da equipa passou a ser um processo com várias etapas, com duração mínima de uma semana: “Agora há uma reunião com todas as áreas, onde todas elas apresentam o que é que fazem, temos acesso à história da organização, a vídeos (...)” (E3).

Este novo processo de integração dos profissionais recém-chegados à Abaco vai de encontro à visão de Porter *et al.* (1987 *cit. in* Mosquera, 2002, p. 305), que “salientam o carácter contínuo do processo de socialização, afirmando que o processo não termina com a admissão de um indivíduo na organização”, estendendo-se ao longo da sua carreira organizacional.

É ainda identificado “*um buddy dos recursos humanos, um work best friend e um Coacher*” (E3). O *buddy* trata de todas as questões administrativas de RH relacionadas com a entrada do novo trabalhador. O *work best friend* é a pessoa com quem este vai trabalhar diariamente e que vai ajudá-la nas coisas mais operacionais do dia-a-dia. O *Coacher*, por sua vez é a pessoa que vai ajudá-la a crescer dentro da organização, através de conselhos e recomendações, acompanhando-o na sua integração, enquanto for necessário e fizer sentido. Adicionalmente, o novo trabalhador passa pela área do suporte de modo a conhecer os vários processos operacionais e aparece também na *Home Page* interna da organização (E3).

Esta estratégia de socialização da Abaco enquadra-se na estratégia coletiva de Van Maanen, que permitem a “partilha de experiências, facilitando a aprendizagem e criando suporte afetivo para o recém-admitido” (Van Maanen, 1989 *cit. in* Mosquera, 2002, p. 307).

### **Gestão de Carreiras e Planeamento de Recursos Humanos (PRH)**

Outra das PGRH que se encontra em fase de implementação na Abaco e que irá estar integrada com a Formação, diz respeito à Gestão de Carreiras: “(...) *introduzir (...) uma nova*

*área, que é a Gestão de Carreiras (...), olharmos para dentro, (...) fazer toda esta Gestão de Carreiras e de acompanhamento” (E3)*

Para Camara *et al.* (2016), os planos de carreira assentam na identificação e potencial dos trabalhadores, criando um percurso profissional que lhes dê uma perspetiva de desenvolvimento a médio e longo prazo, a ritmo compatível com as suas ambições e capacidade de resposta organizacional.

Estes estão integrados no PRH, uma das PGRH levada a cabo pelas organizações que pretende assegurar no médio/longo prazo (três a cinco anos) o fluxo de profissionais com os perfis adequados, na quantidade e no momento certos, a um custo igualmente adequado, que permita as empresas atingirem os seus objetivos de negócio (Camara *et al.*, 2016). O PRH deve, primeiramente, “procurar desenvolver as pessoas que já estão na Empresa, traçando-lhes planos de carreira, reconvertendo-as, ou dando-lhes formação para que adquiram as competências que se anteveem como necessárias” (Camara *et al.*, 2016, p.408).

### **Condições de Trabalho**

Foram ainda levadas a cabo outras iniciativas no sentido de *melhorar as condições de trabalho* dos profissionais a partir de casa: “(...) *demos monitores, portáteis, cadeiras, ... tudo o que fosse necessário para a malta que está a trabalhar de casa se sentir mais confortável*” (E3).

### **Gestão da Compensação e Benefícios**

A compensação pode ser definida como a retribuição que cada trabalhador auferir pela sua participação na atividade de uma organização, constituindo uma transação na qual um empregador paga um determinado valor em troca de tempo, aptidões, conhecimentos, experiência e empenho (Torrington *et al.*, 2005 *cit. in* Rego *et al.*, 2020).

Para Rego *et al.* (2020, p. 624), “a compensação é um fator importante para cativar candidatos, motivar pessoas e mantê-las na organização”, sendo que a sua gestão “não obedece a um receituário universal (...), a empresa deverá desenhar o seu esquema em função da sua própria estratégia e das condições da envolvente” (Rego *et al.*, 2020, p. 626).

Na Abaco existe um “*pack salarial que é dividido em duas componentes: o vencimento fixo, e o vencimento variável*” (E3). Da componente fixa faz parte o vencimento base, a IHT, o Cheque Creche para quem tiver filhos em idade pré-escolar (E3).

Para Rego *et al.* (2020), a compensação divide-se em 3 grandes componentes: retribuição fixa, retribuição variável e benefícios e compensação indireta. A *retribuição fixa* diz respeito à

recompensa monetária (recompensa extrínseca) relacionada com o trabalho e inclui, entre outros, o salário mensal, os subsídios de férias e de Natal, a IHT, e eventuais subsídios atribuídos de forma fixa. A retribuição variável ou incentivos remunera o desempenho do trabalhador e a sua contribuição para os resultados do negócio (Camara *et al.*, 2016) e inclui entre outros incentivos, comissões, distribuição de lucros, bónus anual e a médio/longo prazo (Rego *et al.*, 2020). A compensação indireta ou benefícios, corresponde à compensação não remuneratória (recompensa intrínseca), que decorre “do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao trabalhador” (Camara *et al.*, 2016, p. 450). Engloba, seguros automóvel e/ou de saúde, *health clubs*, viatura da empresa, combustível, plano médico e/ou de pensões, apoios para formação/educação, entre outros (Rego *et al.*, 2020).

Na Abaco, em 2021, foram revistas as condições salariais: “(...) *fizemos também, agora aqui, uma revisão salarial a meio do ano novamente*” (E3). Para o E3, no que diz respeito aos níveis salariais, contrariamente aos valores registados a partir do meio da tabela para cima, que se encontram alinhados com os valores do mercado, os níveis salariais mais baixos, no entender do mesmo, deveriam ser ajustados/aumentados. A componente variável que funciona como se fosse um prémio de desempenho, é anual e tem três grandes componentes: o cumprimento dos objetivos da organização, a senioridade dos profissionais (consultor júnior, sénior, especialista, arquiteto, ...) e o resultado da avaliação do desempenho: “*Consoante a sua avaliação dizemos: “ok, ela podia atingir €1.000,00, mas ela só vai receber 40% porque teve uma nota inferior”, ou “(...) até pode receber 120%, foi excelente e nós vamos querer distingui-la dos restantes, ok?*” (E3).

No que diz respeito aos benefícios, no sentido de reter as pessoas, foram identificados alguns benefícios: um dos *benefícios não tangíveis*, diz respeito à flexibilidade de horário de modo a ser possível conciliar a vida pessoal com a vida profissional: “(...), *se alguém precisa de ir ao médico, tem que ir buscar o filho, ou tem que sair mais cedo, sai, não tem que meter 3h de férias. (...) O que eu digo é: também se for preciso trabalhares um pouco mais tarde um dia, também estás aqui disponível. (...) quando há uma carga forte de trabalhos fora de horas e fins de semana (...), as pessoas acabam por ter alguns dias de folga*” (E3). Outro benefício é o número de dias de férias que pode ser estendido até 25 dias: “*Damos ao fim de 3 anos de casa, 1 dia de férias adicional, ao fim de 5 anos damos 2 e ao fim de 7, 3 dias*” (E3).

Estão previstos ainda outros benefícios, nomeadamente, uma política de *Car Allowance* (atribuição de carro) para alguns quadros superiores; seguros de poupança-reforma, em que

os trabalhadores colocam lá o seu dinheiro e a empresa ajuda a capitalizar e a adesão à Coverflex: “uma plataforma para benefícios flexíveis que permite às pessoas terem mais benefícios oferecidos pela empresa enquanto reduz custos... para (...) usarem em ginásios e/ou outro tipo de coisas” (E3).

### **Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho (SGAD)**

Segundo Camara *et al.* (2016) os Sistemas de Gestão de Desempenho (SGD) ocupam um lugar central no conjunto de ferramentas da GRH e permitem validar os métodos de recrutamento utilizado pela empresa, medir o contributo individual e de equipa para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, identificar o potencial dos profissionais, gerir os sistemas de recompensas e diagnosticar as necessidades formativas.

Com o foco na capacidade competitiva da organização e no desenvolvimento profissional e pessoal dos seus membros, Den Hartog *et al.* (2004 *cit in* Rego *et al.*, 2020, p. 491) definem Gestão do Desempenho como o “processo organizacional através do qual se definem padrões de resultados e valores organizacionais, conformes à estratégia e objetivos da organização, em termos de *benchmarking* (*i.e.*, comparação com as melhores práticas) e/ou em termos longitudinais (*i.e.*, considerando a evolução ao longo do tempo”.

Camara *et al.* (2016) fazem distinção entre Gestão do Desempenho (GD) e Avaliação do Desempenho (AD), sendo que, a GD consiste, num primeiro momento no alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais através de um plano de ação para o profissional, previamente estabelecido no início do ciclo do desempenho e que pressupõe a adoção de um Sistema de Gestão por Objetivos. Pressupõe também o acompanhamento formal e informal do trabalhador ao longo do ano, com o intuito de corrigir eventuais desvios e assegurar o seu sucesso (Camara *et al.*, 2016). Já a AD visa premiar ou castigar a atuação dos profissionais durante o período de análise e diz respeito à avaliação que ocorre no final do ciclo do desempenho de acordo com o plano de ação fixado inicialmente (Camara *et al.*, 2016).

Com vista a estimular a melhoria de processos, das atividades e resultados do trabalho das pessoas, de modo a atingir ou ultrapassar os padrões definidos, este processo envolve as seguintes atividades: i) definição de objetivos organizacionais, departamentais, de equipas e individuais; ii) implementação de um SGAD; iii) desenho de sistemas de compensação apropriados à estratégia e que reforcem o desempenho; iv) estratégias de formação e de desenvolvimento promotoras do desempenho; v) *feedback*, comunicação e *coaching* que

permitam melhorar desempenhos passados; vi) planeamento de carreiras; e vii) gestão da/pela cultura (Rego *et al.*, 2020).

Para Rego *et al.* (2020), os SGAD relacionam-se com as PGRH através dos cinco objetivos a que se propõe: i) alinhar o desempenho dos trabalhadores com os da organização, potenciando assim, o desempenho organizacional; ii) transmitir os valores e a missão da organização; iii) dar *feedback* aos trabalhadores sobre os seus desempenhos promovendo, tanto o aumento da motivação, como de futuros desempenhos e desenvolvimento das suas competências; iv) dotar os gestores de informação relevante que lhe auxilie nas tomadas de decisão sobre aumentos salariais, promoções, necessidades formativas e de desenvolvimento dos profissionais; v) aferir a eficácia de algumas PGRH, das quais se destacam a seleção, as promoções, os processos de formação e de desenvolvimento

Não foi possível aferir a existência de um SGAD e dos seus eventuais objetivos na Abaco. Apenas sabe-se que a AD é uma PGRH existente na Abaco, desconhecendo-se o seu processo. A este propósito Rego *et al.* (2020) fazem menção à necessidade de os SGD adotarem uma abordagem holística ao invés de se focalizarem meramente na AD individual e nos fatores específicos do trabalho e internos à organização.

### **Formação e Desenvolvimento**

A perspetiva baseada nos recursos focaliza-se no modo como os profissionais, o conhecimento e as competências internas de uma organização podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Rego *et al.*, 2020).

Outra das iniciativas promovidas pela Abaco em conjunto com a DCH para fazer face aos objetivos estratégicos da organização, foi a implementação de um plano “*on going*” com a finalidade de se obter x certificações até ao final do ano de 2021 (E3). Foram adquiridas algumas licenças para a realização de algumas formações de acordo com a disponibilidade dos profissionais e foram ainda realizadas, “*formações de acordo com as necessidades (...) classificadas em termos de prioridades e urgências (...), e, de acordo com esse levantamento (...) fazer face a essas necessidades mais urgentes ...*” (E4).

Evidencia-se aqui o objetivo estratégico (Camara *et al.*, 2016) mencionado no ponto 1.2.2. Objetivos da Formação, e o papel estratégico da referida iniciativa mencionados por Mabey e Salaman (1995 *cit. in* Ceitil, 2002) e Rego, *et al.* (2020). Estes últimos atribuem à formação um papel estratégico e fundamental para o desenvolvimento das organizações e evidenciam algumas das suas finalidades, designadamente: preencher as necessidades de PRH, corrigir

os défices de competências, atuar como catalisador de mudanças, tornar as empresas mais competitivas, dinamizar um clima de aprendizagem permanente. No caso da Abaco, a finalidade da formação enquadra-se nos dois últimos itens.

### 3.2.2.1. Política de Formação e de Desenvolvimento de RH NA Abaco

Segundo Cardim (2012), numa organização, a política de formação é constituída pelas premissas de atuação, grandes opções 'de fundo' e orientação global da organização, que explicitam a intenção gestionária, definindo ainda o quadro ou limite da atuação concreta da formação. Essencialmente qualitativa, identifica uma ação genérica e ampla, deve ser formulada para um período alargado, podendo ainda, expressar uma relação entre a ação a adotar e certas condições organizativas da empresa (Cardim, 2012).

É através da fixação desta política que é efetuado o alinhamento estratégico entre a pretensão da gestão de topo e a ação formativa, sem o qual, a formação corre o risco de assumir objetivos próprios e incongruentes com os objetivos organizacionais. Para Cardim (2012, p. 26). "A precisão da política formativa, seja ela qual for, é a forma mais direta e prática de concretizar esta relação essencial".

Como empresa prestadora de serviços SAP a Abaco vende Soluções SAP e como tal tem que ter um determinado número de consultores certificados em determinadas áreas para ganhar determinados projetos de implementação: *"Haaa para se ganhar aquilo precisamos de ter aqueles consultores certificados" ... e então, iam fazer essa certificação. Ou então, um consultor dizia: "Estou a necessitar de fazer esta certificação ou de fazer este curso, porque tenho esta necessidade para este trabalho que vou ou estou a desenvolver, (...) era aprovado pela sua chefia, e era feito"* (E1). Até então, não existia na Abaco qualquer registo acerca do número e tipo de certificações detida por cada um dos consultores, assim como relativamente às respetivas qualificações, *soft skills* ou falta delas: *"Mas sem haver um registo em nenhum lado, de (...) quantas certificações tínhamos, que nível de instruções tínhamos... muitas lacunas a nível das soft skills, por exemplo, dos consultores, (...) até ao nível das línguas"*.

Em novembro de 2020 deram-se os primeiros passos no sentido de se formalizar a Gestão da Formação dentro da empresa para dar resposta a esta necessidade e foi disponibilizado orçamento para o efeito: *"(...) a Administração equacionou esta parcela e esta área, (...) a criação desta equipa de trabalho, (...), e então, a prioridade, (...) é... aquilo que já está a ser feito, que é começar pela formação técnica, formação SAP. Portanto, tudo o que diz respeito*

*a certificações... fazer uma boa gestão de licenças que existem, quantas pessoas se estão a certificar, quem são essas pessoas... (...) focarmo-nos aqui, quer nas certificações obrigatórias, enquanto empresa que vende as soluções SAP, quer também, numa área específica que é o “recognize expertise”, que é para (...) nós Abaco sermos reconhecidos quando é pesquisado no site da SAP, como especialistas em determinadas áreas, também vai ao encontro dos objetivos estratégicos da empresa” (E1).*

No que respeita às *soft skills*, existem acordos com a *Porto Business School* e com a *IESE* (Instituto de Estudos Superiores da Empresa) e licenças também no *LinkedIn Learning*, para profissionais mais seniores que ocupam cargos de liderança, sobretudo para os gestores de projeto e de competência, mais numa ótica de desenvolvimento pessoal e de desenvolvimento de competências comportamentais (E3).

As políticas de formação das organizações normalmente “não são explícitas, apesar de poderem existir implícitas e no conhecimento da direção” (Cardim, 2012, p. 26). Pode existir na forma da intenção de realizar ou não uma certa ação dirigida a certos objetivos, e como tal, na generalidade das empresas não existe uma política de formação definida ou formulada de forma precisa e consciente (Cardim, 2012). Tal como se tem verificado na Abaco, “há, normalmente, uma noção difusa sobre se a formação interessa ou não interessa (...). Trata-se de, face a um certo potencial formativo já identificado (...), explicitar agora uma orientação geral da formação que seja assumida intencionalmente pela direção, como limite da ação que interessa desenvolver” (Cardim, 2012, p. 26).

Como referido anteriormente a explicitação da política de formação é realizada na primeira fase do processo de formação, o pré-diagnóstico, que poderá resultar na realização de um relatório (Cardim, 2012). Apesar de na Abaco não haver ainda uma política de formação devidamente formalizada, o discurso dos entrevistados aproxima-nos de uma tipologia ou paradigma de política de formação que integra fatores sistemáticos adaptativos, a que Cardim (2012) denomina de tipologia mista: i) sistemática/intensiva - a formação procura melhorar a organização e a cultura através do desenvolvimento; ii) adaptativa – a formação procura resolver problemas críticos e adaptar a organização à mudança (Cardim, 2012).

De acordo com Cardim (2012) a fase do pré-diagnóstico pressupõe a realização de: i) análise da organização e do seu efetivo de pessoal; ii) obtenção da opinião do CEO da empresa acerca dos objetivos da mesma e problemas que se possa vir a resolver com a formação; iii) análise da estratégia e projetos da organização; IV) e análise da evolução do setor.

Não foi possível aferir se até ao momento da realização das entrevistas se já haviam sido realizados os levantamentos acima descritos. Pelo que, a este nível, e de acordo com os dados recolhidos pela investigadora, procurou-se sintetizar a Política de Formação e de Desenvolvimento da Abaco na *Tabela 2*.

**Tabela 2 - Política de Formação e de Desenvolvimento da Abaco**

Dimensões	Descrição
Objetivos a Formação	Orientados para a estratégia, desenvolvimento, cargo e motivação
Públicos-alvo	Maioritariamente profissionais-chave
Âmbito	Abrangente - considerando os objetivos organizacionais (desenvolvimento da organização) Seletiva – considerando os objetivos específicos (desenvolvimento dos profissionais)
Tipo de Formação	Técnica (certificada e não certificada), comportamental, línguas
Periodicidade	Sempre que necessário de acordo com os objetivos da empresa
Conteúdo	Desenvolver o conhecimento técnico em geral
Fonte da Formação	Interna (através da Abaco Academy) e externa (SAP, LinkedIn, Learning Hub, Porto Business School)

*Fonte: Elaboração própria (a partir das respostas dos entrevistados)*

### **3.2.3 Contributo da Academia de Formação (interna) da empresa para a boa GRH e estratégia da empresa**

Quando integrada na estratégia global de desenvolvimento da empresa, a formação apresenta-se com planos, com programas, com orçamentos e deverá ter um sistema de avaliação definido (Bernardes, 2008).

Apesar da Formação ter estado, desde sempre, presente na Abaco, atualmente, a empresa encontra-se em processo de formalização da área da Formação, cujo objetivo é desenvolver os seus trabalhadores e ir, também, ao encontro dos objetivos e daquilo que é a estratégia de negócio da organização: *“O objetivo é no sentido de, não só, desenvolver os nossos trabalhadores (...) ou seja, ir de encontro à estratégia dos negócios da empresa e dos objetivos que são, portanto, os objetivos da organização”* (E3).

A Abaco acredita que, quando a Gestão de Topo apresenta todos os seus objetivos, é inevitável, que uma das estratégias para a concretização dos mesmos e para a obtenção de vantagem competitiva, não passe pela formação dos seus recursos humanos: *“é inevitável*

*(...) não estar lá, para aquilo ser atingido ou para conseguirmos chegar lá. É preciso continuar a formar os seus trabalhadores, não só tecnicamente como a nível de todas as outras competências (...), aliás, os próprios Competence Leaders, os próprios diretores de áreas, diretores de operações, o que for...*” (E1)

Na empresa “*existe uma preocupação (...) no sentido de dotar as pessoas (...) de componente técnica, que é importantíssima*” (E4), de modo a, não só, ser bem-sucedida na concretização dos serviços que presta aos seus clientes, “*(...) mas também, em conseguir que as pessoas adquiram soft skills relacionadas (...) com esta área de consultoria, e que lhes permita complementar melhor o trabalho que desempenham*” (E4).

Para levar a cabo o processo da formalização da área da formação, a empresa conta com a *Abaco Academy* que apesar de prestar maioritariamente serviço para fora, através da experiência da pessoa responsável pela formação na *Academy* (que na *Abaco Consulting* desempenha a função de coordenadora desta nova área) tem estado a dar um grande apoio e contributo na organização deste processo.

A academia de formação interna da empresa tem um grande contributo para a boa GRH e estratégia da empresa. Um dos objetivos da empresa é continuar a “*aumentar a equipa à medida que vão surgindo novos projetos*” (Lemos, 2021). De acordo com o discurso da DCH da Abaco numa entrevista dada à Business IT, para que o crescimento seja feito de forma sustentável e de modo a captar e formar futuros trabalhadores a Abaco vai continuar a apostar nas suas áreas de formação e recorrer à sua unidade *Academy*: “*A Abaco Academy vai voltar a acontecer em formato digital para captar e formar futuros colaboradores dotando-os de competências no ERP SAP*” (Lemos, 2021 cit in Freire, 2021). O objetivo da *Academy* é fazer negócio e trabalhar para fora, mas também é uma fonte de recrutamento ou para formar trabalhadores da empresa: “*...apesar de a academia trabalhar muito para fora, é uma fonte, ... as duas primeiras formações SAP Career Start que fizemos, acabámos por ficar com as pessoas todas (...). A Academy não deixa de ser também um braço armado da Abaco para formação interna. E não é só, para a Academy nós representamos 20% no máximo, mas é uma fonte* (E3).

O discurso dos entrevistados vai de encontro ao referido por Cardim (2012), que, no que respeita ao aperfeiçoamento profissional dos ativos, considera que, em regra geral, este é adotado em cada organização de acordo com a sua configuração, da sua estratégia, dos seus recursos (físicos, financeiros e humanos) e dos seus objetivos específicos. As empresas investem na formação dos seus profissionais com o intuito de melhorar e atualizar as

competências e os conhecimentos dos seus profissionais, mas também para colmatar problemas e falhas na execução dos trabalhos, promovendo assim, um melhor desempenho individual e conseqüentemente, um maior desempenho organizacional (Cardim, 2012).

