



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PAPEL DA FORMAÇÃO NO ACOLHIMENTO E
INTEGRAÇÃO NO SETOR DO RETALHO:
EL CORTE INGLÉS PORTUGAL**

CAROLINA EGÍDIO CORREIA DE AMEIXA BAETA FURTADO

MAIO – 2026

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PAPEL DA FORMAÇÃO NO ACOLHIMENTO E
INTEGRAÇÃO NO SETOR DO RETALHO:
EL CORTE INGLÉS PORTUGAL**

CAROLINA EGÍDIO CORREIA DE AMEIXA BAETA FURTADO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES (ISEG)

ANA TERESA FERREIRA (EL CORTE INGLÉS)

MAIO - 2026

Agradecimentos

A elaboração deste Trabalho Final de Mestrado, assim como a realização do estágio curricular em questão, não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e, empenho de diversas pessoas. Gostaria, por este facto, de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta tarefa se tornasse realidade.

Um agradecimento especial à minha família, mãe, pai e avó pelo suporte incondicional que me deram e dão diariamente, apoiando-me, motivando-me e encorajando-me a ir mais longe, sem eles este percurso não teria sido possível. São os meus pilares e os meus melhores amigos, sempre.

Ao meu namorado, André, que me acompanha há sete anos e que desejo que continue sempre ao meu lado, que tem sempre uma palavra ou gesto meigo e motivacional ajudando-me a ser melhor e transmitindo-me sempre serenidade e paz. Que jornada bonita esta!

Ao Professor Doutor Jorge Gomes, pela disponibilidade de orientação e todo o acompanhamento prestado ao longo da elaboração deste Trabalho Final de Mestrado, pela sua assertividade, coerência e generosidade na partilha de conhecimento, quer nesta etapa como também na unidade curricular de Estratégia e Gestão de Recursos Humanos.

Ao El Corte Inglés agradeço pelo voto de confiança e oportunidade de integrar uma empresa de renome no setor do retalho, e à minha tutora, Ana Teresa Ferreira, pela atenção, disponibilidade, orientação e apoio durante a realização deste estágio.

A todos os meus colegas a nível do Departamento de Gestão de Pessoas, mais especificamente da área de Formação, pela disponibilidade e, pelo tempo que dedicaram não só na cooperação para comigo em todas as atividades realizadas ao longo do mesmo, como também, pelos conhecimentos que me transmitiram, bem como as chamadas de atenção para uma melhoria significativa a nível de trabalho.

A todos o meu muito obrigado.

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado foi realizado no âmbito do estágio curricular que decorreu no El Corte Inglés Portugal, mais concretamente no El Corte Inglés de Lisboa, com uma duração de 4 meses e 1 semana. Privilegiou-se assim, a abordagem de relatório de estágio pela sua relevância e contribuição para o meu crescimento a nível profissional, para além da aplicação dos conhecimentos teóricos, em contexto prático, adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Todas as atividades integrantes do mesmo foram desenvolvidas no departamento de Gestão de Pessoas, na área e equipa de Formação. Os objetivos principais passaram por conhecer o funcionamento desta área, assim como as suas tarefas diárias e contribuir para melhores práticas e processos. As tarefas realizadas incluíram momentos de observação, apoio, organização, metodologia, logística e possibilidade de lecionar determinados conteúdos em ações de formação.

Pretende-se, com isto, compreender as perceções e o impacto que a formação tem no acolhimento e integração dos novos colaboradores, para além daqueles que já são parte integrante da empresa. Recorreu-se, assim, a métodos de cariz qualitativo tais como consulta de documentação interna, observação direta, participante e não participante, *shadowing* e entrevistas semiestruturadas informais, o que resultou numa melhor compreensão dos processos e práticas adotadas no El Corte Inglés.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Formação; Acolhimento; Integração.

Abstract

This Master's Final Project was carried out as part of a four-month internship at El Corte Inglés Portugal, specifically at El Corte Inglés in Lisbon, during four months and one week. The internship report approach was chosen due to its relevance and contribution to my professional growth, in addition to the application of theoretical knowledge, in a practical context, acquired throughout the Master's Degree in Human Resources Management.