### **3.3. Papel e Importância da Formação**

#### **3.3.1. Objetivo da Formação Profissional**

Segundo Camara *et al.* (2016), no que concerne aos objetivos da formação, esta pode ser orientada *para o cargo, para o desenvolvimento, para a estratégia, para a inibição e para a motivação*. Quando *orientada para o cargo*, a formação tem como objetivo melhorar o desempenho atual de uma determinada função, atuando nos *gaps* detetados. Quando *orientada para o desenvolvimento*, pretende preparar os profissionais para uma função que irá desempenhar no futuro e que resultará do seu Plano de Desenvolvimento. A formação *orientada para a estratégia*, visa atuar em novas competências que permitam, não só, percorrer o caminho crítico das orientações estratégicas, como também, que as empresas consigam melhorar, transversalmente e a curto prazo, as competências já existentes e essenciais para o negócio e que dão origem aos Modelos de Formação Estratégica<sup>5</sup>. A formação *orientada para a inibição* tem como objetivo inibir competências instaladas que estão desajustadas dos objetivos do negócio e que geram dinâmicas organizacionais desajustadas. A formação *orientada para a motivação* visa introduzir energia na dinâmica organizacional, explorando o querer-fazer (Camara *et al.*, 2016).

Na percepção dos entrevistados, a formação tem impacto positivo tanto para as empresas como para os trabalhadores, sendo que, *“um dos objetivos maiores é promover (...) o aumento da competitividade e da performance de cada uma das pessoas e, portanto, o aumento da performance da própria organização”* (E4). A formação tem a finalidade de promover a motivação e satisfação dos trabalhadores (E1) e *“o desenvolvimento de competências quer sejam técnicas ou não técnicas para a realização, com sucesso, das várias atividades profissionais”* (E4). A E5 considera ainda que *“quando a formação profissional é bem dada e*

---

<sup>5</sup> - Modelos de Formação Estratégica: planos de desenvolvimento de competências que procuram identificar *gaps* de competências organizacionais e estruturar ações de formação ou outras iniciativas que permitam à organização, no médio prazo, conseguir melhorar, transversalmente, as competências que detêm e que são essenciais para o negócio. Destinam-se a satisfazer, de uma forma integrada, as necessidades previsíveis na área de acolhimento e orientação de novos colaboradores, de gestão, de construção de equipas e de desenvolvimento pessoal, transversais à empresa e com um horizonte de três anos (Camara *et al.*, 2016, pp. 324-325)

*bem estruturada (...) é muito útil e muito enriquecedora para as pessoas” (E5). Para as empresas, a E1 considera ser positivo, não só, para a sua vantagem competitiva, mas também para o seu desenvolvimento (E1).*

*A E5 considera ainda a “formação profissional (...) bastante útil porque (...) existe algo bastante bom que é a componente prática, (...) isso é uma mais-valia porque, os formadores, que muitas vezes dão formação (principalmente a componente prática), são pessoas que estão no ativo, que exercem essa atividade e, portanto, são chamados para naquelas horas estarem ali com os formandos na parte prática” (E5).*

Os objetivos apontados pelos entrevistados são corroborados por Camara *et al.* (2016), nomeadamente no que diz respeito aos objetivos orientados *para o cargo* (performance das pessoas, realização com sucesso das várias atividades profissionais), *para o desenvolvimento* (desenvolvimento de competências técnicas e não técnicas), *para a estratégia* (aumento da competitividade e da performance da própria organização), e *para a motivação* (promover a motivação e satisfação dos trabalhadores).

### **3.3.2. Importância da formação para o desempenho e desenvolvimento dos profissionais**

Para os entrevistados a formação técnica, não técnica e certificada tem um impacto muito positivo (E2) e uma grande importância para os trabalhadores e para a empresa: para os trabalhadores, no sentido de adquirirem conhecimento, elevarem as suas competências, na melhoria dos respetivos desempenhos, para plano de carreira de cada um e conseqüentemente para a motivação dos mesmos (E6)(E2)(E3): *“no que diz respeito à formação técnica, cada certificação que cada trabalhador faz é dele, não é da empresa. (...) Daqui a dois meses ele sai da empresa... a certificação não fica na empresa, vai com ele (...) para o trabalhador que, sem dúvida é bastante vantajoso, (...) porque vai com estas competências” (E1). “O profissional ganha porque fica com a formação para si, que é dele” (E6). “para o desenvolvimento das competências e para as pessoas serem ótimas a desempenhar as suas funções” (E4). “... fazer aqui, de certa forma, o plano de carreira individual de cada uma das pessoas e dizemos que esta pessoa tem uma formação nesta área para poder evoluir, para conseguir ter aqueles conhecimentos” (E3).*

Para Rego *et al.* (2020), aprender não é opção para quem já se encontra no mercado de trabalho. Para os autores a formação é uma condição de desenvolvimento sem a qual emerge

a estagnação e a obsolescência, pelo que, de modo a garantir a empregabilidade, é imperativo a formação e o desenvolvimento contínuos (Rego *et al.*, 2020). Em suma: a aquisição de novos conhecimentos e capacidades através da formação *“aumenta o valor do trabalhador no mercado de trabalho, o seu poder de negociação com a empresa, a sua segurança e autoconfiança e a sua empregabilidade”* (Rego *et al.*, 2020, p. 391).

### **3.3.3. Importância da formação para o cumprimento dos objetivos e desenvolvimento da organização**

Para Rego *et al.* (2020, p. 391), o investimento em formação, por parte das empresas *“resulta da ideia de que a manutenção ou potenciação da posição estratégica decorre”*.

Neste sentido, para os entrevistados, no que respeita ao cumprimento dos objetivos e desenvolvimento da organização *“o impacto e a valorização que deve ser dada à formação é imenso”* (E1).

Foram apontados os seguintes fatores como importantes para as organizações: i) *“Agregar conhecimento à pessoa e também agregar conhecimento à empresa”* (E6); ii) concretização dos seus objetivos, permitindo-lhes *“ir de encontro à estratégia dos negócios da empresa e dos objetivos que são, portanto, os objetivos da organização* (E3); iii) *“Ganhar projetos”* (E6); iv) aumento das vendas e da faturação e conseqüentemente do desenvolvimento das empresas como um todo, visto estas fazerem diferença junto dos seus clientes, colocando-as em vantagem competitiva face às suas concorrentes (E1): *“é isso que nos permite distinguirmo-nos, colocarmo-nos em vantagem competitiva (...), que nos permite diferenciar junto dos nossos clientes.”* (E1); v) Sucesso para as empresas devido a uma maior motivação, empenho e produtividade por parte dos trabalhadores: o trabalhador *“obviamente fica mais motivado e contribui mais para a empresa* (E5); vi) ‘Enriquecimento’ e aumento da produtividade dos colaboradores: *“Como empresa, se tivermos trabalhadores (...) que tenham participado em formações (...), faz com que fiquem mais enriquecidos (...) nas atividades que fazem e a empresa vai ter a produtividade desses trabalhadores muito mais aumentada”* (E5); vii) Maior qualidade no serviço prestado e maior valorização pessoal: *“É crucial(...), temos que estar formados por questões da qualidade do nosso serviço. A qualidade do nosso serviço depende do nosso conhecimento. O nosso conhecimento está nas pessoas, portanto, nós temos que as formar e estas têm que estar atualizadas para prestarem um bom serviço.”* (E3); *“A formação traz esta valorização pessoal, porque as pessoas sabem que têm mais e sabem*

*que podem prestar um melhor serviço” (E3); viii) Menores custos para as empresas: “Muitas vezes as empresas e as direções das empresas não têm a noção que isso traz mais custos para a empresa do que propriamente se tivesse gastado esse orçamento na formação do trabalhador” (E5); ix) Retorno do valor investido: “se eu tirar uma certificação da SAP, tanto vou estar-me ajudando como ajudando a empresa. Vai ser um ganho para a empresa (...), a empresa ganha porque se eu me certificar, é bom para a empresa que vai ter uma certificação (...). A empresa... investiu esse dinheiro comigo aqui naquela formação (...) e teve o resultado. Tirei a certificação e ajudei a empresa a levantar um pouco mais a sua moral, com o SAP, com os clientes, ou na hora de apresentar uma proposta para alguma empresa” (E6); “O corolário é a organização ter sucesso... de uma forma simplista: (...) as pessoas formadas, estão motivadas, prestam um melhor serviço, sentem-se realizadas, são reconhecidas pelo cliente, crescem cá dentro da organização e, portanto, o resultado é a Abaco ficar melhor do que estava antes.” (E3);*

Para além dos benefícios da formação para as organizações mencionados pelos participantes, Rego *et al.* (2020) acrescentam ainda como benefícios, a redução do tempo de aprendizagem necessário para atingir um desempenho aceitável, as mudanças de atitudes, a resolução de problemas operacionais, o preenchimento das necessidades de PRH, o reforço de outras políticas de RH, a catálise da mudança e o fomento de um clima de aprendizagem.

#### **3.3.4. Satisfação e Motivação dos Formandos com a Formação**

Para a Abaco, na voz de um dos seus trabalhadores entrevistados, “*Uma empresa faz-se de pessoas realizadas e motivadas.*” (E4)

A opinião dos entrevistados foi unânime no que diz respeito ao efeito positivo da formação na satisfação, motivação e conseqüente desenvolvimento dos trabalhadores. A formação é, então, percebida pelos participantes como um acelerador de interiorização de conhecimento, transmite confiança, sendo que, a sua ausência poderá, em algumas situações, trazer alguma desilusão ou frustração aos indivíduos: “*(...) termos aqui um plano de formação ajustado à pessoa e que vai acabar por ajudá-la a desenvolver-se muito mais (...), se calhar, obter esse know-how muito mais rapidamente, certamente levá-la-á a estar mais satisfeita (...) e obviamente, também, mais motivada*” (E4); “*... o que mais acontece é as pessoas, em algumas situações, ficarem completamente desiludidas, porque ou não conseguem dar resposta ou é muito difícil, ou não têm tempo de ir à procura, porque estão tão assoberbadas com trabalho. Portanto, acho que terem aqui esta ajuda, este acelerador, que é terem um*

*plano de formação direcionado para aquilo que necessitam, acho que, obviamente, que vai ajudar fortemente e também a motivá-los, não é?... a sentirem-se mais seguras...” (E4);*

A formação foi apontada ainda pelo E6 como um investimento que é feito pelas empresas nos seus trabalhadores, em formações/certificações de valor monetário elevado o qual, muitas vezes, o trabalhador não conseguiria suportar e que lhe traz uma satisfação e motivação acrescida: *“(...) você também vai investir tempo para estudar, para você ter a sua certificação. (...) Fui lá, tive a oportunidade, pagaram para mim, estudei e tirei a certificação” (E6); “Fiquei muito feliz quando tive essa oportunidade de fazer parte dessa evolução... vamos dizer assim, evolução interna... de ter os consultores certificados em SAP. Até fiquei muito, muito feliz ...” (E6); “eu tenho uma motivação em estudar para ter conhecimento (...). E no final, tanto o aprendizado, como a certificação, são a minha satisfação” (E6).*

O E6 concorda com Cunha *et al.* (2020) relativamente à perceção da formação, pelos profissionais, como um sinal de interesse no seu desempenho e funções por parte da empresa, ou seja, *“a satisfação daí adveniente e o desejo de responder reciprocamente tendem a gerar maior motivação no trabalho e empenhamento” (Cunha et al., 2020, p. 392).*

### **3.4. Acesso à Formação**

#### **3.4.1. Ações de formação promovidas pela Abaco**

Sendo a Abaco uma prestadora de serviços na área da consultoria de serviços na área das TI, de acordo com a opinião dos entrevistados, a empresa sempre teve a preocupação em promover formação técnica e não técnica aos seus trabalhadores, desde as mais formais às menos informais, não só, para desenvolver os seus profissionais, como também no sentido *“de ir de encontro à estratégia dos negócios da empresa e dos objetivos que são, portanto, os objetivos da organização” (E3). “Basicamente estão aqui vários tipos de formação: para além das soft skills, a technical e a technological. A technological tem a ver muito com esta parte das ferramentas de produtividade, Exceis, Powerpoints, essas coisas (E3); “A última foi de Excel. (...) Já tivemos outras (...) tiveram mais a ver com o digital, tivemos muitas formações a esse nível: com o Teams, com todas as aplicações do Teams... hamm... foram mais formações nesse sentido” (E3); “...participei em muitas daquelas formações que são pontuais, webinars. Das mais relevantes que participei recordo-me de participar uma na Porto Business School, sobre “Women in Leadership”, (...) mais direcionada para as pessoas que... ou fazem gestão de projetos ou o team-leading, aqui na empresa” (E3);*

Dentro da formação técnica, e indo ao encontro dos objetivos estratégicos da organização, enquanto fornecedora de serviços na área de soluções SAP, como enquanto “*recognize expertise*”, destacam-se as formações certificadas: “*Quando eu tirei a minha certificação SAP foi dessa mesma forma. Fiz uma certificação SAP no Brasil e também foi, porque a Abaco promoveu isso*” (E6); “*(...) focarmo-nos aqui, quer nas certificações obrigatórias, (...) quer também, numa área específica que é o “recognize expertise”, que é para (...) nós Abaco, sermos reconhecidos (...) no site da SAP como especialista em determinadas áreas, também indo ao encontro dos objetivos estratégicos da empresa*” (E1); “*A pessoa pode ter o conhecimento para fazer esse trabalho no cliente, mas tem de ter a certificação e, portanto, esse trabalhador vai fazer a formação e vai obter a certificação*” (E5). Essas certificações atualmente são obtidas através de uma plataforma da própria SAP, a “*Learning Hub*”, para a qual a Abaco adquire licenças, a partir da qual os seus consultores podem obter mais conhecimento específico, mais competências técnicas, que lhes permite obter certificações: “*A Technical tem a ver com o SAP propriamente dito. E dentro do SAP usamos o Learning Hub. Isto é uma ferramenta da SAP para podermos usar, para aprendermos, para termos mais conhecimento, mais competências SAP, que depois permite-nos até ter certificações*” (E3); “*(...) sempre houve muita certificação, e formação técnica... e isso sim, porque os próprios consultores (...) iam beber ao Learning Hub, iam beber e estudar muitas horas...*” (E1)

Para além das formações mencionadas a Abaco também promove outros tipos de formação aos seus trabalhadores, por exemplo, através do *LinkedIn*, realização de *webinars*, e ainda, muita formação interna: “*... ações de formação mais rápidas, webinars, algum tipo de conferência, algum tipo de exposição (...) tanto interna, como externa*” (E4); “*...participei em muitas daquelas formações que são pontuais, webinars. Das mais relevantes que participei recordo-me de participar uma na Porto Business School, sobre “Women in Leadership”, (...) mais direcionada para as pessoas que... ou fazem gestão de projetos ou o team-leading, aqui na empresa*” (E4); “*formações também direcionadas para (...) funções de liderança. São temas (...) como a gestão de conflitos, gestão de tempo, e são promovidos no Linked Learning que é uma plataforma do LinkedIn*” (E4); “*Outros colegas também estão a dar formação internamente, a ministrar formação a outros colegas, e, portanto, a realizar formações*” (E4).

Do discurso dos entrevistados podemos aferir que na Abaco, as áreas de intervenção da formação são variadas e orientadas para a obtenção de diferentes áreas de saber mencionadas por (Rego *et al.*, 2020; Camara *et al.*, 2016), designadamente, as áreas do saber-saber (aquisição e melhoria de conhecimentos para o exercício da função), do saber-

fazer (aquisição de instrumentos, métodos e técnicas para o bom desempenho), saber-ser e estar (aquisição e melhoria de atitudes/comportamentos adequados à função e organização).

Rego *et al.* (2020) considera que a formação permite aprender a saber, a fazer e a ser, e ainda, permite também aprender a aprender, sendo esse o seu maior desígnio, na medida em que assegura a prossecução dos restantes domínios da aprendizagem. Para estes autores, todas as empresas deveriam ter o lema “todos devem aprender a aprender, sempre”, pois para eles, as possibilidades competitivas são seguramente maiores, não só para lidar com as contingências competitivas atuais como também para aproveitar oportunidades e enfrentar desafios futuros (Rego *et al.*, 2020).

### **3.4.2. Oportunidades de realizar ações de formação**

Na opinião dos entrevistados, de uma maneira geral, todos os trabalhadores da Abaco têm oportunidade de realizar ações de formação promovidas pela mesma “*Não há nenhum tipo de discriminação a nível de oportunidades (...)*” (E5), contudo, “*a formação acaba mais por ser para a área da consultoria*” (E2): “*E às vezes, há trabalhadores que se calhar fazem mais formações do que outros, devido às áreas em que trabalham, à experiência e às necessidades de formação, porque muitas vezes, para se fazer determinado trabalho em clientes é exigida uma determinada certificação, é obrigatório, mesmo*” (E5); “*No meu entender, todos têm oportunidade. Basta querer fazer ou não*” (E6).

Para fazer face aos constrangimentos advindos da falta de disponibilidade para assistir às formações por parte dos consultores devido a um eventual volume de trabalho acentuado, característico nesta área, a maioria, se não quase todas as formações promovidas pela organização podem ser acedidas pelos interessados através de um repositório e plataformas concebidos para o efeito: “*... eu não participei naquelas que gostaria, porque estamos numa fase complicada em termos de trabalho e não há disponibilidade para ir tantas vezes...*” (E4).

Os trabalhadores são notificados acerca da existência dos vários tipos de formação, quer sejam internas, certificadas através do *Learning Hub*, promovidas no *Linked Learning*, webinars, de acordo com as suas áreas de interesse (“*os próprios Competence Leaders divulgam dentro das suas equipas... por exemplo, há uma divulgação geral para toda a empresa*” (E1)) e caso não tenham possibilidade de assistir nos horários previstos, podem aceder mais tarde e ir fazendo as formações gravadas de acordo com a disponibilidade de

cada um: *“mas também acabei por realizar algumas pequenas, aquelas que não me fariam despendar tanto tempo”* (E4);

Esta modalidade de formação flexível e inclusiva, dá a possibilidade a todos os trabalhadores, quer se encontrarem numa situação de excesso de trabalho, quer por questões relacionadas com a sua vida privada, a terem acesso à formação e de as fazerem quando lhes for mais conveniente: *“mas também acabei por realizar algumas pequenas, aquelas que não me fariam despendar tanto tempo”* (E4); *“...neste momento creio que não há desculpas para que as pessoas digam ou para que as pessoas tenham essa limitação em termos de acesso à formação.”* (E4); *“(...) são as tais formações internas e, portanto, toda a empresa tem acesso de igual modo às formações”* (E5).

“As constantes mudanças operadas no mundo do trabalho recomendam a necessidade contínua de formar, re-formar e transformar as competências e conhecimentos dos colaboradores de uma empresa” (Rego *et al.*, 2020, p.426).

Da revisão da literatura, não é consensual que o investimento acentuado em formação seja crucial para todas as empresas, qualquer que seja a estratégia, podendo suceder, (tal como acontece na Abaco) que esse investimento seja mais relevante para algumas funções e membros organizacionais e menos para outras funções e colaboradores (Rego *et al.*, 2020). Verifica-se assim, que há uma preocupação por parte da Abaco em garantir aos seus profissionais o acesso à formação de conteúdos concretos, orientados para o desenvolvimento de competências específicas, obtendo vantagens e desenvolvimento organizacional através dos indivíduos (Rego *et al.*, 2020).

### **3.4.3. Interesse e Necessidades de formação sentidas pelos trabalhadores**

A necessidade de formação nas organizações pode ser originada por diferentes fatores, entre outros, as alterações na envolvente de inovações tecnológicas, a mudança estratégica da organização, a existência de problemas em vários domínios como acidentes de trabalho, perda de clientes, conflitos interpessoais, etc. (Rego *et al.*, 2020).

Apesar de, na Abaco, ter-se verificado, desse de sempre, uma atenção e preocupação em dar resposta às necessidades de formação dos seus trabalhadores e de o trabalho remoto ser algo, já presente em algumas das suas áreas funcionais, antes da pandemia, a empresa, passou a estar sujeitas a novas formas de trabalhar e ao uso de novas ferramentas de trabalho, aos quais tiveram que se adaptar. A pandemia obrigou, assim, a que todo o universo

da Abaco passasse a trabalhar remotamente, alterando os seus vários processos internos de trabalho e à utilização de novas ferramentas e novas formas de trabalhar. Verificou-se, assim, um aumento das necessidades formativas por parte dos trabalhadores às quais a Abaco rapidamente teve que dar resposta, ou seja, *“Esta necessidade de formações internas aumentou porque, como não temos o colega ao lado, em que agente faz uma pergunta e o colega responde (...)”* (E5); *“A utilização de determinadas ferramentas numa situação pandémica como a que nós vivemos fez aumentar também esta necessidade”* (E5).

De acordo com os entrevistados, para além das necessidades em termos formativos, ao nível de novas ferramentas de trabalho implementadas (*“é mais a nível interno, a nível de ferramentas, ferramentas novas que foram implementadas, e aí sim, precisamos de mais formação”* (E5)), foram apontadas pelos participantes como necessidades formativas sentidas pelos mesmos, formações relacionadas com *skills* técnicas e não técnicas (*“Eu gostaria muito de a curto ou a médio prazo realizar uma formação na área, ou seja, área técnica, portanto, skills técnicas ou para soft skills, portanto, não técnicas”* (E4)), gestão de projetos, *“já propus à empresa, ao meu diretor, a realização de uma formação em gestão de projeto intensiva, que a acontecer será em outubro, e aí sim, numa universidade, e que decorrerá quase em âmbito integral durante cerca de três a quatro semanas”* (E5), na área da contabilidade (*“Eu quero fazer, eu tenho que fazer (...) uma formação aqui, contabilística, (...) eu preciso me atualizar aqui em Portugal.”* (E6)) e inglês (*“... o meu inglês, ele não é fluente e eu tenho muita dificuldade de começar a falar. (...) lá no Brasil, a gente quase não falava o inglês. (...) não tinha muita necessidade. (...) Aqui nós temos a necessidade, porque só nós falamos o português”* (E6); *“Para mim falta um pouco dessa formação do inglês”* (E6).

Para além das formações acessíveis a partir do *Learning Hub* e do *Linked Learning* muitas das necessidades sentidas pelos trabalhadores têm sido colmatas através do alargamento a todo o universo da Abaco da formação gravada e alojada em repositório próprio para o efeito, posteriormente disponibilizada aos trabalhadores: *“(...) os pequenos vídeos que os colegas responsáveis pela formação fazem, permitem ajudar-nos no nosso dia-a-dia”* (E5).

Como se pode verificar, as necessidades de formação sentidas pelos entrevistados estão, por um lado, relacionadas com o desempenho das suas funções, que tiveram que ser adaptadas às alterações na forma de trabalhar provocadas pelo atual contexto pandémico em que vivemos, e por outro, com o desenvolvimento pessoal, que acaba também por ter impacto num melhor desempenho individual e conseqüentemente um melhor desempenho coletivo (Rego *et al.*, 2020; Camara *et al.*, 2016).

### **3.5. Plano de Formação**

#### **3.5.1. Objetivos do Plano de Formação**

Da análise às respostas dos participantes, percebe-se que estes não têm conhecimento acerca do que é e quais os objetivos de um Plano de Formação. Houve quem tivesse admitido não saber de todo, os seus objetivos: *“Não, não, não sei dizer”* (E6), no entanto, apesar dos restantes inquiridos, perceberem os aspetos positivos advindos do Plano de Formação (*“... terá sempre como objetivo, em primeiro lugar, ajudar e promover a motivação de cada uma das pessoas”* (E4)), só um conseguiu fazer a conexão do mesmo com as necessidades de formação: *“(...) é ter uma visão geral das necessidades dentro da empresa. (...) das necessidades que eu tenho enquanto empresa para formar as minhas pessoas”* (E5).

Para Cardim (2012), o Plano de Formação, também conhecido como Programa de Formação (Rego *et al.*, 2020), consiste na elaboração da proposta da ação formativa tendo em conta a política formativa e a identificação de necessidades concretas que permitirão a definição das atividades formativas e tomadas de decisões sobre o plano e afetação de meios. Deve, portanto, estar alinhado com a estratégia da organização (Cardim, 2012).

#### **3.5.2. Aspetos a ter em conta na execução de um Plano de Formação**

Foram vários os aspetos apontados pelos inquiridos, como aqueles que devem ser tidos em consideração na elaboração de um Programa de Formação. A maioria destacou a motivação dos formandos como um dos mais, se não o mais importante dos aspetos a ser considerado: *“O objetivo é que haja motivação, sem ser imposta, mas com algum planeamento para que não seja em cima do joelho”* (E1); *“Acho que é essencial que cada pessoa possa fazer uma determinada formação, e que se sinta motivada na área em que a faz. (...) Portanto, que a pessoa a realize, e que ao realizá-la não sinta que a formação não lhe vai servir para nada ou que não lhe está a despertar o mínimo interesse”* (E4); *“Na minha opinião, eu acho que deve ser tido em conta a voz do trabalhador, acho que é importante”*(E5).

Para além da motivação dos trabalhadores, um programa de formação deve ir de encontro àquilo que são os objetivos da empresa (*“... com base naquilo que é a necessidade real e que vai beneficiar a equipa e a empresa, no fundo... como consequência”* (E1); *“(...) que o programa de formação vá de encontro às necessidades da empresa, e à motivação e expectativas das suas pessoas, sim... dos formandos”* (E4) e ter, também, em conta, os meios e os recursos adequados para a realização da formação: *“Por outro lado, a formação em si,*

a forma, a estratégia associada à formação, os meios disponibilizados para a formação deverão ser os adequados” (E4);).

Outros aspetos apontados dizem respeito à revisão/atualização necessidade de determinado tipo de formação :“(...) *ir-se reavaliando essas necessidades: (...) por vezes, as empresas não fazem o acompanhamento ao longo do tempo, ao longo do ano, para perceber se aquela necessidade que foi identificada num determinado período, imaginemos (...), que foi identificada em janeiro, se em março ainda se mantém*” (E5) e à fonte da formação: “(...) *depois temos que perceber onde vamos buscar essa formação, (...) perceber se é uma entidade efetivamente fidedigna ou não, tentar obter opiniões sobre essa entidade, seja por outros colegas que já tenham frequentado ou através de outras pessoas, tentar pesquisar um bocadinho sobre a avaliação que é feita da entidade para se perceber se a formação vai de encontro com aquilo que é expectável*” (E5).

Cardim (2012) e Cowling e Mailer (1998) corroboram o referido por um dos entrevistados, no que diz respeito à necessidade de revisão/atualização da necessidade de um determinado tipo de formação. Para Cardim (2012, p. 96) “(...) as necessidades de formação são dinâmicas, evoluindo no tempo com rapidez, o que determina a necessidade quase permanente de criação de novas ações”, pelo que na perspetiva de Cowling e Mailer (1998, p. 114) “deve fazer-se um acompanhamento e controlo para analisar se tudo funciona da forma prevista ou se há algo a mudar”.

Ter formadores à altura e pré-requisitos mínimos para se frequentar determinada formação foram outros aspetos mencionados por um dos entrevistados. Na sua opinião, é importante que o formador tenha total conhecimento do tema que está a ministrar “*ter formadores à altura (...) que tenham conhecimento de causa*” (E6), e mais importante ainda, tanto para o formador como para o formando, a exigência de pré-requisitos mínimos aos formandos para a realização de determinadas ações de formação: “*Deve haver pré-requisitos mínimos para assistir à formação (...). É importante para quem? Para quem está a dar formação e para quem está a receber a formação. (...) Eu quero fazer uma formação contabilística (...) e para entrar nesse curso preciso ter no mínimo uma base (...) O pré-requisito (...) eu acho que são sei lá (...) mais de 50% porque é onde você vai investir dinheiro e tempo*” (E6).

No que diz respeito aos pré-requisitos mencionados pelo E1, a que Cardim (2012) denomina de Avaliação Diagnóstica, constitui uma análise prévia à formação e tem como objetivo aferir o nível de conhecimentos dos participantes.

Rego *et al.* (2020) sintetizam as principais indagações a se ter em conta num programa de formação, nomeadamente: “Para quê formar?”; “Quem deve ser formado?”; “Quem vai formar?”; “Em que formar?”; “Onde formar?”; “Como formar?”; “Quanto vai custar?”.

### **3.5.3. Conhecimento da existência de um Plano de Formação na Abaco**

Embora já esteja pensado e a sua implementação em curso, na Abaco ainda não existe aquilo a que se possa chamar de Plano de Formação propriamente dito: *“Não, nunca houve, não há e é neste processo que estamos a trabalhar”* (E1).

Para Cardim (2012), integram-se num plano de formação os seguintes elementos: *i)* análise da organização; *ii)* referências à política de formação, prioridades e objetivos; *iii)* descrição das atividades formativas a desenvolver; *iv)* cronograma das ações e definição dos recursos humanos e outros; *v)* classificação das ações e orçamento. Atualmente, na Abaco já está definido o cronograma, a calendarização, o que é que se vai fazer, quantas formações podem ser asseguradas internamente e quantas é que tem que se ir procurar ao mercado (E1). *“O objetivo é que passe a haver este plano de formação anual, que no fim deste ano se comece a planear e para que no início do próximo se comece a fazer este levantamento das necessidades (...) o objetivo é que isto seja construído a partir do próximo ano”* (E1).

Algumas pessoas tendem a confundir Programa de Formação com Programa de Curso (forma de organização de formação constituída por um conjunto de atividades formativas e informativas e planeadas segundo um dado programa (Dias, 1999)), o que parece ser o caso da entrevistada E5, que pensa ter conhecimento da existência de um plano de Formação na Abaco: *“Sim, eu tenho conhecimento desse plano porque, (...) o trabalho que faço na qualidade permite-me fazer o acompanhamento a nível da área da formação. (...) Portanto, eu tenho conhecimento desses planos, contudo, não intervenho diretamente neles.”* (E5).

Enquanto, um Programa de Formação, como referido anteriormente, é um instrumento de gestão que permite as organizações operacionalizarem os seus objetivos estratégicos e operacionais (Cardim, 2012) na forma de documento estruturado que contém uma lista com os objetivos, conteúdos, métodos de avaliação a utilizar, política formativa a seguir (finalidades, objetivos institucionais e beneficiários da ação) (Dias, 1999), um Programa de Curso pode ser entendido como um corpo estruturado de conhecimentos os conteúdos a ensinar através de uma determinada metodologia (Dias, 1999).

### 3.5.4. Levantamento das Necessidades de Formação (LNF)

De acordo com os participantes no estudo, o LNF na Abaco, faz-se de diferentes formas, seja através dos seus *Competence Leaders*, como através dos trabalhadores que reportam diretamente essas necessidades às suas chefias, ou através de uma matriz de competências.

Sendo os *Competence Leaders* pessoas conhecedoras dos objetivos estratégicos da organização, que ocupam posições de gestão e de liderança, apoiados por um conjunto de ferramentas conseguem fazer o levantamento das necessidades das suas próprias equipas, tendo em conta a disponibilidade e a alocação de cada elemento nos vários projetos (E1).

Essas necessidades são também reportadas pelos trabalhadores diretamente às suas chefias, durante as reuniões: *“gestores de cada uma das equipas, de cada uma das áreas funcionais, reúnem-se com as suas equipas, e (...) não só detetam (...), como os próprios trabalhadores reportam às suas chefias essas necessidades”* (E1). Este entrevistado acrescenta referindo: *“(...) imaginemos que o consultor da equipa de FI diz para o seu Competence Leader ‘- Estou a ter esta necessidade e precisava de uma formação nisto’. É obvio que o Competence Leader não se foca só neste tipo de formação para ele; ‘- O consultor tal disse isto. Alguém tem mais esta necessidade?’; ‘- Ahh, por acaso já tinha pensado, mas nem tinha falado”* (E1). Ou como referido pelo entrevistado E6: *“- Aí, teve essa reunião com as equipas, e x pessoas vão precisar fazer (...) querem fazer as certificações, e aí liberam as informações para essas formações”* (E6).

No que diz respeito à matriz de competências, consoante as competências existentes na Abaco e face às competências que a Abaco pretende obter num futuro próximo, são identificados os *gaps* e identificadas as necessidades de formação: *“Portanto, consoante a matriz de competências que temos atualmente e a matriz de competências que queremos ter no futuro, identificamos aqui um gap (...). No fundo fazemos o que temos agora, o que achamos que podemos ter no futuro e individualmente definimos: “olha, é este que está no caminho crítico para se desenvolver”, e, portanto, fazemos o plano de formação para cada um deles”* (E3). Já o entrevistado E6 refere que *“(...) é um bocadinho com base nisso: imagine, adjudicamos um projeto com alguma dimensão, com uma solução SAP específica, relacionada com novas competências e áreas que nós ainda não dominamos, então, obviamente que precisamos de formar pessoas nessas áreas”* (E4).

Rego *et al.* (2020) sugere que no LNF passe pela análise a nível organizacional operacional e individual, sendo que, a nível organizacional devem ser verificados indicadores

organizacionais e de produção que possam indicar necessidades formativas e tidas em conta eventuais decisões estratégicas que possam requerer formação. A nível operacional devem ser analisados o conteúdo do trabalho, as tarefas cognitivas e requisitos necessários para a sua correta execução (Rego *et al.*, 2020). A nível individual devem ser identificadas as necessidades formativas concretas de cada indivíduo com base nos pré-requisitos definidos e necessários para o exercício das funções (Rego *et al.*, 2020).

Como se pode verificar, o LNF na Abaco é feito essencialmente através da identificação de gaps de competências entre as competências existentes e as competências que vão sendo requeridas para o cumprimento dos objetivos da organização (nível organizacional), não tendo sido aferido qualquer indicador que também seja feito a nível operacional e individual. As fontes de diagnóstico interno da empresa são os pedidos de quadros-chefias, dos trabalhadores em geral e o plano de negócios da empresa/objetivos a atingir.

Para além das fontes de diagnóstico interno referidas, Camara *et al.* (2016) identificaram ainda como fontes de diagnóstico interno a avaliação do desempenho, o feedback 360º de carácter exclusivamente interno, o estudo do clima organizacional, entrevistas internas e *workshops* para apurar necessidades de formação.

### **3.5.5. Avaliação da Formação**

De acordo com os entrevistados ainda não existe um processo de Avaliação formalizado, das várias ações de formação realizadas na empresa, verificando-se apenas a avaliação sumativa das formações certificadas da SAP realizadas *no Learning Hub*: “*Só dentro do próprio portal da SAP mesmo, que existem os testes*” (E6). Acrescentando ainda que “*Toda a vez que eu fizer um módulo dentro do portal da SAP, dentro do Learning Hub, eu consigo ter a certificação daquele módulo que eu fiz. Eu faço a formação, que é x horas também, e depois tenho uma prova. Depois dessa prova, se eu conseguir a percentagem... sei lá, 87%, se eu bater 87%, eu recebo a certificação. Caso contrário, eu sou reprovado ali e tenho que ir tentando*” (E6).

Segundo a responsável pela área da formação, no que diz respeito à Avaliação da Formação, aquando da formalização da área de formação e implementação do respetivo plano de formação, está previsto “*haver um processo de avaliação de impacto, que será com a aplicação de um questionário ao próprio utilizador, como depois, ao Competence Leader, e às equipas... para que se consiga medir de que forma é que a formação teve impacto no real desempenho e nas competências que aquele trabalhador desempenha no seu dia-a-dia*” (E1).

Para Cowling e Mailer (1998) a Avaliação traduz-se no impacto que a aprendizagem tem no desempenho dos profissionais e no efeito para a organização no que diz respeito à minimização dos custos e no aumento da qualidade. A sua medição é feita através da aplicação de questionários aos formandos, onde estes podem expressar a sua opinião sobre o interesse e envolvimento dos formandos, com o objetivo de melhorar a formação e se prever, uma eventual mudança de formadores, de local da formação ou até mesmo de um ajustamento dos conteúdos ministrados (Cowling e Mailer, 1998).

A definição de Cowling e Mailer (1998) remete-nos para os 4 níveis sequenciais, já referidos anteriormente, sugeridos por Kirkpatrick (1998 *cit in* Rego *et al.*, 2020) e que devem ser seguidos num processo de avaliação, nomeadamente, os níveis 1 - Reação, 2 – Aprendizagem, 3 – Comportamento e 4 - Resultados.

Na Abaco, de acordo com o discurso dos respondentes, atualmente, no que diz respeito à avaliação do resultado da aprendizagem apenas são avaliadas as formações certificadas após a conclusão das mesmas (E6) e, a quando da formalização da área da formação, prevê-se apenas avaliar os resultados em termos do desempenho e da aquisição de competências (nível 3 – Comportamento de Kirkpatrick).

### **3.5.6. Eficácia da Formação**

Na Abaco o processo de medição da eficácia da formação para a organização ainda está em fase de desenvolvimento, no entanto, prevê-se que seja feito através da avaliação do impacto que se irá traduzir na aplicação de um questionário, que se encontra, igualmente em fase de construção, e que irá de encontro ao tipo de trabalho realizado na Abaco e ao tipo de formações que irão ser ministradas (E1).

Na opinião do E2 a *eficácia da formação* só se consegue perceber no dia-a-dia, no posto de trabalho e à medida que os profissionais vão desempenhando as suas tarefas: *“Eu acho que, isto só no dia-a-dia (...) no trabalho, pondo a mão na massa é que se vai verificar se as pessoas conseguiram obter o que precisavam”* (E2). A E4 refere *“Através do desempenho de um trabalhador, e face ao antes e depois da formação, consegue-se verificar se houve o efeito e se foi a formação a indicada para colmatar determinadas lacunas, eventualmente”* (E4).

Para além do desempenho, outro aspeto considerado determinante para avaliar a eficácia da formação prende-se com a definição dos objetivos e a concretização dos mesmos após a realização da formação: *“(…) entra aqui a questão dos objetivos que são definidos (...) se estão definidos determinados objetivos para as pessoas no início do ano, à partida a formação*

*deve vir complementar e ajudar a que esses objetivos sejam atingidos. Portanto, quando vamos medir no final, quando vamos fazer a avaliação de desempenho, vamos acabar por cruzar aqui estas duas vertentes. De um lado os objetivos, do outro lado o desempenho” (E4).*

Perceber a razão de um indivíduo fazer uma determinada ação de formação bem como qual o objetivo para a empresa foi também identificado pelo E5 como meio caminho andado para a eficácia da formação, na medida em que, tendo conhecimento da importância e do impacto que a formação terá para empresa, o trabalhador sentir-se-á mais envolvido e comprometido e consequentemente mais motivado para realizar a ação de formação (E5): *“Aqui, o que é importante ... quando um trabalhador vai fazer uma determinada formação, é importante que o trabalhador saiba o porquê que vai fazer essa formação e qual é o objetivo da empresa ao estar a indicar essa formação ao trabalhador” (E5); “A empresa (...) ao comunicar-me que me iria enviar para uma formação da qualidade da ISSO 9001 porque eu iria assumir a pasta e porque era necessário para as nossas certificações eu perceber a norma, aí, obviamente que eu iria compreender e frequentaria a formação com outra atitude” (E5).*

O E6 resume a eficácia da formação à obtenção de nota mínima no exame para obtenção de certificação, sendo que, a não obtenção de nota mínima, não inviabiliza a eficácia da formação desde que o trabalhador, posteriormente, consiga mostrar um bom desempenho no dia-a-dia: *“O termómetro, hoje, e infelizmente, é a certificação. Se eu for lá e tirar a certificação, esse é o termómetro: foi eficaz. Se eu não consegui a certificação, o termómetro será “– Ele não estudou ou ele apenas estava num dia mau” (...) se ele depois, conseguir desempenhar bem as suas funções no dia-a-dia, então a formação foi eficaz” (C6).*

Segundo Cowling e Mailer (1998) o grau de eficácia da formação diz respeito ao resultado final da formação e traduz-se numa melhoria para a empresa, sendo que pode ser aferido através de indicadores de desempenho da empresa na área de trabalho e têm como finalidade determinar o efeito da formação na eficácia organizacional.

Rego *et al.*, (2020) faz corresponder a avaliação da eficácia da formação ao nível 2 – Aprendizagem e acrescenta ainda, que neste nível, geralmente são administrados testes antes e depois da formação. Deverá haver um grupo de controlo não sujeito a formação e /ou uma grelha de observação por analistas independentes, de modo a aferir-se se a diferença entre resultado de ambos os testes pode ser imputada à formação (Rego *et al.*, 2020).

### **3.5.7. Transferência do conhecimento da formação**

De acordo com Rego *et al.* (2020) a transferência do conhecimento da formação para o trabalho depende das características dos formandos e da envolvente organizacional.

Na Abaco, de acordo com a responsável pela formação “*essa transferência do conhecimento, essa avaliação do impacto (...) não existe formalmente*” (E1), estando prevista a formalização desse processo: “*será avaliado de que forma é que essas competências foram transferidas e transferidos esses conhecimentos para o seu dia a dia*” (E1). No entanto, tanto para a mesma como para o GO, atualmente, a transferência do conhecimento advindo da formação é feita no dia-a-dia, em projeto: “*(...), depois informalmente o trabalhador vai fazer isso no seu dia-a-dia.*” (E1); “*vamos (...) criar aqui uma área que dinamize a formação e a disseminação de conhecimento é feita em projeto*” (E3).

A transferência das competências adquiridas com a formação para o posto de trabalho e o impacto da mesma no desempenho dos profissionais é avaliada no nível 3 – Comportamento (Rego *et al.*, 2020) através de questionários, entrevistas, observações ou uma combinação das mesmas. Esta avaliação pode ser feita pelos próprios formandos, pelos respetivos superiores hierárquicos, subordinados, colegas ou por quem tenha a possibilidade de observar e avaliar o formando no desempenho das suas funções (Rego *et al.*, 2020).

Uma eficaz transferência da aprendizagem depende, dos seguintes fatores: i) predisposição do formando para a formação; ii) motivação para a transferência; iii) resultados pessoais positivos ou negativos da formação; iv) capacidade pessoal para a transferência; v) apoio dos pares e do superior; vi) comportamentos positivos do superior; vii) desenho da transferência e viii) oportunidade de uso das competências aprendidas (Rego *et al.*, 2020).

## **3.6. Relação entre a Formação e as Restantes PGRH**

### **3.6.1. Relação entre a formação e o salário**

A opinião dos participantes no que diz respeito à relação existente entre a formação e o salário não é unânime. Apenas 1 de 4 respondentes é da opinião que poderá existir uma relação direta e positiva entre a formação e o salário. Ou seja, nas suas palavras, “*Poderia ajudar também a aumentar, sim...*” (E2). Os restantes são da opinião de que existe ou pode existir uma relação indireta, visto a formação ser considerada um acelerador da evolução profissional: “*Não é de forma direta, mas de forma indireta, sim, acaba por ajudar na parte da*

remuneração “(E5). A E4 também partilha da mesma opinião: “Indiretamente, porque não creio que tenha sido pelas formações, que realizei ao longo do meu trabalho na Abaco, que tenha conseguido um melhor retorno financeiro. Acho que o retorno financeiro, obviamente, conquista-se com a evolução profissional, e a evolução profissional por sua vez pode ser desenvolvida e acelerada com a formação” (E4).

O E6, até equaciona a hipótese de haver alguma relação positiva entre o salário e a formação, não porque considere que mais formação corresponda a um maior salário: “Como trabalhador, eu entendo que, não é só com horas a mais de formação que eu tenho que ganhar mais do que o meu colega que tem menos horas de formação. Eu acho que, salários e competências, são definidos por vários critérios” (E6), mas sim, porque considera que o tempo investido na formação deverá resultar numa remuneração maior: “eu acho que quem faz (...), uma formação ou algumas formações, tem que ter alguma gratificação a mais (...), mas não só por fazer a formação” (E6). Acrescentando que “Acho que se a pessoa (...) se propõe a fazer uma formação), como também, “investindo aquele tempo de seis horas, acabar o trabalho e começar a estudar até dez da noite (...), estar lá x dias, tem que melhorar alguma coisa. E onde é que agente tem que dar uma melhorada? É no salário.” (E6).

Analisando as respostas dos respondentes podemos perceber que apenas 1 considera que poderá existir uma relação entre a formação e o salário, 2 que poderá haver uma relação indireta e 1 que o tempo investido na formação deveria resultar num salário maior.