All the activities included in the internship were carried out in the People Management department, in the Training area and team. The main objectives were to learn about the functioning of this area, as well as its daily tasks, and to contribute to best practices and processes. The tasks performed included observation, support, organization, methodology, logistics, and the possibility of teaching certain content in training activities.

The aim is to understand the perceptions and impact that training has on the onboarding and integration of new employees, as well as those who are already an integral part of the company. Qualitative methods were therefore employed, such as reviewing internal documentation, direct observation (both participant and non-participant), job shadowing, and informal semi-structured interviews, which resulted in a better understanding of the processes and practices adopted at El Corte Inglés.

Keywords: Human Resources Management; Training; Onboarding; Integration.

Abreviaturas, siglas e símbolos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ECI – El Corte Inglés

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

CEDEFOP – Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle

ISCED – International Standard Classification of Education

ROI – Return on Investment

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1 Formação em contexto organizacional	3
2.1.1 Conceito e objetivos de formação	5
2.1.2 Evolução da formação nas organizações.....	6
2.1.3 Formação como ferramenta estratégica.....	8
2.1.4 Modelos de formação aplicáveis no contexto organizacional.....	9
2.1.5 O ciclo formativo	12
2.2 Formação como instrumento de acolhimento e integração de colaboradores	15
2.2.1 Conceito de acolhimento e integração	16
2.2.2 Impacto da formação na integração e retenção de novos colaboradores	17
3. Enquadramento e caracterização da organização	19
3.1 História, missão, visão e valores organizacionais.....	19
3.2 Áreas de atuação do El Corte Inglés	20
3.3 Estrutura e funcionamento do Departamento de Recursos Humanos.....	21
3.4 O modelo de acolhimento e formação no El Corte Inglés	23
4. Método.....	25
4.1 Procedimentos.....	26
4.2 Discussão de Resultados	29
5. Descrição e análise das atividades desenvolvidas no estágio.....	33
6. Discussão e análise crítica do estágio.....	37
7. Conclusão	39
Referências	41
Apêndices	49
Anexos.....	50
<i>Anexo I - Modelo 70-20-10</i>	50
<i>Anexo II - Modelo de aprendizagem experiencial de Kolb</i>	50
<i>Anexo III - Modelo ADDIE</i>	51
<i>Anexo IV – Modelo de avaliação de formação de Kirkpatrick</i>	51
<i>Anexo V - Ciclo formativo</i>	52

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fonte de dados e aplicação	26
Tabela 2 - Questões das entrevistas semiestruturadas informais	28
Tabela 3 - Tarefas e tempo estimado de realização	34

1. Introdução

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a afirmar-se como uma função estratégica nas organizações contemporâneas, sendo determinante para o impulso do desenvolvimento organizacional. Tal como referem Del Corso et al. (2014), nos últimos anos, a área de Gestão de Recursos Humanos tem enfrentado uma forte exigência para atuar de forma estratégica e em articulação com as restantes áreas da organização.

Armstrong (2006) define a GRH como uma abordagem estratégica e coerente à gestão dos ativos mais valiosos de uma organização, nomeadamente, as pessoas que nela trabalham e que contribuem, individual e coletivamente, para a concretização dos seus objetivos. O autor refere, ainda, que as pessoas são recursos importantes através dos quais as organizações alcançam vantagem competitiva, sendo, por isto, necessário que os mesmos sejam desenvolvidos e utilizados de forma a beneficiar a organização.

Entre as diversas áreas de atuação dos recursos humanos, a formação destaca-se como um instrumento que contribui para o alinhamento dos colaboradores com a cultura organizacional, funcionando também como um motor de impulso para variáveis como a motivação, a produtividade e a retenção de talento. É a partir desta que os mesmos são preparados para a sua realidade laboral. Para Cross (2018), a formação é uma ferramenta importante e imprescindível para a organização restaurar o desempenho de todo o pessoal, com vista ao crescimento e sucesso organizacionais. Um colaborador tem tendência a ser mais eficiente e produtivo se for bem treinado, ou seja, se receber uma boa formação. Assim como evidenciam Arthur Jr. et al. (2003), a formação é um dos métodos mais difundidos para aumentar a produtividade dos indivíduos.