A revisão da literatura faz menção à existência (embora indireta) da relação entre a formação e o salário. É estabelecida relação entre a formação e as recompensas baseadas no desempenho. Estas recompensas são vistas como um investimento, uma vez que o investimento na formação vai resultar em aumento de produtividade (Camara *et al.*, 2016). Cowling e Mailer (1998) sugerem ainda que indivíduos com desempenhos mais elevados sejam melhor recompensados (salários, prémios). Os conhecimentos e competência adquiridos pela formação, favorecem o desenvolvimento dos indivíduos, aumentando o seu desempenho nas organizações, tornando-os mais valiosos (logo com melhor salário) e garantindo a sua empregabilidade (Cunha *et al.*, 2020; Cardim, 2012; Camara *et al.*, 2016; Cowling & Mailer, 1998).

### **3.6.2. Relação entre a formação e o resultado na AD**

Na visão de todos os respondentes existe uma forte relação entre a formação e os resultados da AD dos trabalhadores (E2, E3, E4, E5). Se, por um lado, podem ser identificadas, através da AD, algumas lacunas que podem ser colmatadas com a formação e estabelecidos objetivos

nesse sentido (E3, E4 e E5), por outro lado, através da AD também é possível aferir os efeitos positivos advindos da formação no desempenho e produtividade dos profissionais, no seu dia-a-dia: *“os resultados que eu muitas vezes tenho nessas avaliações, resultam daquilo que eu construo diariamente e da produtividade que eu vou tendo diariamente, pondo em prática aquilo que eu vou aprendendo nas formações”* (E5).

A E2, é ainda da opinião que qualquer formação que possa fazer na sua área (RH) será sempre benéfica para o desempenho das suas funções.

A E4 reconhece o impacto positivo que a AD tem, principalmente no que diz respeito às necessidades e expectativas dos profissionais em termos formativos, no entanto, enfatiza a necessidade de serem previamente estabelecidos objetivos, tanto individuais, como organizacionais e formativos. A mesma faz ainda menção à identificação de eventuais lacunas de competências aquando da seleção de um novo trabalhador e da necessidade de formação aquando da sua admissão para lhes fazer face, o que muitas vezes não acontece: *“(...) o que acontece, depois na avaliação (...) normalmente essas pessoas são sempre prejudicadas, porque, ou não é comunicadora, porque é uma pessoa reservada, porque é uma pessoa que não sabe trabalhar em equipa (...)” E isso é muito complicado. (...) Pois então, se não sabem, deveriam ser um bocadinho ajudadas, não é?”* (E4).

A revisão da Literatura vai de encontro aos aspetos mencionados pelos participantes no que diz respeito à relação entre a AD e a formação promovida pelas empresas. Segundo Camara *et al.* (2016; Rego *et al.*, 2020), tal como percecionado pelos respondentes, entre outros, a AD permite aferir as necessidades de formação, corrigir eventuais desvios no desempenho dos profissionais e promover o seu sucesso.

### **3.6.3. Relação entre a formação e o desenvolvimento dos recursos humanos e a respetiva progressão na carreira**

Na opinião de todos os respondentes existe relação entre a formação e o desenvolvimento das pessoas na organização e, conseqüentemente com a progressão na carreira dos indivíduos: *“(...) a formação ajudou-me a subir na minha carreira profissional”* (E5).

Para a E2 uma formação em Direito do Trabalho ou em técnicas de RH promoveria o seu desenvolvimento e permitir-lhe-ia ter um maior desempenho no seu trabalho, habilitando-a ainda com competências que a permitissem vir a fazer carreira na área de RH: *“(...) sim, a formação, poderia ajudar-me a progredir numa carreira na área de RH”* (E2).

Tanto o E3 como a E4 são da opinião que a formação possibilita um desenvolvimento dos profissionais mais rapidamente (*“estando formadas vão prestar um melhor serviço, vão ser melhores consultores, vão progredir mais rapidamente”* (E3); *“(…) e que venha complementar, portanto, venha ajudar a que (…) se desenvolvam mais rapidamente* (E4).

Para a E4 todos os trabalhadores deveriam ter um plano de carreira, onde estivessem incluídas as várias formações realizadas que promovem o desenvolvimento dos mesmos. Para esta participante *“a formação deverá ser (…) ajustada à pessoa, às próprias skills, aos objetivos pessoais e expectativas profissionais”* (E4).

O E6 acrescenta que dada a natureza das suas funções e da tecnologia SAP com que trabalha no seu dia-a-dia, existe uma grande necessidade de se manter sempre atualizado e como tal de fazer formações periódicas. Pelo que, acredita que a formação irá estar sempre presente ao longo de todo o seu percurso profissional: *“acho que a formação e o meu futuro daqui a cinco anos estão caminhando lado a lado”* (C6).

Cardim (2012) corrobora com o discurso dos respondentes e aponta a formação direcionada para o aperfeiçoamento dos ativos já presentes nas empresas, como a mais importante nas mesmas. Para o autor, estas ações de formação assentam na valorização do progresso na carreira e caracterizam-se por serem atividades formativas, ligeiras e flexíveis, sendo particularmente importantes, tanto para a divulgação técnica como para o desenvolvimento mais acelerado do desempenho dos profissionais e das organizações (Cardim, 2012).

#### **3.6.4. Relação entre a formação e a atração e retenção das pessoas na organização**

Na opinião dos respondentes existe relação entre a formação e a atração e retenção das pessoas nas organizações.

Para a E1, um dos objetivos da formalização da área da Formação dentro da empresa é a retenção dos talentos: *“Nós queremos criar aqui uma coisa mais formal, até para aumentar aqui a retenção de talentos, porque vivemos numa era em que por mais cem euros as pessoas saem”* (E1).

A formação, na visão do E3, é bastante valorizada pelos profissionais, e, aliada a uma perspetiva de progressão na carreira, torna-se cada vez uma estratégia da Abaco para a atração de talentos externos: *“Nós quando recrutamos (…) algumas pessoas perguntam (…) se damos ou se não damos formação. (…) temos que ter aqui uma visão daquilo que vamos fazer e ainda daquilo que queremos apostar”* (E3).

A E4 é da opinião que a formação deve suprir, acima de tudo as lacunas referentes às *skills* não detidas pelos candidatos aquando da seleção dos mesmos num processo de recrutamento e que sejam pré-requisitos para o desempenho da função a que se candidatam: *“(...) a formação deveria ser direcionada muito para os pré-requisitos que existem para realizar também a função, e se a pessoa não os tem, a organização deveria ajudar a desenvolvê-los, uma vez que, quando contrata já sabe que não tem”* (E4).

Corroborando com a opinião dos respondentes, a revisão da literatura sugere que o investimento das empresas na formação dos profissionais é algo que, cada vez mais, os talentos esperam encontrar quando chegam às empresas (Camara *et al.*, 2016; Rego *et al.*, 2020). As organizações que nas suas ofertas não incluem oportunidades de carreira e desenvolvimento pessoal, perdem vantagem em relação às organizações que o fazem já que são pouco atrativas para potenciais novos e bons candidatos (Rego *et al.*, 2020).

### **3.7. Constrangimentos e Desafios**

#### **3.7.1. Principais Constrangimentos e Desafios sentidos em termos de formação**

No que diz respeito aos constrangimentos e desafios em termos de formação sentidos pela Abaco, entre outros, foram apontados pelos respondentes, a desmotivação e resistência por parte dos profissionais que acumulam uma multiplicidade de papéis e tarefas dentro da organização e de alguns elementos da administração, em reconhecer a verdadeira importância da formação e não deixá-la para segundo plano: *“(...) ainda é tudo assim um bocadinho do género: ‘Isso é tudo muito bonito... sim, sim, mas nós queremos é faturar.’ (...) os desafios são esses: que todas as equipas e todas as pessoas estejam motivadas e alinhadas para perceber... (...); é conseguir gerir esta multiplicidade de papéis e de tarefas reconhecendo sempre que isto é uma área importante, mas é sempre aquela que eu acho que acontece em todas as organizações, é deixada para o fim ou para segundo plano”* (E1).

Essa referida desmotivação, deve-se muitas vezes à falta de tempo, provocada pela pressão dos prazos de entrega dos projetos, que exige muito dos consultores e que os deixa com pouco tempo para descansarem ou para fazerem formação: *“Porque estamos numa dinâmica muito exigente em termos de entrega de projetos e, portanto, quando há algum tempo livre as pessoas acabam por tirar férias ou folgas para descansar (...) e quando chegam, voltam outra vez para projetos (...) e é difícil haver tempo para as pessoas se formarem”* (E3).

Outro dos constrangimentos mencionados diz respeito ao risco que a empresa corre em formar pessoas e estas acabarem por sair da organização e levarem o conhecimento com elas: “...há o risco de estarmos a formar pessoas (...) e elas se irem embora da empresa... daí, a importância do retain (...) arranjar sempre forma de perceber (...) de antecipar, não é? Ver o quê que elas precisam e tentar satisfazer as suas necessidades” (E3).

### **3.7.2. Principais passos a desenvolver no âmbito da formação para fazer face aos desafios**

Apesar dos participantes terem respondido à questão referente aos principais passos a desenvolver no âmbito da formação para fazer face aos desafios, da análise às suas respostas, aferiu-se que as mesmas não respondem à questão colocada.

Aquando da realização da entrevista a entrevistada A E1 não desempenhava a função de responsável da área da formação, tempo suficiente para conseguir saber quais os passos a desenvolver no âmbito da formação para fazer face aqueles que foram os desafios apontados na questão anterior: “*Ainda estou a conhecê-los, quer individualmente, quer em grupo para perceber de que forma poderia ser colmatado isso ou como pode ser feito este trabalho*” (E1).

Os desafios e constrangimentos apontados pelos profissionais prendem-se essencialmente com a disponibilidade para fazer formação por parte dos profissionais que acumulam mais que uma responsabilidade na Abaco e o risco de se formar as pessoas e elas abandonarem a organização, o que nos remete para os temas relacionados com a motivação intrínseca do formando e com a retenção de talentos nas organizações.

Para Cardim (2012), em muitas organizações, a má aceitação da formação interna, e do seu trabalho, pode residir no desalinhamento entre as preocupações efetivas e a ação formativa, pelo que, a precisão da política de formação é a forma mais direta e prática de concretizar esta relação essencial. Camara *et al.* (2016, p. 501) refere que “obrigar – motivação extrínseca – o adulto a assistir a formações chatas e difíceis de assimilar é castrar o potencial criativo do formando, colocando o seu cérebro fora do contexto formativo”. O autor acrescenta que para desencadear num adulto a sua “vontade criativa” para assistir uma formação é necessário explorar a sua curiosidade e estimulá-lo de modo a que se sinta respeitado relativamente à sua competência (ex.: explorar a sua experiência e o seu saber sem, no entanto, se sentir avaliado pelas suas chefias ou por colegas).

No que respeita à saída dos profissionais, de acordo com Rego *et al.* (2020), a saída dos indivíduos da empresa tende a ocorrer depois deste ter adquirido competências e

conhecimentos necessários para o exercício eficaz da função. O autor acrescenta que as pessoas se sentem atraídas por organizações com as quais se identificam e que “abandonos frequentes induzem a necessidade de proceder a novos recrutamentos, novos processos de aprendizagem e de socialização” *Rego et al.*, 2020, p. 189), dos quais decorrem custos acrescidos. Assim, as empresas devem adotar políticas e mecanismos tendentes a mitigar as perdas e o risco da saída dos talentos, entre as quais se destacam: realização de estudos de clima organizacional que permitam identificar fatores de (in)satisfação dos profissionais; adotar procedimentos de recrutamento e seleção que divulgue elementos positivos e negativos para que as pessoas selecionadas não sintam as suas expectativas defraudadas; promover a empregabilidade dos profissionais no mercado de trabalho através da formação e desenvolvimento, promover programas de conciliação trabalho-família, proporcionar benefícios de diversa ordem (*Camara et al.*, 2016; *Rego et al.*, 2020).

## Conclusões e Investigações Futuras

A perspectiva baseada nos recursos foca-se no modo como os recursos e as competências internas da organização podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Wright *et al.*, 2001; Boselie e Paauwe, 2010 *cit in* Rego *et al.*, 2020, p. 191).

O presente estudo teve como principal objetivo compreender o papel e a importância da formação dos recursos humanos no desenvolvimento das organizações e perceber como é que o investimento feito por estas na formação dos seus ativos pode contribuir para o desenvolvimento e obtenção de vantagem competitiva face às suas concorrentes. Paralelamente, procurou-se também compreender e analisar a perceção dos profissionais sobre a importância da formação, os efeitos da formação na satisfação dos trabalhadores, a relação existente entre a Gestão da Formação e os restantes subsistemas da GRH, e ainda, o contributo da formação para o desenvolvimento organizacional e obtenção de vantagem competitiva.

No sentido de se alcançar os objetivos propostos, considerou-se como objeto empírico a empresa *Abaco Consulting*, onde se realizou um estudo exploratório seguindo a metodologia de Estudo de Caso único, de natureza qualitativa, com recurso a entrevistas, onde foi feita uma análise compreensiva de dados da organização, complementado por análise documental e pesquisa bibliográfica de autores relevantes. Os inquéritos por entrevista foram aplicados a 6 profissionais da empresa (responsável pela Área da Formação, Gestor de Operações, Administrativa de RH, 3 consultores), a partir de 3 guiões de entrevista diferentes previamente concebidos e estruturados em várias dimensões e subdimensões de análises de acordo com o perfil dos respondentes.

Com as entrevistas, procurou perceber-se qual a importância que o investimento na formação dos profissionais tem no desenvolvimento e obtenção de vantagem competitiva das organizações face às suas concorrentes. Procurou-se, assim, recolher informação detalhada, sobre a perceção dos mesmos respeitante às dimensões 'Papel e importância da formação', 'Acesso à formação', 'Plano de formação', 'Relação entre a formação e as restantes PGRH' e 'Constrangimentos e desafios em termos de formação'.

No que diz respeito ao desempenho e desenvolvimento dos profissionais aferiu-se que a formação tem um efeito muito positivo para os trabalhadores sendo os principais benefícios para estes, a aquisição de conhecimentos, a elevação de competências, dos respetivos

desempenhos, a possibilidade de terem acesso a um plano de carreira mais promissor e consequentemente virem a auferir de remunerações mais atrativas. Para que se verifiquem estes preceitos e de acordo com (Camara *et al.*, 2016) a formação deve estar devidamente articulada com outros subsistemas de GRH (*Onboarding*, Gestão e Avaliação do Desempenho, Gestão de Carreiras, Gestão de Compensação e Benefícios) numa lógica de retenção, desenvolvimento e gestão de talentos.

Aferiu-se também que, cada vez mais os profissionais procuram trabalhar em empresas que detenham uma cultura de desenvolvimento, com pacotes salariais atrativos, que promovam o seu desenvolvimento e a sua empregabilidade.

Para os profissionais que trabalham na área dos Sistemas de Informação, a formação técnica certificada assume ainda uma maior importância para os mesmos, sendo que, este tipo de formação torna-os mais valiosos para o mercado de trabalho, ao mesmo tempo que promove a sua empregabilidade e lhes confere uma maior valorização pessoal.

Empresas com uma cultura de formação e desenvolvimento oferecem recompensas baseadas no desempenho, sendo que, conhecimentos e competência adquiridos pela formação, favorecem o desenvolvimento dos indivíduos, aumentando o seu desempenho e produtividade e consequentemente remunerações mais elevadas (Cowling e Mailer, 1998; Cunha *et al.*, 2020; Cardim, 2012; Camara *et al.*, 2016).

Foi também possível verificar os efeitos positivos resultantes da relação entre a Formação e a AD. É através desta última que podem ser identificadas necessidades que resultem depois em ações de formação.

No que diz respeito à relação entre a formação e o salário as perceções dos respondentes não são unânimes. Apenas um dos inquiridos admite haver uma relação entre a formação e o salário, sendo que os restantes admitem poder haver uma relação indireta, isto é, a formação poderá propiciar uma evolução profissional mais acelerada e consequentemente permitir que haja aumentos salariais. Da revisão da literatura aferiu-se a existência da relação entre a formação e o salário nas situações de recompensas baseadas no desempenho: conhecimentos e competência adquiridos pela formação, favorecem o desenvolvimento dos indivíduos, aumentando o seu desempenho, produtividade e, consequentemente, remunerações mais elevadas (Cowling e Mailer, 1998; Cunha *et al.*, 2020; Cardim, 2012; Camara *et al.*, 2016).

Na percepção do E6 o aumento salarial poderá advir, não do número de formações detidas pelos profissionais, mas sim pelo tempo investido na formação pelos indivíduos. Não foi possível comprovar esta teoria.

Pode-se concluir que o salário é um fator importante para cativar candidatos, motivar pessoas e mantê-las na organização, sendo que a sua gestão “não obedece a um <<receituário>> universal. Cada empresa deverá desenhar o seu esquema em função da sua própria estratégia e das condições da envolvente” (Rego *et al.*, 2020, p. 626).

Aferiu-se também que a formação tem efeitos bastantes positivos na satisfação e motivação dos formandos. Para os participantes, a motivação funciona como um acelerador de interiorização de conhecimento e transmissor de confiança. Ainda no âmbito da motivação, a formação é percebida como um investimento feito pela empresa no trabalhador, que reconhece o seu valor e potencial, e promove a sua evolução, ao qual o profissional retribui com motivação, empenho e entusiasmo na realização da mesma. Este sabe que essa formação, bem como a obtenção da respetiva certificação é igualmente importante para o alcance dos objetivos organizacionais.

Deste modo, conclui-se que existe uma relação positiva entre a formação, a motivação dos trabalhadores e conseqüente o desenvolvimento pessoal e organizacional. De acordo com o E3, o corolário é a organização ter sucesso: as pessoas são formadas, ficam motivadas, prestam um melhor serviço, sentem-se realizadas, são reconhecidas pelo cliente, crescem dentro da organização, e o resultado é a Abaco ficar melhor do que estava antes.

O investimento na formação dos recursos humanos tem impacto igualmente no desenvolvimento e cumprimento dos objetivos organizacionais, na medida em que, com a aquisição de conhecimentos advindos da formação, as empresas passam a ter profissionais mais capacitados e habilitados a desempenhar melhor as suas funções e conseqüentemente prestará serviços de melhor qualidade aos seus clientes, diferenciando-se das suas concorrentes. Esse conhecimento agregado e qualidade nos serviços prestados aumenta a sua produtividade, promove o seu desenvolvimento, reduz custos, melhora os seus resultados, permitindo-lhe assim obter o retorno do investimento na formação, melhorar a sua competitividade e alcançar os seus objetivos.

O resultado deste estudo permitiu concluir que são imensos os efeitos positivos para as empresas advindos da formação, no entanto a formação não deve ser entendida como panaceia ou como cura infalível para todas as patologias das organizações (Rego *et al.*, 2020).

Enquanto PGRH por excelência e instrumento de gestão, quando integrada com as restantes PGRH a formação assume um papel estratégico muito importante na vida das empresas e dos seus profissionais, havendo um benefício mútuo.

No que concerne às diferentes políticas, práticas e modelos organizacionais subjacentes à gestão dos processos formativos, a formação assume um papel cada vez maior no desenvolvimento de estratégias organizacionais competitivas, sendo que, a sua plena eficácia depende da conjugação de um conjunto de variáveis, cuja articulação e acomodação inadequadas, poderão originar ambiguidades na gestão dos referidos processos (Ceitil, 2002).

A formação, deve, assim, ser entendida como uma componente fundamental (mas não exclusiva) para o desenvolvimento das pessoas, dentro das organizações, constituindo um esforço planificado e estratégico destinado aos trabalhadores e às capacidades que a organização irá requerer no futuro.

A presente investigação resultou num quadro teórico-prático sobre a Gestão da Formação com incidência na Política de Formação, que se espera ser um contributo para a área de GRH da Abaco, bem como para outras empresas que atuem em áreas de negócio tão voláteis como as dos Sistemas de Informação e que pretendam passar a adotar uma cultura de desenvolvimento e/ou criar/melhorar uma política de formação própria.

Como principais limitações do estudo destaca-se o facto do Estudo de Caso ser nesta investigação se ter baseado essencialmente na técnica de recolha de informação por entrevista, o que implicou a não realização da triangulação de dados. Apresenta-se, também, como limitação o facto de não ter sido possível entrevistar nem o CEO nem a pessoa responsável pela DCH, o que acabou por limitar os resultados do estudo obtidos.

No que concerne a investigações futuras, sugere-se que o estudo seja aplicado a mais empresas e que as pessoas chave para a investigação possam estar disponíveis para não comprometer os resultados da mesma. Sugere-se, ainda, que seja alargada a amostra no que respeita às categorias profissionais, não a limitando apenas a quadros superiores.

## Referências Bibliográficas

- Abaco Consulting (2020). Relatório Financeiro 2020. (Consultado em junho de 2021)
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management - A Guide to Action* (3rd Edition ed.). Kogan Page.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas - Situação Atual e Perspetivas Futuras. *Sísifo- Revista de Ciências da Educação*, 6, pp. 57-70. Obtido em 20 de 02 de 2021, de <http://sisifo.fpce.ul.pt>
- Brandão, A. M., & Parente, C. (1998). Configurações da Função Pessoal: As Especificações do Caso Português. *Organizações e Trabalho*, 20, pp. 23-40.
- Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Conceito, Perspetivas e Novos Desafios. Em M. P. Cunha (Org.), *Teoria Organizacional: Perspetivas e Prospetivas* (pp. 225 - 250). Publicações D. Quixote, Biblioteca de Economia e Empresa.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *HUMANATOR XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J. C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações: a Formação na Prática e na Estratégia das Organizações*. Edições Lidl.
- Ceitel, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. Em A. Caetano, & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed., pp. 325-355). Editora RH.
- Chéu, J. (2021). Que Modelo é este e por que é essencial às organizações? (L. Martins, Entrevistador) Lisboa: Revista Human Resources. Obtido em 06 de 10 de 2021, de <https://abaco.consulting/news/human-capital-management-modelo-essencial-organizacoes/>
- Consulting, A. (2021). *Abaco Consulting*. Obtido em 2021, de <https://abaco.consulting/>
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Publicações Dom Quixote.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8.ª ed.). Editora RH.
- Dias, J. M. (1999). *Elaboração de Programas de Formação*, Coleção Formar Pedagogicamente, (4ª edição). Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidacta.
- Fortin, P. M. F. (1996). *O Processo de Investigação: da conceção à realização*. Camarate: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas.
- Freire, M. (2021). Ábaco Consulting vai aumentar equipa e está a recrutar. Obtido em 19 de 10 de 2021, de <https://business-it.pt/2021/02/10/abaco-consulting-vai-aumentar-equipa-e-esta-a-recrutar/>
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas* (2ª ed.). Instituto Piaget.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Princípia.
- Lemos, Â. (22 de 06 de 2021). «Navegaremos na incerteza, mas com o rumo traçado.». (R. «human», Entrevistador) *Revista Human - Recursos Humanos e Gestão*. Obtido em 04 de 07 de 2021, de <https://www.human.pt/2021/06/22/navegaremos-na-incerteza-mas-com-o-rumo-tracado/>
- Monteiro, S., & Cardoso, L. (s.d.). *Formação e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, o Conhecimento e Sua Gestão nas Organizações: conceções, relações e implicações*. Em D. Gomes (Org.), *Psicologia das Organizações e dos Recursos Humanos* (pp. 529 - 576). Imprensa da Universidade de Coimbra. doi:[http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7\\_11](http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_11)
- Moreira, J. (2020). *Especial Transformação Digital: A Caminho do Novo Normal das Empresas*. *Desafios para a Gestão do Novo Normal*(436). Obtido de <https://visao.sapo.pt/exame/opiniao-exame/2020-07-28-desafios-para-a-gestao-do-novo-normal/>
- Moreira, J. (2021a). «As expectativas para 2021 são positivas. Esperamos que o próximo ano seja globalmente positivo para o mercado das tecnologias de informação». (J. M.

- Mesquita, Entrevistador) Computerworld Portugal. Obtido em 25 de 06 de 2021, de <https://www.computerworld.com.pt/2021/01/05/as-expectativas-para-2021-sao-positivas-esperamos-que-o-proximo-ano-seja-globalmente-positivo-para-o-mercado-das-tecnologias-de-informacao/>
- Moreira, J. (2021b). «Empresas têm de acelerar respostas. É urgente eliminar tudo o que não seja ágil», defende João Moreira, CEO da AbacoConsulting. (E. Digest, Entrevistador) Multipublicações – Edição, publicação de informação e prestação de serviços de comunicação, LDA. Obtido em 25 de 06 de 2021, de <https://executivedigest.sapo.pt/empresas-tem-de-acelerar-respostas-e-urgente-eliminar-tudo-o-que-nao-seja-agil-defende-joao-moreira-ceo-da-a...>
- Moreira, J. (2021c). «Os nossos colaboradores sentem que fazem parte da construção de algo maior». (C. Barros, Entrevistador) RH Magazine. Obtido de <https://rhmagazine.pt/joao-moreira-ceo-da-abaco-os-nossos-colaboradores-sentem-que-fazem-parte-da-construcao-de-algo-maior/>
- Mosquera, P. (2002). Integração e Acolhimento. Em A. Caetano, & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed., pp. 301-324). Editora RH.
- Neves, J. G. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. Em A. Caetano, & J. Vala (Org.), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed., pp. 3-30). Editora RH.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica Editorial.
- Oliveira, F. (1993). Plano de Formação - Etapas e Metodologias de Elaboração (2ª ed.). *Coleção Formar Pedagogicamente*(n.º 22). IEFEP - Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Parente, C. (1996). *As Empresas Como Espaço de Formação. Avaliação de Impacto da Formação sobre as Trajectórias Profissionais e a Competitividade Empresarial. Um Ensaio em Empresas do Sector Têxtil do Vale do Ave*, pp. 89-150. Obtido em 01 de 03 de 2021, de [https://www.researchgate.net/publication/37651383\\_As\\_empresas\\_como\\_espaco\\_de\\_formacao](https://www.researchgate.net/publication/37651383_As_empresas_como_espaco_de_formacao)

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais - Trajectos* (4ª ed.). Gradiva Publicações.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Ribeiro, R. B. (2002). Recrutamento e Seleção. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed., pp. 265-300). Editora RH.
- Rodrigues, S. P. (2014). A formação e o Trabalho: O caso da Autoeuropa. Em A. Caetano, S. A. Silva, S. M. Tavares, & S. C. Santos, *Formação e Desenvolvimento Organizacional - Abordagens e Casos Práticos em Portugal* (pp. 87 - 101). Mundos Sociais.
- Santos, L. A., Garcia, F. M., Monteiro, F. T., Lima, J. M., Silva, N. M., Silva, J. C., Afonso, C. F. (2016). Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Obtido de [https://cidium.iuum.pt/site/images/NormativosInvestigacao/CADERNO\\_8\\_IUM.pdf](https://cidium.iuum.pt/site/images/NormativosInvestigacao/CADERNO_8_IUM.pdf)
- Soares, E. C. (2013). A Formação e o Investimento das Organizações nos Seus Capitais Humanos: Um Estudo de Caso Sobre a Importância da Avaliação da Formação. *Número 8 de 2013 - Comunicação e Ciências Empresariais*(8), pp. 76-89. Obtido de <http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/n8-completoV3-web.pdf>
- Stake, R. E. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (3ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Escolar Editora.
- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Rev Socerj*, 5(20), 383-386.

## **APÊNDICES**

## Apêndice 1: Principais Áreas Funcionais na Ábaco

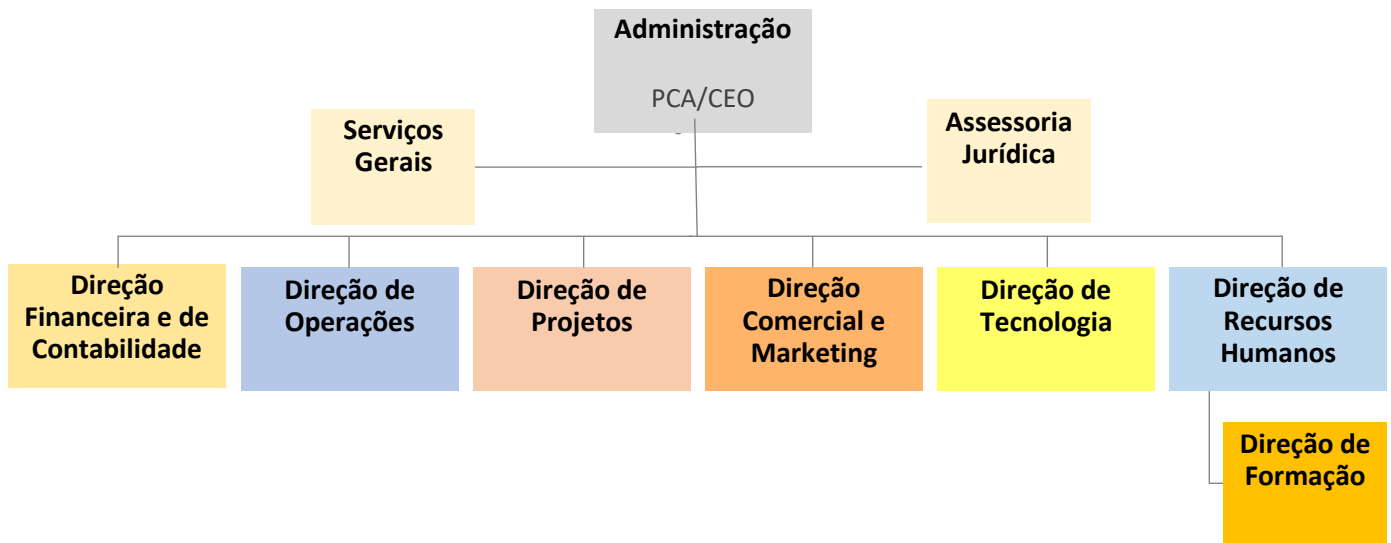
**Tabela 3 - Principais Áreas Funcionais da Abaco**

Áreas Funcionais	Função / Responsabilidades	Nº de Pessoas	
		F	M
Direção Financeira e Contabilidade	1 Diretora 4 Assistentes Administrativas 2 Especialistas em <i>Controlling</i>	6	1
Direção de Operações	1 Diretor 2 <i>Presale Consultant</i> 3 Gestor de Projetos 1 Consultor SAP TL Especialista 1 Programador SAP TL Especialista 2 Consultores SAP Seniores 3 Consultores SAP 1 Gestor de Operações LOGÍSTICA 3 N/A + 7	8	9
Direção de Formação	1 Diretor 1 Gestor da Formação 1 Especialista em Marketing	1	2
Direção de Projetos	1 Diretor	0	1
Direção Comercial e Marketing	1 Diretor 1 <i>Web Designer</i> Estagiário 1 Especialista em Marketing 1 Gestor de Negócios 1 Executivo de Negócios (???) 1 <i>SME Business Manager</i>	2	4
Direção de Tecnologia	1 Diretora 1 Programador <i>Full Stack</i> Júnior 1 Programador <i>Full Stack</i> 2 Programador SAP 1 Programador <i>Full Stack</i> TL Especialista 2 Programador SAP Especialista 1 <i>Competence</i> Leader Analítico 2 Programador SAP Especialista TL 2 Programador SAP Sénior 2 N/A + 5	2	15
Direção de Recursos Humanos	1 Diretora do Capital Humano 1 Assistente Administrativa do Capital Humano	2	0
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>31</b>

**Fonte:** *Elaboração própria com base no gráfico da estrutura da empresa*

## Apêndice 2: Organograma da Abaco

Figura 1 - Organograma Funcional da Abaco



*Fonte: Elaboração própria com base no gráfico da estrutura da empresa*

## **Apêndice 3: Guiões das Entrevistas**

### **EMPRESA: ABACO ACONSULTING**

#### **Pessoas a Entrevistar**

- CEO da organização (não foi possível realizar a entrevista)
- Responsável pela DRH (Gestor de Operações)
- Responsável pela Área da Formação
- Administrativa de Recursos Humanos
- 3 Consultores

#### **INÍCIO (entrevista a todos os entrevistados)**

Bom dia/tarde! O meu nome é Sandra Ortet, e sou aluna finalista de mestrado na ESCE Escola Superior de Ciências Empresariais, pertencente ao IPS – Instituto Politécnico de Setúbal.

Em primeiro lugar quero agradecer a sua disponibilidade e amabilidade em colaborar nesta investigação, que está a ser realizada no âmbito da conclusão do mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos cujo tema é “O investimento na formação dos recursos humanos como estratégia para o desenvolvimento organizacional e obtenção de vantagem competitiva”. Esta investigação tem como o objetivo aferir como é que o investimento na formação dos recursos humanos pode contribuir para o desenvolvimento organizacional e obtenção de vantagem competitiva para as organizações.

Os dados aqui recolhidos serão unicamente usados para fins académicos.

Gostaria de obter a sua permissão para poder gravar esta nossa entrevista.

Informo ainda que a entrevista será transcrita e posteriormente enviada para si para que valide os dados por mim recolhidos.

## PERGUNTAS A SEREM COLOCADAS A TODOS OS ENTREVISTADOS

### CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

1. Gostaria de poder iniciar então a nossa entrevista, começando por recolher alguns **dados sociodemográficos**, nomeadamente:
  - 1.1. Qual a sua idade?
  - 1.2. Quais as suas habilitações literárias?
  - 1.3. Há quanto tempo trabalha na empresa (em que ano entrou na empresa)?
  - 1.4. Que tipo de contrato/ qual o vínculo contratual que tem com a Abaco?
  - 1.5. Qual a função que exerce atualmente na empresa? (exceto CEO, DRH, responsável pela formação. A estes colocar a questão: atualmente o cargo que exerce na empresa é...)
  - 1.6. Pode fazer uma breve síntese do seu percurso profissional até aqui?

(No final de cada entrevista foram feitos os devidos agradecimentos)

## PERGUNTAS A SEREM COLOCADAS AO CEO DA EMPRESA

### OBJETIVOS, ESTRATÉGIA E DESAFIOS

1. Quais os objetivos estratégicos da organização?
2. Quais são as principais linhas estratégicas da empresa que presidem ao processo de construção do sucesso?
3. Qual é o papel e o contributo da área de DRH para a formulação e a implementação da estratégia da empresa com vista a alcançar os seus objetivos?

4. Em que medida é que a política de recursos humanos da empresa está interligada com a política global de inovação e desenvolvimento da empresa?
5. Quais os principais desafios que a empresa enfrentou no último ano, no que diz respeito ao seu plano interno e na resposta às “novas” necessidades dos seus clientes internos?
6. Quais os principais desafios que considera que a empresa irá enfrentar no curto e médio prazo (próximos 3 anos)?

#### PAPEL E POSICIONAMENTO DA DRH

7. Qual o papel da DRH na empresa?
8. Qual é o seu posicionamento na estrutura da empresa? É estratégico ou é mais operativo?
9. Que estratégias têm sido desenvolvidas a par com a DRH no sentido de fazer face aos novos desafios e todos os constrangimentos que daí advêm do teletrabalho, impostos pela pandemia que temos vivido há mais de um ano?

#### PAPEL E IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO

10. A empresa oferece um leque variado de produtos, focados em variados setores para grandes empresas e PME's em diversas áreas, entre as quais a formação. Qual é a importância da formação para a empresa?
11. Qual foi o orçamento anual dedicado à formação nos últimos 3 anos?
12. Qual o impacto que o investimento na formação dos vossos profissionais tem no desenvolvimento da vossa organização? Qual o contributo da formação para o elevado desempenho organizacional?
13. Quais são as políticas de formação e de desenvolvimento de RH na empresa?
14. Na sua entrevista ao [Link To Leaders de 1 de junho de 2020](#), lembrou aos leitores que “o mercado atual é extremamente competitivo, que as organizações mudam a um ritmo alucinante, e que é importante que estas consigam acompanhar as constantes tendências dos mercados e que se adaptem o mais rapidamente possível”. Quais as estratégias levadas a cabo pela empresa para fazer face a essas mudanças e acompanhar as tendências do mercado e em que medida é que a formação está incluída nestas estratégias?

15. Sendo o posicionamento vertical de mercado, a inovação tecnológica e o capital humano, os 3 vetores da vossa proposta de valor para as empresas (*Link To Leaders de 1 de junho de 2020*), em que medida é que a formação promovida pela empresa aos seus profissionais contribui para a mesma?
16. Sendo o capital humano considerado pela empresa (através das suas palavras na entrevista à *Link To Leaders de 1 de junho de 2020*) “o diferenciador mais subjetivo, igualmente único, no sentido em que dificilmente pode ser replicado”, qual a estratégia da empresa para a atração/desenvolvimento/retenção de profissionais que detenham estas características?

Obrigada!

## **ENTREVISTA À DRH (E1)**

### POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIA DA DRH

1. Qual é o papel e o contributo da área de DRH para a formulação e a implementação da estratégia da empresa com vista a alcançar os seus objetivos?
2. Qual é a estratégia da empresa em termos de gestão do departamento de RH?
3. Qual o contributo de uma boa gestão de RH para o objetivo da empresa?
4. Como é que costumam orientar as necessidades de qualificações dos RH da empresa?
5. Quais as Práticas de GRH implementadas na empresa?
6. Considera que as atuais práticas de recursos humanos estão adequadas à atual conjuntura (interna e externa)?
7. Qual o contributo da Academia de Formação (interna) da empresa para a boa gestão dos RH da empresa?

### PAPEL E IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO

8. No que se refere ao conhecimento e aprendizagem, o que é que sido feito na empresa para estabelecer uma cultura de aprendizagem e disseminação de conhecimento?

9. Qual o impacto que o investimento na formação dos vossos profissionais tem no desenvolvimento da vossa organização? Qual o contributo da formação para o elevado desempenho organizacional?
10. Qual é o contributo da formação para a realização dos objetivos empresariais?
11. Quais são as principais linhas caracterizadoras da política de formação e de desenvolvimento dos RH na empresa?
12. Em termos gerais quais as principais vantagens das práticas formativas para os vossos trabalhadores? E para a própria empresa?

#### RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO E RESTANTES PGRH

13. Qual a relação entre a formação e as restantes práticas de GRH?
14. Qual a importância da formação no recrutamento de profissionais-chave da empresa?
15. Qual o impacto das ações de formação no desempenho individual dos trabalhadores?
16. Qual o impacto que as ações de formativas têm na progressão de carreira dos vossos profissionais?

#### CONSTRANGIMENTOS E DESAFIOS

17. Quais considera ser os principais constrangimentos que a organização enfrenta em termos de formação?
18. Quais considera serem os principais desafios que a organização vai ter no âmbito da formação?
19. Como se deve preparar a organização para fazer face a esses desafios? Quais considera ser os próximos passos a desenvolver pela organização no âmbito da formação?

Obrigada!

#### **ENTREVISTA AO RESPONSÁVEL PELA FORMAÇÃO (E2)**

#### PAPEL E IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO

1. No que se refere ao conhecimento e aprendizagem, o que é que sido feito na empresa para estabelecer uma cultura de aprendizagem e disseminação de conhecimento?
2. Qual o impacto que o investimento na formação dos vossos profissionais tem no desenvolvimento da vossa organização? Qual o contributo da formação para o elevado desempenho organizacional?
3. Qual é o contributo da formação para a realização dos objetivos empresariais?
4. Quais são as principais linhas caraterizadoras da política de formação e de desenvolvimento da RH na empresa?
5. Nos últimos 3 anos quantas ações de formação foram implementadas na empresa?
6. Nos últimos 3 anos quantas horas de formação foram proporcionadas aos trabalhadores na empresa?
7. Em termos gerais quais as principais vantagens das práticas formativas para os vossos trabalhadores? E para a própria empresa?

#### PLANO DE FORMAÇÃO

8. A empresa tem um plano de formação anual para os seus trabalhadores? Se sim, pode caraterizá-lo brevemente?
9. Como é elaborado cada plano de formação na empresa (etapas do plano, intervenientes, timings, orçamento, participantes, etc.)?
10. Os trabalhadores têm conhecimento desse plano de formação?
11. Quais são os critérios considerados na escolha das ações de formação?
12. Como é que são definidos os conteúdos programáticos a serem ministrados?
13. Como é que avalia o grau de motivação e envolvimento dos participantes? Considera haver uma taxa de adesão considerável a estas ações, por parte dos trabalhadores? Como perceciona a valorização das ações de formação por parte dos trabalhadores?
14. Como é realizado o levantamento das necessidades de formação (ao nível da organização e dos trabalhadores)?
15. Na definição do plano de formação é tida em consideração a opinião dos trabalhadores quanto às suas necessidades de formação?

16. Costuma haver uma avaliação da formação? Se sim, como é que esta se processa?
  - 16.1. Fazem avaliação da satisfação dos formandos sobre a formação? Se sim, como?
  - 16.2. Fazem avaliação da aprendizagem dos formandos sobre a formação? Se sim, como?
  - 16.3. Fazem avaliação da transferência do conhecimento obtido nas ações de formação para o posto de trabalho? Se sim, como?
  - 16.4. Fazem avaliação do impacto da formação realizada para a organização? Se sim, como?
17. Em termos gerais, qual considera ser o grau de eficácia/eficiência que as ações de formação têm tido para a melhoria da organização?

### **CONSTRANGIMENTOS E DESAFIOS**

18. Quais considera ser os principais constrangimentos que a organização enfrenta em termos de formação?
19. Quais considera serem os principais desafios que a organização vai ter no âmbito da formação?
20. Como se deve preparar a organização para fazer face a esses desafios? Quais considera ser os próximos passos a desenvolver pela organização no âmbito da formação?

Obrigada!

### **ENTREVISTA AOS RESTANTES PARTICIPANTES**

#### **ACESSO À FORMAÇÃO/PLANO DE FORMAÇÃO**

1. Já alguma vez frequentou alguma ação de formação promovida pela Abaco? Se sim, em quantas ações de formação participou nos últimos 3 anos?
  - 1.1. Que tipo de formação frequentou?
  - 1.2. Qual a duração?
  - 1.3. Quem sugeriu a formação e porquê?
  - 1.4. Foi avaliada relativamente à mesma? Fez algum tipo de avaliação?

- 1.5. Qual o impacto que a formação teve no posterior desempenho da sua função?
2. Já procurou formação fora da empresa? Se sim, com que objetivo?
3. Em que áreas gostaria de vir a ter formação?
4. O que costuma fazer quando sente que necessita de algum tipo de formação para desempenhar a sua função?
5. Já alguma vez foi abordada pela empresa no sentido de aferir quais seriam as suas necessidades em termos formativos?
6. Tem conhecimento da existência de algum plano de formação na Abaco?
7. No seu entender, todos os trabalhadores da Abaco têm a mesma oportunidade no que diz respeito ao acesso à formação?
8. Face ao atual contexto pandémico em que todos nos encontramos e ao qual tivemos que nos adaptar, no que diz respeito ao teletrabalho, qual considera ter sido (ou ser) as suas maiores necessidades em termos formativos, para desempenhar melhor a sua função?
  - 8.1. Procurou colmatar essas necessidades junto da empresa?
  - 8.2. Se sim, obteve resposta por parte da empresa?

#### **PAPEL E IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO**

9. Na sua opinião qual considera ser a finalidade da formação profissional?
10. Qual considera ser a importância que a formação profissional tem para o desempenho da função dos profissionais numa organização?
11. Qual considera ser a importância que a formação profissional tem no desenvolvimento das organizações?
12. Qual a relação que considera existir entre a formação e a satisfação/motivação dos trabalhadores numa empresa?

#### **RELAÇÃO ENTRE A FORMAÇÃO E AS RESTANTES PGRH**

13. Atualmente está satisfeito com o rendimento que auferes mensalmente?
14. Qual o impacto que a formação teve e poderá vir a ter no seu salário?
15. O que se vê a fazer daqui a 5 anos? E que medida é que a formação profissional poderia ter impacto para atingir esse objetivo?

16. Já esteve envolvida em algum processo de Avaliação de Desempenho (AD) na empresa?
- 16.1. Tem ficado satisfeito(a) com os resultados que tem vindo a obter?
- 16.2. Esses resultados eram expectáveis?
- 16.3. Qual considera ser impacto da formação profissional no resultado da(s) sua(s) AD?
17. Em que medida considera que a formação profissional poderia contribuir para melhorar o seu desempenho na realização da sua função?