O setor em estudo, o do retalho, é caracterizado pelo contacto diário com o cliente, sendo a etapa da formação, e a sua eficácia, crucial para garantir um serviço de excelência, para além de reduzir a rotatividade, ou, *turnover*. Neste contexto, o El Corte Inglés constitui um caso exemplificativo de práticas adotadas no que concerne ao acolhimento e formação de novos colaboradores. Tal como refere Garavan (2007) a formação, quando alinhada com os objetivos estratégicos organizacionais, contribui para a criação de conhecimento e competências específicas que fortalecem a vantagem competitiva da empresa. Além disso, o autor enfatiza que a aprendizagem é reconhecida como uma

competência estratégica central, essencial para sustentar processos de melhoria contínua e inovação.

No que diz respeito ao processo de acolhimento, ou *onboarding*, Süveges e Kurucz (2024) descrevem-no como o momento em que o colaborador é contratado até o momento em que a força de trabalho é transformada numa equipa totalmente treinada e capaz de desempenhar as suas funções de forma independente, responsável e eficaz. As autoras afirmam, também, que um processo de *onboarding* bem formalizado está diretamente interligado com os processos de formação e integração, tornando-os mais transparentes e passando uma imagem mais atrativa aos novos colaboradores da empresa.

Apesar da crescente valorização da formação nas políticas e práticas de GRH, ainda se observam lacunas na compreensão do seu impacto nos processos de integração. Como refere Afonso (2022), muitas organizações continuam sem conseguir tirar pleno partido dos processos de *onboarding*, seja por falta de conhecimento, por limitações de recursos ou até por algum ceticismo relativamente aos benefícios que este investimento pode trazer. A literatura reconhece a existência de relações significativas entre formação, socialização organizacional e desempenho (Allen et al., 2003; Cheng & Choong, 2021), mas são escassos os estudos que exploram estas temáticas em contextos específicos e com recurso a metodologias qualitativas. A abordagem quantitativa é predominantemente utilizada nas investigações, o que limita a compreensão dos significados atribuídos pelos colaboradores às suas experiências de acolhimento e aprendizagem.

O objetivo deste relatório é analisar o papel da formação no acolhimento e integração organizacional, tendo como referência as práticas adotadas no ECI. Espera-se, com isso, gerar conhecimento aplicável à melhoria dos processos de *onboarding* no setor do retalho, reforçando o alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e os estratégicos da organização.

2. Revisão da Literatura

2.1 Formação em contexto organizacional

A formação em contexto organizacional representa um instrumento estratégico de GRH assumindo, assim, um cariz central na valorização dos colaboradores e na competitividade das empresas. Pode ser descrita como uma prática que tem por objetivo principal alinhar as competências individuais com os objetivos coletivos, para além de constituir um processo de transmissão e partilha de conhecimento. Para Daniel (2018), a formação é uma ferramenta importante e imprescindível para a organização restaurar o desempenho de todo o pessoal, com vista ao crescimento e sucesso organizacionais.

Como mencionam Artur JR. et al. (2003), a formação é um dos métodos mais difundidos para aumentar a produtividade dos indivíduos e comunicar os objetivos organizacionais aos novos colaboradores. Ao mesmo tempo, liga-se aos anseios de desenvolvimento e valorização dos trabalhadores e às necessidades das organizações, contribuindo para o sucesso de ambos, valorização individual das pessoas e valorização coletiva dos ativos mais importantes da organização e consequentemente do seu poder competitivo (Bilhim, 2009). Para o autor, a formação implica ainda a transformação dos indivíduos nos seus valores, atitudes e habilidades, ao serviço da mudança social. É, deste modo, um processo, formal e informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes não só para a atividade da organização como também para o desenvolvimento do colaborador.