Obrigada!

## Apêndice 4: Dimensões e Subdimensões de Análise de Acordo com as Responsabilidades dos Participantes

**Tabela 4 - Dimensões e Subdimensões de Análise de Acordo com as Responsabilidades**

Entrevistados	Dimensões de Análise	Subdimensões de Análise
CEO	Objetivos, Estratégia e Desafios da Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos da organização</li> <li>• Principais linhas estratégicas que presidem ao processo de construção de sucesso na organização</li> <li>• Relação entre a política de GRH da empresa e a política de inovação e de desenvolvimento</li> <li>• Desafios enfrentados no último ano para dar resposta ao plano interno e às necessidades dos clientes internos</li> <li>• Desafios que se prevê que a empresa irá enfrentar nos últimos 3 anos</li> </ul>
CEO DRH	Papel, Posicionamento e Estratégia da DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel da DRH na empresa</li> <li>• Posicionamento da DRH na estrutura da empresa</li> <li>• Contributo da DRH p/ a formulação e implementação da estratégia da empresa</li> <li>• Contributo da GRH para o cumprimento dos objetivos da empresa</li> <li>• Contributo da Formação Interna para a boa GRH e estratégia da empresa</li> </ul>
CEO Responsável p/ Formação Outras Funções	Papel e Importância da Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo da formação profissional</li> <li>• Importância da formação para o desempenho e desenvolvimento dos profissionais</li> <li>• Importância da formação para o cumprimento dos e do desenvolvimento da organização</li> <li>• Satisfação e motivação dos formandos com a formação</li> </ul>
Outras Funções	Acesso à Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de Formação promovidas pela Abaco</li> <li>• Oportunidades para realizar ações de formação</li> <li>• Interesse e necessidades de formação sentidas pelos trabalhadores</li> </ul>
Responsável p/ Formação Outras Funções	Plano de Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos do Plano de Formação</li> <li>• Aspectos a ter em conta na execução de um Programa de formação</li> <li>• Conhecimentos da existência de um plano de formação na Abaco</li> <li>• Levantamento das Necessidades de Formação</li> <li>• Avaliação da Formação</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferência do conhecimento da formação</li> </ul>
DRH Outras Funções	Relação entre a Formação e as Restantes PGRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação entre a formação e o salário</li> <li>• Relação entre a formação e o resultado na AD</li> <li>• Relação entre a formação e o desenvolvimento dos recursos humanos/progressão na carreira</li> <li>• Relação entre a formação e a atração/retenção das pessoas na organização</li> </ul>
DRH Responsável p/ Formação	Constrangimentos e Desafios em Termos de Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais constrangimentos e desafios em termos de formação</li> <li>• Principais passos a desenvolver no âmbito da formação para fazer face aos desafios</li> </ul>

*Fonte: Elaboração própria a partir do guião de entrevistas*

### Apêndice 3: Análise Categorical

#### 1ª Dimensão: Papel, Posicionamento e Estratégia da DRH

Subdimensão	Discurso dos Entrevistados
<b>Papel da DRH na Empresa</b>	<p>“... nós recebemos pessoas e temos de ter pessoas motivadas. Portanto, ter aqui um acompanhamento próximo dos recursos humanos é crucial (...) e só estando a motivar as pessoas no dia-a-dia, é que conseguimos uma boa dinâmica e um bom resultado sobre a gestão de recursos humanos” (E3)</p> <p>“...a direção de recursos humanos tem um papel chave que está muitas vezes interligado com as outras áreas (...) as primeiras linhas de operação, ou seja, eu tenho reunião semanal com a Direção e com a responsável pela DCH, e falamos do tema recursos humanos a nível global. Depois no <i>day-by-day</i></p>

	há reuniões comigo e com a responsável pelo DCH, com as primeiras linhas, ou seja, gestores de projeto e gestores da área para passar a mensagem e para dinamizar uma série de iniciativas que sejam necessárias fazer” (E3).
<b>Posicionamento da DRH na estrutura da empresa</b>	“Ou seja, o pelouro de recursos humanos não está entre outras áreas, tem uma área só, e tem uma posição no conselho de administração da Abaco., único, não é? A responsável pela DCH está presente nas reuniões do conselho de administração, portanto, daí a importância da mesma” (E3).
<b>Contributo da DRH para o cumprimento dos objetivos, formulação e implementação da estratégia da empresa</b>	<p>“Os recursos humanos são o ativo mais importante que temos... não temos volta a dar, ou seja, nós não vendemos nenhuma máquina, não produzimos nada... nós só produzimos <i>Know How</i>, e, portanto, assim sendo, as pessoas são o nosso ativo mais importante e aquilo que temos de cuidar. O que se está a passar neste momento no mercado, obriga-nos a ter um cuidado ainda maior com as pessoas e na forma como as tratamos, portanto, gerir bem os nossos recursos humanos através da DRH é claramente um dos vetores estratégicos” (E3).</p> <p>“(...) o último que fizemos foi o <i>Kickoff</i> de 2021. Definimos 5 grandes pilares estratégicos (...) Outro, relacionado também com a pandemia, com as pessoas e com a forma de trabalho, Abaco Digital Workplace (...) uma nova forma de trabalhar em equipa, promover reuniões, etc., e depois o último, <i>retain and source talent</i>, ou seja, atrair e recrutar talento. Portanto, destas linhas de 5 pilares, dois estão relacionados com pessoas, estes dois últimos” (E3).</p> <p>“...foi demonstrado e, portanto, foi definido como sendo estratégico para este ano (...) recrutar novas pessoas, recrutar e reter... isso é claramente o primeiro pilar” (E3).</p> <p>“A Abaco adquiriu algumas licenças para que fossemos realizando algumas formações de acordo com a nossa disponibilidade, portanto, é muito flexível. Foi, outra das iniciativas da Abaco e do nosso departamento de recursos humanos” (E4).</p>

	<p>“Temos esse plano, que está em desenvolvimento, este tal <i>ongoing</i> que tem a ver com o objetivo de chegarmos ao final do ano com algumas certificações na área SAP, e também em algumas componentes SAP. E para além disso, formações de acordo com as necessidades que nós identificámos (...), necessidades classificadas em termos de prioridades e urgências, identificação das mais urgentes e prioritárias, e, de acordo com esse levantamento direcionar a equipa, ou seja, a equipa para fazer face a essas necessidades mais urgentes ....” (E4).</p>
<p><b>Contributo da GRH para o objetivo da empresa</b></p>	<p>“Dentro do recrutar, um novo processo <i>onboarding</i> (...) foi definido aqui uma nova forma de fazer o <i>onboarding</i> das pessoas (...), passou a ser uma semana. Antes entrava, era apresentada à pessoa... ao responsável direto e ponto final. Agora há uma reunião com todas as áreas, onde todas as áreas apresentam o que é que fazem, temos acesso à história da organização, a vídeos... (...) É identificado um <i>buddy</i> dos recursos humanos, um <i>work best friend</i> e um <i>Coach</i>. O que é que é o <i>buddy</i> dos recursos humanos? É para coisas mais iniciais (...) O <i>work best friend</i> é alguém com quem ela vai trabalhar numa lógica mais diária e vai ajudá-la nas coisas mais operacionais do dia-a-dia. O <i>Coach</i> é aquela pessoa que vai ajudá-la a crescer dentro da organização, vai fazer-lhe recomendações e aconselhá-la. (...) o <i>Coach</i> é para continuar (...) enquanto acharmos que faz sentido” (E3).</p> <p>“Dentro da parte de recrutamento, também mudámos aqui a forma como estamos a recrutar (...): há o recrutamento de pessoas juniores e o de pessoas com experiência. E, portanto, também a forma como recrutamos, foi uma aposta que nós claramente fizemos, (...) caminhos diferentes para o recrutamento. E depois, o objetivo é também evitar que depois, saiam rapidamente da empresa, é depois acabar por retê-los... é desenvolvê-los e retê-los dentro da empresa. Mas isto tem a ver com a parte do <i>workplace</i>, tem a ver com pessoas, com a forma como comunicamos, como interagimos, como marcamos reuniões, como fazemos ações <i>team building</i>” (E3).</p> <p>“Outras iniciativas que fizemos foi melhorar as condições para os trabalhadores trabalharem em casa: demos monitores, portáteis, cadeiras... Hamm... tudo o que fosse necessário para a malta que está a trabalhar de casa se sentir mais confortável. (...) fizemos também, agora aqui, uma revisão salarial a meio do ano novamente; temos o tema da formação, e diria que foram estas as principais iniciativas da parte do <i>retain</i>” (E3).</p>

<p><b>Contributo da Academia de Formação (interna) da empresa para a boa GRH e estratégia da empresa</b></p>	<p>“Portanto, tudo isto contribui para a estratégia de obtenção de vantagem competitiva... é inevitável, ... quando a administração ou a direção/administração da Abaco, apresenta todos os seus objetivos estratégicos, a formação não estar lá, para aquilo ser atingido ou para conseguirmos chegar lá. É preciso continuar a formar os seus trabalhadores, não só tecnicamente como a nível de todas as outras competências, não é?... aliás, os próprios <i>Competence Leaders</i>, os próprios diretores de áreas, diretores de operações, o que for...” (E1).</p> <p>“...apesar da academia trabalhar muito para fora, é uma fonte, ... as duas primeiras formações <i>SAP Consultant Career Start</i> que fizemos, acabámos por ficar com as pessoas todas. (...) Portanto, a academia trabalha... o objetivo é fazer negócio e trabalhar para fora, mas também é uma fonte de... para nós, para irmos buscar pessoas ou para formar pessoas nossas” (E3).</p> <p>“Por exemplo, vamos contratar uma pessoa que não passou pela Academy, que não tem experiência... nós vamos colocá-la na Academy para ter formação para além do <i>Learning Hub</i>, do <i>LinkedIn Learning</i> e essas coisas, vamos colocá-la na Academy, para aprender, portanto, a Academy não deixa de ser também um braço armado da Abaco para formação interna. E não é só, para a Academy nós representamos 20% no máximo, mas é uma fonte” (E3).</p> <p>“Existe uma preocupação da empresa no sentido de dotar as pessoas tanto de componente técnica, que é importantíssima, senão não conseguiríamos fazer o nosso trabalho, mas também, em conseguir que as pessoas adquiram <i>soft skills</i> relacionadas, também, com esta área de consultoria e que lhes permita complementar melhor o trabalho que desempenham (E4).</p> <p>” (E4)</p> <p>“A certificação do <i>Learning Hub</i> (...), tem um custo para empresa. Então, a empresa vai chegar na SAP e falar: &lt;&lt; Eu quero dez licenças para fazer a minha certificação.&gt;&gt; Dez licenças para a SAP vai dar x euros, pronto. Então a empresa vai disponibilizar, dentro dos consultores, e falar: &lt;&lt; Eu tenho 10 licenças e preciso que tirem estas certificações dentro do <i>Learning Hub</i>&gt;&gt;” (C6).</p>
--	---

## 2ª Dimensão: Papel e Importância da Formação

Subdimensão	Discurso dos Entrevistados
<b>Objetivo da Formação Profissional</b>	<p>“(…) não é só para a vantagem competitiva da Abaco e para o seu desenvolvimento, mas também para a satisfação dos trabalhadores” (E1).</p> <p>“Dar-nos mecanismos, dar-nos técnicas... e conhecimentos para podermos desempenhar melhor o nosso trabalho” (E2).</p> <p>“Por outro lado, obviamente, um dos objetivos maiores é promover também o aumento da competitividade e da performance de cada uma das pessoas e, portanto, o aumento da performance da própria organização” (E4).</p> <p>“A finalidade ... sim ... o desenvolvimento de competências quer sejam técnicas ou não técnicas para a realização, com sucesso, das várias atividades profissionais” (E4).</p> <p>“A formação profissional é bastante útil porque (...) existe algo bastante bom que é a componente prática. (...) Mas tem muito a componente prática, ou seja, existe a componente teórica mas eles apostam muito na componente prática e, portanto, isso é uma mais valia porque, muitas das vezes os formandos... (e eu também estive ligada a essa parte dessa formação), o que acontece é que os formadores, que muitas vezes dão formação</p>

	<p>(principalmente a componente prática), são pessoas que estão no ativo, que exercem essa atividade e, portanto, são chamados para naquelas horas estarem ali com os formandos na parte prática <b>(E5)</b>.</p> <p>“Portanto, quando a formação profissional é bem dada e bem estruturada, eu considero muito útil e muito enriquecedora para as pessoas” <b>(E5)</b>.</p> <p>O profissional ficar com “... o certificado e o aprendizado” <b>(E6)</b>.</p>
<p><b>Importância da formação para o desempenho e desenvolvimento dos profissionais</b></p>	<p>“Para os próprios trabalhadores, em termos de certificações é muita, porque, no que diz respeito à formação técnica, cada certificação que cada trabalhador faz é dele, não é da empresa. (...) Daqui a dois meses ele sai da empresa... a certificação não fica na empresa, vai com ele (...) para o trabalhador que, sem dúvida é bastante vantajoso, não só a formação técnica como a não técnica, porque vai com estas competências. (...) E obviamente fica mais motivado e contribui mais para a empresa e, portanto, desenvolve. Portanto é um bocadinho uma pescadinha de rabo na boca” <b>(E1)</b>.</p> <p>“Um impacto muito positivo e que tem me ajudado imenso” <b>(E2)</b>.</p> <p>” Identificámos as pessoas que achávamos que estavam no ponto... que estão no ponto, já para avançarem para melhorarem as suas competências e para serem certificadas ou seja, cerca de 30% da nossa prática vai ser certificada no final deste ano. Temos um catálogo de formação para certificar essas pessoas” <b>(E3)</b>.</p> <p>“... fazer aqui, de certa forma, o plano de carreira individual de cada uma das pessoas e dizemos que esta pessoa tem uma formação nesta área para poder evoluir, para conseguir ter aqueles conhecimentos” <b>(E3)</b></p> <p>“A formação traz esta valorização pessoal, porque as pessoas sabem que têm mais e sabem que podem prestar um melhor serviço. E, portanto, o corolário é a organização ter sucesso... de uma forma simplista é esta: as pessoas formadas, estão motivadas, prestam um melhor serviço, sentem-se realizadas, são reconhecidas pelo cliente, crescem cá dentro da organização e, portanto, o resultado é a Abaco ficar melhor do que estava antes” <b>(E3)</b>.</p>

	<p>“...é para o desenvolvimento das competências e para as pessoas serem ótimas a desempenhar as suas funções” (E4).</p> <p>“(...) ainda há muitas empresas que acham que a formação é desnecessária ou fica para segundo plano, o que, a meu ver, isso é um erro muito grande nas empresas. Efetivamente, como empresa, se tivermos trabalhadores que estejam formados, que tenham conhecimentos, que tenham participado em formações, sejam formações mais teóricas, sejam em formações mais práticas, sejam formações internas ou externas, ou até mesmo sessões de partilha de experiências e vivências profissionais ...hamm... o quê que isto vai fazer? Faz com que o trabalhador fique mais enriquecido e que ponha em prática, de uma forma natural no seu dia-a-dia e sem se aperceber, muitas das vezes (aquilo vai sair naturalmente do trabalhador) nas atividades que faz e a empresa vai ter a produtividade desse trabalhador muito mais aumentada” (E5).</p> <p>“Então agente ia lá, se inscrevia, a Abaco participava com isso e a gente fazia as formações, que eram muito importantes... e isso acrescentava valor tanto para o consultor como para a empresa” (E6).</p> <p>“A formação para mim é muito importante, pelo facto de nos fazer aprender sempre coisas novas. Porque tem coisas na formação que agente acaba aprendendo, coisas novas para trazer para o nosso dia-a-dia. Então, eu acho que o ganho de uma formação é gigantesco para o dia-a-dia, trazer as experiências do dia-a-dia também” (E6).</p> <p>“Tem 10 consultores certificados da SAP, eu sou um daqueles 10, então, eu acho que isso faz toda a diferença não só para mim como profissional, como para empresa também” (E6).</p> <p>“O profissional ganha porque fica com a formação para si, que é dele” (E6).</p>
<p><b>Importância da formação para o cumprimento</b></p>	<p>“(...) considero que o impacto e a valorização que deve ser dada à formação é imenso...” (E1).</p>

<p><b>dos objetivos e desenvolvimento da organização</b></p>	<p>“Porque é isso que nos permite distinguirmo-nos, colocarmo-nos em vantagem competitiva face às empresas, aos nossos concorrentes, às outras empresas concorrentes... que nos permite diferenciar junto dos nossos clientes” <b>(E1)</b>.</p> <p>“Isso da pandemia veio mostrar com números que fomos mais eficazes (...), então, é mostrar, como é que a formação e o desenvolvimento de terminadas competências vão ter impacto, depois... nas vendas, no aumento de faturação e no desenvolvimento, obviamente da própria empresa como um todo” <b>(E1)</b>.</p> <p>“... porque só assim é que também as empresas evoluem... acho eu... com a evolução dos recursos as próprias organizações também evoluem... é sempre benéfico” <b>(E2)</b>.</p> <p>“... não só, desenvolver os nossos trabalhadores no sentido... ou seja, de ir de encontro à estratégia dos negócios da empresa e dos objetivos que são, portanto, os objetivos da organização” <b>(E3)</b>.</p> <p>” Identificámos as pessoas que achávamos que estavam no ponto... que estão no ponto, já para avançarem para melhorarem as suas competências e para serem certificadas ou seja, cerca de 30% da nossa prática vai ser certificada no final deste ano. Temos um catálogo de formação para certificar essas pessoas” <b>(E3)</b>.</p> <p>“É crucial, é crucial... nós sem estarmos formados não conseguimos... a SAP está sempre a inovar, sempre a criar coisas novas, temos que estar formados por questões da qualidade do nosso serviço. A qualidade do nosso serviço depende do nosso conhecimento. O nosso conhecimento está nas pessoas, portanto as pessoas, nós temos que as formar e estas têm que estar atualizadas para prestarem um bom serviço” <b>(E3)</b>.</p> <p>“Obviamente que as empresas só tiram benefícios disso ...hamm... a mentalidade de que a formação passa para segundo plano, porque não há orçamento ou vai se gastar o orçamento noutras coisas por vezes, o quê que isso traz? Muitas vezes as empresas e as direções das empresas não têm a noção que isso traz mais custos para a empresa do que propriamente se tivesse gastado esse orçamento na formação do trabalhador” <b>(E5)</b>.</p>
--	---

	<p>“Então agente ia lá, se inscrevia, a Abaco participava com isso e a gente fazia as formações, que eram muito importantes... e isso acrescentava valor tanto para o consultor como para a empresa” (E6).</p> <p>“E vamos dizer que, se eu tirar uma certificação da SAP, tanto vou estar-me ajudando como ajudando a empresa. Como vai ser um ganho para empresa, vai ser um investimento. A empresa gastou... investiu esse dinheiro comigo aqui naquela formação” (E6).</p> <p>“Investiu ali esse valor, lá na SAP, no <i>Learning Hub</i>. Investiu e teve o resultado. Tirei a certificação e ajudei a empresa a levantar um pouco mais a sua moral. Moral com a SAP, moral com os clientes, ou na hora de apresentar uma proposta para alguma empresa” (E6).</p> <p>“... a empresa ganha porque se eu me certificar, é bom para a empresa que vai ter uma certificação a mais. (...), porque a empresa ganha porque se eu me certificar, é bom para a empresa que vai ter uma certificação a mais...” (E6).</p> <p>“Pode ganhar projetos com isso, ou pode ter aquela vantagem competitiva, face às outras empresas, porque hoje em dia... hamm... cada ponto que tiver a mais é uma mais-valia” (E6).</p> <p>“e a formação é importante. É para a empresa, não é? E para o funcionário, não é? Para o trabalhador, para agregar conhecimento à pessoa e também agregar conhecimento à empresa. Que o trabalhador é um ativo da empresa, então, se o trabalhador tem a formação e tem o conhecimento, a empresa também tem e fica tudo bem, tudo melhor” (E6).</p>
<p><b>Satisfação e Motivação dos Formandos com a Formação</b></p>	<p>“Uma empresa faz-se de pessoas realizadas e motivadas” (E4).</p> <p>“Há uma proximidade muito grande entre cada <i>Competence Leader</i> e as suas equipas desde a preocupação com as pessoas” (E1).</p> <p>“Portanto, termos aqui um plano de formação ajustado à pessoa e que vai acabar por ajudá-la a desenvolver-se muito mais. Estarmos, no fundo, a antecipar um pouco e a ajudar, no momento certo, até que a pessoa se desenvolva e que consiga, se calhar, obter esse know-how muito mais</p>

rapidamente, certamente levá-la-á a estar mais satisfeita, não é? E obviamente, também, mais motivada. Até porque, o que mais acontece aqui é: ('aqui', não estou a dizer aqui na organização, mas nesta área) ... o que mais acontece é as pessoas, em algumas situações, ficarem completamente desiludidas, porque ou não conseguem dar resposta ou é muito difícil, ou não têm tempo de ir à procura, porque estão tão assoberbadas com trabalho. Portanto, acho que terem aqui esta ajuda, este acelerador, que é terem um plano de formação direcionado para aquilo que necessitam, acho que, obviamente, que vai ajudar fortemente e também a motivá-los, não é?... a sentirem-se mais seguras..." (E4).

"Cada vez mais, nós temos formação, online ao ritmo de cada um, (que é isto que esta a ser apostado, cada vez mais), eu acho, também, que a satisfação (...) está a ser cada vez maior para as pessoas. Porque as pessoas, muitas vezes, vão fazer uma caminhada a título pessoal, na sua vida privada, vão a caminhar, estão a correr no seu tapete, em casa ou no ginásio e algumas delas, porque eu sei de pessoas que fazem isso, estão com os fones a ouvir a formação" (E5).

"...você também vai investir tempo para estudar, para você ter a sua certificação. Fui lá, tive a oportunidade, pagaram para mim, estudei e tirei a certificação. Com isso todos ficaram satisfeitos. Eu fiquei satisfeito" (E6).

"Então, é importante fazer essa atualização, e a Abaco vê isso com bons olhos, assim como os consultores. Fiquei muito feliz quando tive essa oportunidade de fazer parte dessa evolução... vamos dizer assim, evolução interna.... de ter os consultores certificados em SAP. Até fiquei muito, muito feliz ..." (E6).

"Eu vou falar por mim, eu tenho uma motivação em estudar para ter conhecimento... eu tenho motivação para isso. E no final, tanto o aprendizado, como a certificação, são a minha satisfação" (E6).

"... a minha motivação vai ser lá no final. Eu gosto de estudar e gosto de estudar as coisas que me fazem bem. E é o meu trabalho, eu preciso, cada vez mais, estar me aperfeiçoando e entendendo as coisas novas que a SAP está lançando todos os dias" (C6).

	<p>“Se tiver uma, duas formações no ano ou até três, eu acho que motivaria muito mais as pessoas, algumas pessoas na verdade, não vou dizer todas, algumas pessoas, as que gostam de ter formação” (C6).</p>
--	--

#### 4ª Dimensão: Acesso à Formação

Subdimensão	Discurso dos Entrevistados
<p><b>Ações de formação promovidas pela Abaco</b></p>	<p>“(…) focarmo-nos aqui, quer nas certificações obrigatórias, enquanto empresa que vende as soluções SAP, quer também, numa área específica que é o <i>“recognize expertise”</i>, que é para (…) nós Abaco, sermos reconhecidos (…) no site da SAP como especialista em determinadas áreas, também indo ao encontro dos objetivos estratégicos da empresa” (E1).</p> <p>“(…) tem sido virado para este tipo de formação mais técnica, e no fundo, certificações oficiais (…). A própria SAP tem uma plataforma que se chama <i>Learning Hub</i> (…) onde cada um dos consultores pode (…) ir fazendo estas <i>learning journeys</i> em determinadas áreas, onde também estão as certificações” (E1).</p> <p>“por exemplo… há uma coisa que, com isto do teletrabalho, que aconteceu no último ano: formação por exemplo do <i>Outlook</i>, do <i>Teams</i>, daquelas plataformas que nós passámos a usar mais…” (E1).</p> <p>“…houve, no ano passado por exemplo, um conjunto de formações sobre o Outlook, ou sobre como agendar e-mails, ou como, por exemplo, quando vamos de férias, que mensagens deixar…” (E1).</p>

“formal e informal... ou seja, é formal porque já é conhecida, mas é uma formação informal no sentido de: (...) os próprios consultores vão aprendendo uns com os outros, (...) às vezes combinam: <<- Sexta-feira podes estar comigo uma hora e meia ou duas?>>. E um mais sénior, um consultor mais sénior dá formação a uma pessoa mais júnior, que não saiba fazer determinada coisa” **(E1)**.

“(...) sempre houve, muita certificação, muita formação técnica... e isso sim, porque os próprios consultores (...) iam beber ao *Learning Hub*, iam beber e estudar muitas horas...” **(E1)**.

“É quase formação-ação. Eu diria que essa formação técnica com os mais velhos, é quase que formação-ação” **(E1)**.

“...são mais internas. (...) Existem outras, e os colegas têm feito, mas eu ainda não” **(E2)**.

“ ... vão sendo dadas por colegas internamente... nós vamos tendo algumas que... colegas que percebem mais de uma área e que ajudam... fazem uma formação e vão nos ajudando... ”**(E2)**.

“A última foi de Excel. (...) Já tivemos outras (...) tiveram mais a ver com o digital, tivemos muitas formações a esse nível: com o Teams, com todas as aplicações do Teams... hamm... foram mais formações nesse sentido” **(E2)**.

“ Basicamente estão aqui vários tipos de formação: para além das *soft skills*, a *technical* e a *technological*. A *Technological* tem a ver muito com esta parte das ferramentas de produtividade, Exceis, Powerpoints, essas coisas... A *Technical* tem a ver com o SAP propriamente dito. E dentro do SAP usamos o *Learning Hub*. Isto é uma ferramenta da SAP para podermos usar, para aprendermos, para termos mais conhecimento, mais competências SAP, que depois permite-nos até ter certificações” **(E3)**.

“... participei em muitas daquelas formações que são pontuais, *webinars*. Das mais relevantes que participei recordo-me de participar uma na Porto *Business School*, sobre "*Women in Leadership*", (...) mais direcionada para as pessoas que... ou fazem gestão de projetos ou o *Team-Leading*, aqui na empresa” (E4).

“Promovi, sim... estou a promover agora, atualmente, algumas. Outros colegas também estão a dar formação internamente, a ministrar formação a outros colegas, e portanto, a realizar formações. Também temos uma plataforma da E-Learning, que deve conhecer, que é o *Learning Hub*” (E4).

“... ações de formação mais rápidas, *webinars*, algum tipo de conferência, algum tipo de exposição (...) tanto interna, como externa” (E4).

“formações também direcionadas para (...) funções de liderança. São temas (...) como a gestão de conflitos, gestão de tempo, etc., e são promovidos no *Linked Learning* que é uma plataforma também do *LinkedIn*” (E4).

“A pessoa pode ter o conhecimento para fazer esse trabalho no cliente, mas tem de ter a certificação e, portanto, esse trabalhador vai fazer a formação e vai obter a certificação” (E5).

“Quando eu tirei a minha certificação SAP foi dessa mesma forma. Fiz uma certificação SAP no Brasil e também foi, porque a Abaco promoveu isso.” (E6)

“Em Portugal também. (...) Inclusive, estou a estudar agora, porque eu tenho que tirar a minha certificação... uma nova do S/4 HANA” (E6).

“Sim, sim, temos muitas formações no *Learning Hub*. E aí também fica muito ao critério do consultor, então fica lá disponível para fazer essas certificações no *Learning Hub*. (...) tem sempre formações específicas: do FI, tem do HR, tem de CO, tem de ABAP...” (C6).

<p><b>Oportunidades para realizar ações de formação</b></p>	<p>“Aqui é por equipas, e os próprios Competence Leaders divulgam dentro das suas equipas... por exemplo, há uma divulgação geral para toda a empresa, mas os próprios <i>Competence Leaders</i>... vamos supor que há uma formação para a equipa de FI para a qual se identificou uma necessidade de comunicar com eficácia, por exemplo <b>(E1)</b>.</p> <p>“Existem várias funções dentro da empresa, mas eu penso que a formação acaba mais por ser para a área da consultoria...” <b>(E2)</b>.</p> <p>“...eu não participei naquelas que gostaria, porque mais uma vez, estamos numa fase complicada em termos de trabalho e não há muita disponibilidade para ir tantas vezes... e à noite também é preciso descansar (...), mas também acabei por realizar algumas pequenas, aquelas que não me fariam despender tanto tempo” <b>(E4)</b>.</p> <p>“Também recebo todas as informações da SAP quando existem <i>webinars</i> para aqueles tópicos que são do meu interesse, que tenho assinalado em classificados, e depois, vou-me inscrevendo e tentando ir assistindo, tendo em conta a disponibilidade que vou tendo. É um bocadinho isto” <b>(E4)</b>.</p> <p>“E para lhe dar nota, eu própria partilhei o meu acesso à formação com toda a equipa, portanto, toda a equipa tem a oportunidade de aceder à plataforma, por exemplo, do <i>Learning Hub</i> e de fazer as formações que estão lá disponibilizadas. E com, inclusivamente, o à-vontade de: “Atenção, se tiverem que despender tempo de trabalho, principalmente para as áreas que nos são urgentes desenvolver, por favor informem que tentamos ajustar ou encontrar aqui um equilíbrio entre o trabalho e a formação” <b>(E4)</b>.</p> <p>“...neste momento creio que não há desculpas para que as pessoas digam ou para que as pessoas tenham essa limitação em termos de acesso à formação” <b>(E4)</b>.</p>
---	--

“Sim, sim, isso não tenho dúvidas. Não há nenhum tipo de discriminação a nível de oportunidades, nisso não tenho qualquer tipo de dúvidas. (...) Olhe, agora lembrei-me, por exemplo, mudámos uma ferramenta e ainda esta semana estive a ver como é que se trabalha com a ferramenta, portanto, são as tais formações internas e, portanto, toda a empresa tem acesso de igual modo às formações” (E5).

“E às vezes, há trabalhadores que se calhar fazem mais formações do que outros, devido às áreas em que trabalham, à experiência e às necessidades de formações, porque muitas vezes, para se fazer determinado trabalho em clientes é exigida uma determinada certificação, é obrigatório, mesmo” (E5).

“Portanto, o que pode acontecer, por vezes, é haver trabalhadores que fazem mais formação do que os colegas, tendo em conta as necessidades que vão surgindo, mas toda a gente tem acesso às formações e a empresa obviamente que é muito flexível para o caso de um trabalhador necessitar de uma formação” (E5).

“Sim, sim, temos muitas formações no *Learning Hub*. E aí também fica muito ao critério do consultor, então fica lá disponível para fazer essas certificações no *Learning Hub*” (E6).

“Qualquer consultor pode fazer essas formações” (E6).

“O que é que acontece, a certificação do *Learning Hub* (eu não sabia, fiquei sabendo há pouco tempo), tem um custo para empresa. Então, a empresa vai chegar na SAP e falar: << Eu quero dez licenças para fazer a minha certificação.>> Dez licenças para a SAP vai dar x euros, pronto. Então a empresa vai disponibilizar, dentro dos consultores, e falar: << Eu tenho 10 licenças e preciso que tirem estas certificações dentro do *Learning Hub*>>” (E6).

“No meu entender, sim. No meu entender, todos têm oportunidade. Basta querer fazer ou não” (E6)

<p><b>Interesse e Necessidades de formação sentidas pelos trabalhadores</b></p>	<p>“Depois, dentro disso, e também de acordo com a motivação e a vontade em termos de percurso de carreira de cada pessoa, há pessoas que proativamente, também nos dizem e nos dão essa informação, que é: “Eu gostaria muito de a curto ou a médio prazo realizar uma formação na área, ou seja, área técnica, portanto, <i>skills</i> técnicas ou para <i>soft skills</i>, portanto, não técnicas” (E4).</p> <p>“já propus à empresa, ao meu diretor, a realização de uma formação em gestão de projeto intensiva, que a acontecer será em outubro, e aí sim, numa universidade, e que decorrerá quase em âmbito integral durante cerca de três a quatro semanas” (E5).</p> <p>“Esta necessidade de formações internas aumentou porque, como não temos o colega ao lado, em que agente faz uma pergunta e o colega responde, portanto, os pequenos vídeos que os colegas responsáveis pela formação ou por uma determinada ferramenta fazem, permitem, precisamente ajudar-nos no nosso dia-a-dia” (E5).</p> <p>“A utilização de determinadas ferramentas numa situação pandémica como a que nós vivemos, eu diria que fez aumentar também esta necessidade... hamm... aumentou a necessidade nesse sentido, em termos de acompanhamento interno para utilização de algumas ferramentas” (E5).</p> <p>“(...) é mais a nível interno, a nível de ferramentas, ferramentas novas que foram implementadas, e aí sim, precisamos de mais formação porque não temos a pessoa lá, não é? Era tudo muito mais facilitado, perguntávamos em voz alta e alguém da sala respondia, agora, aqui não (E5).</p> <p>“Eu quero fazer, eu tenho que fazer (...) uma formação aqui, contabilística. (...) Eu fiz alguns cursos no Brasil, claro, valeu para mim, só que eu preciso me atualizar aqui em Portugal” (E6).</p> <p>“... o meu inglês, ele não é fluente e eu tenho muita dificuldade de começar a falar. Eu tenho muita dificuldade em começar a falar, porque lá no Brasil, a gente quase não falava o inglês. (...) não tinha muita necessidade. Aqui não. Aqui nós temos a necessidade, porque só nós falamos o português” (E6).</p> <p>“Para mim falta um pouco dessa formação do inglês” (E6).</p>
---	---

#### 4ª Dimensão: Plano de Formação

Subdimensão	Discurso dos Entrevistados
<b>Objetivos do Plano de Formação</b>	<p>“... terá sempre como objetivo, em primeiro lugar, ajudar e promover a motivação de cada uma das pessoas” (E4).</p> <p>“(…) no plano de formação, normalmente, vai-se tendo aquilo a que eu chamo “o estado da formação”, se a formação se realizou ou não” (E5).</p> <p>“(…) é ter uma visão geral das necessidades dentro da empresa. No caso da empresa (vou falar a nível da empresa), das necessidades que eu tenho enquanto empresa para formar as minhas pessoas” (E5).</p> <p>“Não, não, não sei dizer” (E6).</p>

<p><b>Aspetos a ter em conta na execução de um Programa de Formação</b></p>	<p>“O que nós queremos fazer e o que se faz é com base naquilo que é a necessidade real e que vai beneficiar a equipa e a empresa, no fundo... como consequência. (...) O objetivo é que haja motivação, sem ser imposta, mas com algum planeamento para que não seja em cima do joelho, para que não se vá para um projeto e depois: &lt;&lt;- Já não tenho tempo, mas preciso da formação&gt;&gt;. Portanto, que haja aqui algum planeamento” <b>(E1)</b>.</p> <p>“Acho que é essencial que cada pessoa possa fazer uma determinada formação, e que se sinta motivada na área em que a faz. (...) Por outro lado, a formação em si, a forma, a estratégia associada à formação, os meios disponibilizados para a formação deverão ser os adequados, não é? Portanto, que a pessoa a realize, e que ao realizá-la não sinta que a formação não lhe vai servir para nada ou que não lhe está a despertar o mínimo interesse. Tanto as técnicas associadas à formação, a própria estratégia de formação, os meios associados, etc., sejam os adequados e que possam ir de encontro à motivação de quem a vai realizar” <b>(E4)</b>.</p> <p>As organizações devem ter em conta que o programa de formação vá de encontro “às necessidades da empresa, e à motivação e expectativas das suas pessoas, sim... dos formandos” <b>(E4)</b>.</p> <p>“Na minha opinião, eu acho que deve ser tido em conta a voz do trabalhador, acho que é importante. Deve avaliar-se, perceber junto do trabalhador o porquê da necessidade da formação, porque muitas das vezes, o que acontece é que (...) verifica-se que há pessoas que fazem formação que lhes são impostas. As empresas são obrigadas a dar formação aos trabalhadores, aliás, isso tem que estar descrito no Relatório Único que as empresas têm que entregar, e.... portanto, as horas de formação por trabalhador. O que acontece às vezes, é que há empresa que descuidam um bocado dessa parte da formação ...hamm..., portanto, e o quê que acontece? Às vezes, faz-se o plano de formação no início, e por vezes, as empresas não fazem o acompanhamento ao longo do tempo, ao longo do ano, para perceber se aquela necessidade que foi identificada num determinado período (imaginemos em janeiro, que foi identificada em janeiro, se em março ainda se mantém)” <b>(E5)</b>.</p>
---	---

	<p>“Para mim, um dos fatores essenciais é voz do trabalhador para perceber se faz sentido ou não para o trabalhador, ele fazer aquela formação. (...) depois temos que perceber onde vamos buscar essa formação (...) Portanto também tem que haver este cuidado, ou seja, por um lado ouvir a voz do trabalhador e por outro lado ir-se reavaliando essas necessidades do plano de formação e por outro lado, perceber ainda, onde vamos buscar a fonte da formação. Perceber se é uma entidade efetivamente fidedigna ou não, tentar obter opiniões sobre essa entidade, seja por outros colegas que já tenham frequentado ou através de outras pessoas, tentar pesquisar um bocadinho sobre a avaliação que é feita da entidade para se perceber se a formação vai de encontro com aquilo que é expectável <b>(E5)</b>.</p> <p>“Primeiro, ter formadores à altura. (...) Que tenham conhecimento de causa. Não vou dizer um diploma, uma certificação, e tudo, mas ter um conhecimento do que está a falar... E também os pré-requisitos, não é? Deve haver pré-requisitos mínimos para assistir à formação ... É importante para quem? Para quem está a dar formação e para quem está a receber a formação. (...) Eu quero fazer, eu tenho que fazer (...) uma formação aqui, contabilística (...) E para eu entrar nesse curso eu preciso de ter no mínimo uma base...” <b>(E6)</b>.</p> <p>“O pré-requisito, para mim... eu acho que são, mas, sei lá... mais de 50% porque é onde você vai investir dinheiro e tempo” <b>(E6)</b>.</p>
<p><b>Conhecimento da existência de um Plano de Formação na Abaco</b></p>	<p>“Não, nunca houve, não há e é neste processo que estamos a trabalhar. Ou seja, o objetivo é que passe a haver este plano de formação anual, que no fim deste ano se comece a planear para que no início do próximo se comece a fazer este levantamento das necessidades... E há já aquele plano anual... calendarização, cronograma, o que é que se vai fazer, quantas daquelas formações podem ser asseguradas internamente, quantas é que temos que ir procurar ao mercado... portanto... o objetivo é que isto seja construído a partir do próximo ano” <b>(E1)</b>.</p> <p>“Sim, eu tenho conhecimento desse plano porque, (...) o trabalho que eu faço na qualidade permite-me também fazer o acompanhamento a nível dessa área da formação. (...) Portanto, eu tenho conhecimento desses planos, contudo, não intervenho diretamente neles “<b>(E5)</b>.</p>

<p><b>Levantamento das Necessidades de Formação</b></p>	<p>“Obviamente que os <i>Competence Leaders</i> têm aqui um papel de distribuição disto, que é: primeiro identificar quem, na equipa é que tem esta necessidade de formação, se são todos os se são só alguns... E também, tendo em conta a disponibilidade e a alocação deles”. (E1)</p> <p>“(...) gestores de cada uma das equipas, de cada uma das áreas funcionais, reúnem-se com as suas equipas, e (...) não só detetam (...), como os próprios trabalhadores reportam às suas chefias essas necessidades” (E1)</p> <p>“Esta questão da formação... imaginemos que o consultor da equipa de FI diz para o seu <i>Competence Leader</i>: “- Estou a ter esta necessidade e precisava de uma formação nisto”. É obvio que o <i>Competence Leader</i> não se foca só neste tipo de formação para ele: “- O consultor tal disse isto. Alguém tem mais esta necessidade?”. “- Ahh, por acaso já tinha pensado, mas nem tinha falado” (E1).</p> <p>“(...) neste momento, quem tem conhecimento e sabe de toda esta parte relacionada com os objetivos estratégicos são esses <i>Competence Leaders</i> (...), pessoas que estão na gestão das equipas, no fundo, são pessoas que têm posições de gestão e de liderança (...)...a equipa que está a fazer esta organização de trabalho, vai criar um conjunto de ferramentas, de inquéritos, de processos, para que estes <i>Competence Leaders</i> de cada área possam diagnosticar e fazer o levantamento das necessidades das suas próprias equipas. E depois... dá-nos os <i>outputs</i> em reunião...” (E1).</p> <p>“Portanto, consoante a matriz de competências que temos atualmente e a matriz de competências que queremos ter no futuro, identificamos aqui um gap (...). No fundo fazemos o que temos agora, o que achamos que podemos ter no futuro e individualmente definimos: “olha, é este que está no caminho crítico para se desenvolver”, e, portanto, fazemos o plano de formação para cada um deles” (E3).</p> <p>“Então, sobre isso, nós fazemos um teste organizacional, onde cada uma das pessoas diz qual a área a que pertence e as necessidades que tem... depois tratamos esses dados, mas de uma forma transversal. (...) Portanto, (...) é muito isto: ou as pessoas sentem essa necessidade e demonstram-na de forma direta ou um clima organizacional para identificarmos se numa determinada área precisa de mais um elemento (...), mas é um pouco por aí” (E3).</p>
---	---

	<p>“Também temos uma matriz de competências relacionada com isso. E, portanto, como conheço o portfólio de projetos que existem e aqueles que vão estando em pipeline, em plano, percebo e conheço as competências da equipa, portanto, consigo perceber quais são aquelas que são necessário adquirir” (E4).</p> <p>“é um bocadinho com base nisso: imagine, adjudicamos um projeto com alguma dimensão, com uma solução SAP específica, relacionada com novas competências e áreas que nós ainda não dominamos, então, obviamente que precisamos de formar pessoas nessas áreas” (E4).</p> <p>“Aí, teve essa reunião com as equipas, e x pessoas vão precisar fazer... querem fazer as certificações, e aí liberam as informações para essas formações” (C6).</p>
<p><b>Avaliação da Formação</b></p>	<p>“... vai haver um processo de avaliação de impacto, que será com a aplicação de um questionário ao próprio utilizador, como depois, <i>ao Competence Leader</i>, e às equipas... para que se consiga medir de que forma é que a formação teve impacto no real desempenho e nas competências que aquele trabalhador desempenha no seu dia-a-dia.” (E1)</p> <p>“Só dentro do próprio portal da SAP mesmo, que existem os testes.” (E6)</p> <p>“Toda a vez que eu fizer um módulo dentro do portal da SAP, dentro do <i>Learning Hub</i>, eu consigo ter a certificação daquele módulo que eu fiz. Eu faço a formação, que é x horas também, e depois tenho uma prova. Depois dessa prova, se eu conseguir a percentagem... sei lá, 87%, se eu bater 87%, eu recebo a certificação. Caso contrário, eu sou reprovado ali e tenho que ir tentando.” (E6)</p>
<p><b>Eficácia da Formação</b></p>	<p>“Isso da pandemia veio mostrar com números que fomos mais eficazes (...), então, é mostrar, como é que a formação e o desenvolvimento de terminadas competências vão ter impacto, depois... nas vendas, no aumento de faturação e no desenvolvimento, obviamente da própria empresa como um todo.” (E1)</p>

“...isso ainda está a ser desenvolvido. Será através dessa avaliação de impacto da eficácia da transmissibilidade da formação... à partida será através de um guião, de um questionário, mas que ainda está a ser construído, e ver a melhor forma, dentro daquilo que é o nosso tipo de trabalho, portanto, o tipo de formação que vai ser feita” **(E1)**

“Eu acho que, isto só no dia-a-dia... no trabalho, e pondo a mão na massa é que se vai verificar se as pessoas conseguiram obter o que precisavam, não é?... obter os conhecimentos para melhorar o seu desempenho... só mesmo no dia-a-dia” **(E2)**

“Através do desempenho de determinado trabalhador, e face ao antes e o depois da formação, consegue-se verificar, de facto, se houve o efeito e se foi aquela formação a indicada para colmatar determinadas lacunas, eventualmente.” **(E4)**

“... o desempenho de cada pessoa, de cada trabalhador (obviamente, que entra aqui muito a questão dos objetivos que são definidos). Por exemplo, no início do ano, da avaliação que é concretizada no final. Que uma coisa esteja de acordo com a outra, ou seja, se estão definidos determinados objetivos para as pessoas no início do ano, à partida a formação deve vir complementar e ajudar a que esses objetivos sejam atingidos. Portanto, quando vamos medir no final, quando vamos fazer a avaliação de desempenho, vamos acabar por cruzar aqui estas duas vertentes. De um lado os objetivos, do outro lado o desempenho, não é? E a formação deve entrar aqui como ajuda para que eles consigam concretizar e que obtenham o maior desempenho. Portanto, acho que assim será uma forma de medir, não diretamente, mas, vá lá.” **(E4)**

“Aqui, o que é importante ... quando um trabalhador vai fazer uma determinada formação, é importante que o trabalhador saiba o porquê que vai fazer essa formação e qual é o objetivo da empresa ao estar a indicar essa formação ao trabalhador.” **(E5)**

“Imaginemos que a empresa me mandava fazer uma formação (a formação que eu fiz da qualidade, por exemplo) Imagine que eu fazia a formação, mas tinha sido a empresa a impor-me essa formação. Mas eu ia para a formação sem saber aquilo que eu ia fazer e estava um bocadinho contrariada em

	<p>fazer a formação. Obviamente que aquilo que ia sair da formação era muito pouco e, portanto ...hamm... quando chegasse a altura das auditorias, ao longo do ano, o acompanhamento que eu iria fazer... eu não iria tirar partido do conhecimento que adquiri na formação. A empresa (...) ao comunicar-me que me iria enviar para uma formação da qualidade da ISSO 9001 porque eu ira assumir a pasta e porque era necessário para as nossas certificações eu perceber a norma, aí, obviamente que eu iria compreende e frequentaria a formação com outra atitude, ok?” (E5)</p> <p>“O termómetro, hoje, e infelizmente, é a certificação. Se eu for lá e tirar a certificação, esse é o termómetro: foi eficaz. Se eu não consegui a certificação, o termómetro será “– Ele não estudou ou ele apenas estava num dia mau?” (...) se ele depois, conseguir desempenhar bem as suas funções, então a formação foi eficaz” (C6).</p>
<p><b>Transferência do conhecimento da formação</b></p>	<p>“Sim, essa transferência do conhecimento, essa avaliação do impacto, ou seja, da transferência de conhecimento, não existe.” (E1)</p> <p>“... não existe formalmente, porque obviamente, depois.... informalmente o trabalhador vai fazer isso no seu dia-a-dia. E aí, o <i>Competence Leader</i> já sabe que aquela pessoa já aprendeu e que tem aquela competência, e depois, como já fez aquilo naquele projeto já sabe fazer no próximo. Portanto, informalmente, existe, mas nós queremos criar um processo formal, obviamente”. (E1)</p> <p>“... todo o tipo de formação que seja registada e formalizada, terá essa avaliação de impacto, será avaliado de que forma é que essas competências foram transferidas e transferidos esses conhecimentos para o seu dia a dia” (E1)</p> <p>“vamos formar 70 pessoas e criar aqui uma área que dinamize a formação e a disseminação de conhecimento é feita em projeto”. (E3)</p>

### 5ª Dimensão: RELAÇÃO ENTRE A FORMAÇÃO E AS RESTANTES PGRH

Subdimensão	Discurso dos Entrevistados
<p><b>Relação entre a formação e o salário</b></p>	<p>“Poderia ajudar também a aumentar, sim...” (E2)</p> <p>“Sinceramente, acho que indiretamente, não diretamente. Indiretamente, porque não creio que tenha sido pelas formações, que realizei ao longo do meu trabalho na Abaco, que tenha conseguido um melhor retorno financeiro. Acho que o retorno financeiro, obviamente, conquista-se com a evolução profissional, e a evolução profissional por sua vez pode ser desenvolvida e acelerada com a formação.” (E4)</p> <p>“Não é de forma direta, mas de forma indireta, sim, acaba por ajudar na parte da remuneração.” (E5)</p> <p>“Ah, eu vou fazer uma formação que, se eu conseguir um trabalho, o trabalho me vá pagar mais”. Não exclusivamente assim, isso é uma consequência.” (E6)</p> <p>“Acho que se a pessoa (...) se propõe a fazer uma formação, investindo aquele tempo de seis horas, acabar o trabalho e começar a estudar até dez da noite (...), estar lá x dias, tem que melhorar alguma coisa. E onde é que agente tem que dar uma melhorada? É no salário.” (E6)</p> <p>Como trabalhador, eu entendo que, não é só com horas a mais de formação que eu tenho que ganhar mais do que o meu colega que tem menos horas de formação. Eu acho que, salários e competências, são definidos por vários critérios” (E6)</p> <p>“eu acho que quem faz, como trabalhador, uma formação ou algumas formações, tem que ter alguma gratificação a mais... mas não só por fazer a formação (E6).</p>

<p><b>Relação entre a formação e o resultado na AD</b></p>	<p>“E depois... lá está... periodicamente as pessoas também são avaliadas... e têm um desempenho, não é? Que é identificado, e que pode ou não ser melhorado, através de formação, por exemplo.” (E3)</p> <p>“...acho que tem um impacto grande, se estiver tudo devidamente definido desde o início, não é? E nós quando no início do ano definimos objetivos, tínhamos os objetivos que existem, objetivos, obviamente, individuais de cada um, existem os objetivos da empresa, existem também os objetivos em termos de formação: o quê que a pessoa tem de expectativas em termos de formação. Há, precisamente, essa solicitação às pessoas: que nos digam quais são as suas expectativas em relação à formação, o que é que gostariam de desenvolver.” (E4)</p> <p>“eu acho que qualquer formação que eu venha a fazer na área de recursos humanos vai ser sempre benéfica para o desempenho das minhas funções.” (E2)</p> <p>“Sim porque o que acontece, depois na avaliação, é que normalmente essas pessoas são sempre prejudicadas, porque não é comunicadora, porque é uma pessoa reservada, porque é uma pessoa que não sabe trabalhar em equipa, porque... percebe? (...)” E isso é muito complicado, (...) Pois então, se não sabem, deveriam ser um bocadinho ajudada a, não é?” (E4)</p> <p>“(...) o facto de uma pessoa (...) participar numa formação vai lhe dar bases para que, imagine, num processo de avaliação de desempenho, permita indicar, as mais-valias que teve e os trabalhos que fez após essa formação e que pôs em prática”. (E5)</p> <p>“Obviamente que os resultados que eu muitas vezes tenho nessas avaliações, resultam daquilo que eu construo diariamente e da produtividade que eu vou tendo diariamente, pondo em prática aquilo que eu vou aprendendo nas formações”. (E5)</p> <p>“Isso permite-me chegar ao fim do período, do momento da avaliação de desempenho e a empresa reconhecer (...) efetivamente, que a formação foi útil porque pus em prática e soube utilizar os conceitos”. (E5)</p>
--	--

<p><b>Relação entre a formação e o desenvolvimento dos recursos humanos e a respetiva progressão na carreira</b></p>	<p>“A tal formação em Direito de Trabalho e se calhar uma formação qualquer em Técnicas de Recursos Humanos, certamente iria contribuir para o meu desenvolvimento e melhorar o desempenho do meu trabalho. (...) gostava, daqui a 5 anos de estar, em vez de administrativa, estar mesmo como técnica de recursos humanos (...) ou quem sabe... diretora não, porque isto é demais, mas... sim, a formação, poderia ajudar-me a progredir numa carreira na área de RH” (E2).</p> <p>“No fundo fazemos o que temos agora, o que achamos que podemos ter no futuro e individualmente definimos: <i>“olha, é este que está no caminho crítico para se desenvolver”</i>, e portanto, fazemos o plano de formação para cada um deles”. (E3)</p> <p>“Sim, estando formadas vão prestar um melhor serviço, vão ser melhores consultores, portanto, vão progredir mais rapidamente.” (E3)</p> <p>“Para já, de uma forma geral, todos os trabalhadores deveriam ter (...) um plano de carreira (...), que passará pelas várias atividades que se vão somando, várias experiências, e pela formação que vai sendo realizada para ajudar a que esse desenvolvimento ocorra. (...) Lá está, a formação deverá ser uma formação ajustada à pessoa, às próprias <i>skills</i>, objetivos individuais e expectativas profissionais, e que venha servir, venha complementar, portanto, venha ajudar a que, se calhar, se desenvolvam mais rapidamente” (E4)</p> <p>“.... provavelmente, conseguiria melhores resultados, mesmo nas funções ou nas responsabilidades que tenha, se tivesse uma formação mais organizada digamos. ” (E4)</p> <p>“E obviamente que isso vai, muitas das vezes, ajudar nas promoções dos trabalhadores” (E5)</p> <p>“Portanto, (...) a formação ajudou-me a subir, digamos assim, na minha carreira profissional, e obviamente que isso tem um impacto depois na remuneração, sim.” (E5)</p>
--	---

	<p>“o SAP atualmente, de seis em seis meses lança versões novas de S/4 HANA e eu tenho que me atualizar. Então, tenho que fazer formações e me atualizar para isso. Nesse sentido, acho que a formação e o meu futuro daqui a cinco anos estão caminhando lado a lado.” (C6)</p>
<p><b>Relação entre a formação e a atração e retenção das pessoas na organização</b></p>	<p>“Nós queremos criar aqui uma coisa mais formal, até para aumentar aqui a retenção de talentos, porque vivemos numa era em que por mais cem euros as pessoas saem.” (E1)</p> <p>“Nós quando recrutamos (...) algumas pessoas perguntam (...) se damos ou se não damos formação. Portanto, temos que ter aqui uma visão daquilo que vamos fazer e ainda daquilo que queremos apostar. O que nós dizemos é que estamos aqui a criar um catálogo de formação para cada uma das pessoas, associado ao plano de carreira, temos o <i>Learning Hub</i> e temos acordos com estas escolas de negócio.” (E3)</p> <p>“Portanto, eu acho que é importante que a formação incida sobre essas <i>skills</i> que as pessoas não têm quando são contratadas.” (E4)</p> <p>“A pessoa não tem <i>skills</i> de comunicação e poderá nunca vir a ser uma boa comunicadora, mas pode ter uma ajuda no sentido de obter uma formação que lhe disponibilize técnicas para que comunique um bocadinho melhor.” (E4)</p> <p>“Esse ponto é relevante: a formação deveria ser direcionada muito para os pré-requisitos que existem para realizar também a função, e se a pessoa não os tem, a organização deveria ajudar a desenvolvê-los, uma vez que, quando contrata já sabe que não tem.” (E4)</p>

## 6ª Dimensão: Constrangimentos e Desafios

Subdimensão	Discurso dos Entrevistados
<p><b>Principais Constrangimentos e Desafios em termos de formação</b></p>	<p>“... internamente, em termos de cultura, para as pessoas mais velhas, e mesmo aqui, para algumas pessoas da administração, isto ainda é tudo um bocadinho: ‘Não é necessário.’ (...) ainda é tudo assim um bocadinho do género: ‘Isso é tudo muito bonito... sim, sim, mas nós queremos é faturar.’ (...) O objetivo é mudar isso, os desafios são esses: que todas as equipas e todas as pessoas estejam motivadas e alinhadas para perceber” <b>(E1)</b></p> <p>“... eu diria que o maior desafio é: por onde é que devemos começar? Se efetivamente devemos começar pelos líderes, se pelos consultores.” <b>(E1)</b></p> <p>“é conseguir gerir esta multiplicidade de papéis e de tarefas reconhecendo sempre que isto é uma área importante, mas é sempre aquela, que, como eu acho que acontece em todas as organizações, é deixada para o fim ou para segundo plano” <b>(E1)</b></p> <p>“Constrangimentos... Falta de tempo dos consultores. (...) Porque estamos numa dinâmica muito exigente em termos de entrega de projetos e, portanto, quando há algum tempo livre as pessoas acabam por tirar férias ou folgas para descansar... e quando chegam, voltam outra vez para projetos... e é difícil haver tempo para as pessoas se formarem.” <b>(E3)</b></p> <p>“No âmbito da formação, hamm...há o risco de estarmos a formar pessoas e as pessoas saírem. De formarmos e elas se irem embora da empresa... daí, a importância do <i>retain</i>... arranjar sempre forma de perceber... de antecipar, não é? Ver o quê que elas precisam e tentar satisfazer as suas necessidades. Porque se elas saem é porque vão procurar alguma coisa lá fora... porque aqui não há...”. <b>(E3)</b></p>

<p><b>Principais passos a desenvolver no âmbito da formação para fazer face aos desafios</b></p>	<p>“a formação técnica (...) vamos primeiro focar-nos nas prioridades e agora estamos nesta parte técnica. (...) Ainda estou a conhecê-los, quer individualmente, quer em grupo para perceber de que forma poderia ser colmatado isso ou como pode ser feito este trabalho. E como ainda não fiz isso, ainda não tenho total resposta para isto”. <b>(E1)</b></p> <p>“Mas tem que haver um enquadramento e tem todas essas implicações e vantagens... a questão da apresentação de uma proposta de formação, isso implicaria estarmos um passo à frente, que é aquilo que ainda não foi feito, que é todo esse diagnóstico das necessidades, que ainda não foi feito”. <b>(E1)</b></p> <p>“Nós já o temos mais ou menos definido... Mas com os <i>outputs</i> que vai recolher pode dar a sua opinião de como seria uma boa organização desta Gestão do processo de Formação...para uma empresa como a Abaco...” <b>(E1)</b></p> <p>“ Eu acho que tem que haver uma formação... hamm... em «cuidar das pessoas», mas de uma forma mais transversal. É aquilo que eu disse: o primeiro gestor de recursos humanos é o chefe direto de cada uma das pessoas. E se nós queremos implementar... também na lógica da angariação de conhecimento, aquela lógica da sombra: temos a sombra, esta pessoa vai ensinar outra... esta vai ser chefe durante um período. Esta pessoa tem que ter esta sensibilidade da GRH, da gestão de pessoas, de motivar as pessoas, estar atenta aos sinais que a outra dá... se está contente ou está descontente... portanto, é preciso que todos tenham essa preocupação. E que essa preocupação não esteja só na Gestora de Recursos Humanos” <b>(E3)</b>.</p>
--	---

#### **Apêndice 4: Sugestões de Melhoria para a Abaco no Âmbito da Formação**

As políticas de formação determinam a forma como o ciclo de formação é cumprido, podendo recorrer-se à contratação externa para a realização da formação e realizar-se o resto internamente, ou decidir-se conceber um programa de formação executado e avaliado internamente (Rego *et al*, 2020).

Na operacionalização da política de formação, devem estar refletidas as lógicas que a determinam, de onde resultam, não só, a quantidade, o investimento e o tipo de formação, como os objetivos visados (Cardim, 2012), pelo que devem ser formuladas políticas aplicada à realidade de cada empresa.

O presente ponto pretende sugerir uma política de formação e desenvolvimento ajustada à realidade da Abaco, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e de negócio. A implementação de uma política de formação deve ser realizada pela DCH que assuma um papel de parceiro estratégico dentro da organização, catalisador de mudança, orientada para resultados e para as pessoas e ainda, promotora do desenvolvimento individual e organizacional. É igualmente importante que a empresa tenha os seus objetivos bem definidos, que saiba os fins a que a formação se destina, que disponibilize meios financeiros para o investimento em formação, e documentação, entre outras, o organograma, relatórios financeiros, quadro de pessoal, balanço social e outros elementos indispensáveis para a compreensão do potencial de necessidades da organização (Cardim, 2012). Esta política deve ser formalizada através de documento, deve estar bem explícita na organização e ser do conhecimento de todos.

Apesar de, para este estudo, não terem sido facultados pela empresa todos os elementos importantes para a realização de uma proposta desta natureza, com base no discurso dos entrevistados e na revisão da literatura, procurou-se conceber, uma política de formação que possa atender às necessidades da Abaco e que esta possa vir a ser implementada por esta.

##### **4.1. Política de Desenvolvimento Pessoal e Organizacional**

Considerando os seus profissionais os recursos mais valiosos e importantes da empresa, responsáveis pelo seu sucesso e tendo em conta os objetivos estratégicos da organização e de cada uma das suas áreas funcionais a Abaco deve adotar uma política

de desenvolvimento individual e coletivo. Esta política deve propiciar a aquisição de competências técnicas e não técnicas dos seus trabalhadores através do investimento na formação e desenvolvimento dos mesmos e conseqüentemente no seu desenvolvimento e obtenção de vantagem competitiva.

#### **4.1.1. Objetivos**

A política de formação deve ter como objetivo, por um lado reter os profissionais que já fazem parte da Abaco, através do seu desenvolvimento, dotando-lhes de competências promotoras de maior desempenho e produtividade, integrada ainda em planos de carreira individualizados e pacotes de remunerações atrativos. Integrado nas PGRH de recrutamento e posterior integração, devem pretender ainda atrair talentos (juniores e seniores) e facilitar o seu processo de socialização dentro da empresa, preenchendo eventuais lacunas identificadas no momento da sua seleção. Deve procurar também dotar os gestores de linha de competências comportamentais que lhes permita exercer uma melhor liderança junto dos seus liderados e por fim, contribuir para o desenvolvimento e para a vantagem competitiva da organização.

#### **4.1.2. Públicos-alvo**

A formação deve ser dirigida aos profissionais que já trabalham na empresa como aos recém-chegados, de acordo com as necessidades dos projetos onde estão inseridos ou que se prevê que venham a estar, e de acordo com as suas necessidades e expectativas de ascensão na carreira.

#### **4.1.3. Tipos e Fontes da Formação**

As ações de formação internas, são essencialmente técnicas e específicas para a área de negócio da Abaco. Complementarmente às formações certificadas pela SAP, *LinkedIn* e *Learning Hub* em modalidade e-learning, atualmente, existe ainda a cultura da formação informal no local de trabalho dada pelos colegas de trabalho mais seniores aos recém-chegados à organização e agora, um acompanhamento inicial nos primeiros dias ou semanas. Esses profissionais mais seniores acabam também por apoiar a *Academy* na formação externa. Sugere-se que a Abaco possa também investir em formação que confira a esses profissionais, competências que os habilitem a dar formação (Certificado de Competências Pedagógicas).

No que diz respeito à formação externa, para além da formação nas áreas comportamentais a Abaco poderia alargar o investimento na formação dos seus profissionais contribuindo no financiamento da qualificação dos mesmos a nível da licenciatura, mestrado ou doutoramento.

#### **4.1.4. Periodicidade e Registo**

As periodicidades da realização das ações de formação devem estar integradas num plano anual de formação e serem determinadas para cada indivíduo de acordo com o tipo de formação e o fim a que se destinam.

#### **4.1.5. Procedimentos**

##### **1. Levantamento de Necessidades de Formação**

Na ótica da integração da Formação com o Planeamento de RH da Abaco, e indo mais uma vez, ao encontro dos seus objetivos estratégicos, o LNF é feito a partir das fontes identificadas no ponto 3.5.4, podendo a empresa alargar o seu leque de fontes de diagnóstico às fontes anteriormente mencionadas por Camara *et al.* (2016). Deve ainda ser aferido qual o verdadeiro interesse e perspetivas de carreira e de desenvolvimento de cada indivíduo.

##### **2. Plano de Formação**

Conforme mencionado anteriormente, já foram dados os primeiros passos no que respeita à formulação do plano de formação da Ábaco para 2022. À data da entrevista já haviam sido verificados pelo menos três dos cinco elementos que Cardim (2012) sugere que sejam integrados num plano de formação (ponto 3.5.3), nomeadamente: o estabelecimento dos objetivos e prioridades em termos formativos; identificação das atividades formativas a desenvolver e respetivos formandos; definição do cronograma das atividades e dos recursos humanos envolvidos. Ainda, de acordo com Cardim (2012), deve ser garantida que foi feita uma correta análise à organização, que a forma e métodos pedagógicos são adequados para o público-alvo identificado, que o orçamento definido permite cobrir os custos de investimento previstos para as ações de formação e garantir que no final se cumpre a avaliação dos resultados da formação.

### 3. Desenvolvimento da Formação

Como referido anteriormente, no que diz respeito às ações de formação promovidas pela Abaco, alinhados com aquilo que são os objetivos do negócio e dos próprios profissionais são ministradas formações para aquisição e melhoria de conhecimentos para o exercício das funções e desempenho dos indivíduos, e melhoria de atitudes e comportamentos adequados à função e à organização.

### 4. Avaliação dos Resultados da Formação

No que concerne à Avaliação da Formação, à data da realização das entrevistas, na Abaco apenas as formações certificadas pela SAP eram avaliadas. Sugere-se que seja seguido o modelo de avaliação a quatro níveis (1- Reação, 2 – Aprendizagem, 3 – Comportamento, 4 - Resultados) sugerido por Kirkpatrick (1998 *cit in* Rego *et al.*, 2020) com as devidas adaptações: Nível 1 – No final da formação cada participante deve preencher um questionário que afira a sua opinião acerca do formador, metodologia, conteúdos e materiais que deram suporte à formação; Nível 2 – Antes e depois da formação devem ser aplicados testes administrativos para avaliar a melhoria dos conhecimentos e competências e o grau de mudança de atitudes dos formandos; Nível 3 – Após a formação devem ser aplicados questionários, entrevistas, observações ou combinação das mesmas aos formandos, aos seus superiores ou subordinados para avaliar em que medida as competências adquiridas com a formação são transferidas para o posto do trabalho dos formandos e refletidas no seu desempenho; Nível 4 – Antes e depois da formação, através de grupos de controlo (sempre que possível) devem ser avaliados os impactos financeiros (Retorno Sobre o Investimento - ROI) ou operacionais da formação sobre a empresa no que respeita à qualidade do serviço, produtividade, aumento de clientes, entre outros. A avaliação a este nível deve ser feita em conjunto com a Direção Financeira, principalmente no que diz respeito à medição do ROI, de modo que a Abaco consiga perceber qual o retorno do investimento na formação dos seus recursos humanos e o impacto da formação no seu desenvolvimento e obtenção de vantagem competitiva face às suas concorrentes.