Bilhim (2009) apresenta uma tipologia que combina duas classificações amplamente reconhecidas na literatura, por um lado, a distinção entre formação inicial e contínua, e por outro, a diferenciação entre educação/formação formal, não-formal e informal tal como definida por organismos internacionais como a UNESCO e o CEDEFOP. A formação inicial visa capacitar os novos colaboradores para o exercício das suas funções e para as tarefas diárias exigidas. Em contraste, a formação contínua, como o nome indica, destina-se a colaboradores já parte integrante da organização, e tem por objetivo a atualização de conhecimentos e práticas promovendo assim o desenvolvimento e a promoção individual. No que concerne à formação formal, segundo a UNESCO (2012) e o ISCED (2011), esta caracteriza-se pelo seu cariz institucional intencional e é

planeada por meio de organizações públicas e entidades privadas reconhecidas que, no seu conjunto, constituem o sistema de educação formal de um país, por outro lado a formação não-formal é uma forma de aprendizagem organizada e planeada, tal como a formal, mas ocorre fora do sistema escolar, ou seja, funciona como complemento, alternativa ou reforço da educação formal ao longo da vida (ex: cursos curtos, *workshops*, seminários) que, normalmente, não conduz a qualificações formais embora em alguns casos possa permitir a obtenção de certificados, por último a formação informal corresponde a formas de aprender que são intencionais, mas que não estão organizadas nem estruturadas por instituições de ensino, acontece de forma espontânea no dia a dia, na família, no trabalho, na comunidade ou em situações da vida quotidiana.

Neste sentido, a formação assume um papel estratégico e multifacetado. Enquanto Milhem et al. (2014) destacam a importância da formação para enfrentar os atuais e futuros desafios das organizações, assumindo uma ampla gama de ações de formação que vão desde a formação do indivíduo para o desempenho das suas tarefas diárias, à partilha de conhecimentos para melhorar o horizonte da organização e o atendimento ao cliente, Monteiro e Cardoso (2011) sublinham que a formação potencia a mudança, não sendo, contudo, garantia de mudança. Não se trata, assim, apenas de estímulo à aprendizagem como processo, mas de estímulo ao alcance de resultados de aprendizagem aplicados à capacitação e modificação adaptativa e evolutiva do comportamento humano.

Em linha com esta perspetiva, Hammond & Churchill (2018) salientam que as organizações podem sobreviver ou ter um desempenho eficaz se obtiverem e desenvolverem a qualidade e a quantidade dos seus recursos humanos. A qualidade dos colaboradores e o seu desenvolvimento, através da formação e do aperfeiçoamento, são fatores importantes na determinação da rentabilidade a longo prazo de uma organização.

Tendo em consideração os contributos teóricos apresentados, os objetivos do estágio focaram-se no desenvolvimento de conhecimentos e competências de produção e adaptação de recursos pedagógicos, no apoio à equipa de formação na implementação de estratégias e recursos inovadores de ensino-aprendizagem, consoante o público-alvo da formação, e na contribuição para a criação de suportes formativos criativos, atrativos e eficazes, alinhados com o conteúdo e objetivo da formação.

2.1.1 Conceito e objetivos de formação

A formação e o desenvolvimento podem ser entendidos como processos de aquisição ou transferência de conhecimentos, competências e habilidades necessárias para realizar uma atividade ou função em específico (Milhem et al., 2014). Constituem um esforço planejado pelas organizações para promover a aprendizagem dos colaboradores sobre as competências relacionadas com o trabalho, assegurando que dominem o conhecimento, habilidade e comportamentos enfatizados nos programas de formação e os apliquem nas suas atividades laborais diárias. Assim como enfatizam Bao et al. (2021), o principal objetivo passa por fornecer informações ou orientações aos colaboradores para aprimorar as suas competências e conhecimentos, a fim de melhorar o seu desempenho.

Segundo Aguinis & Kraiger (2009), a formação é a abordagem sistemática que influencia conhecimentos, competências e atitudes dos indivíduos, a fim de melhorar a eficácia individual, da equipa e da organização, enquanto o desenvolvimento baseia-se em esforços sistemáticos que afetam o conhecimento ou as competências dos indivíduos para fins de crescimento pessoal ou futuros empregos e/ou funções. Para Hammond & Churchill (2018), a formação centra-se em realizar as atividades hoje para desenvolver os colaboradores para os seus cargos atuais, enquanto o desenvolvimento consiste em preparar os mesmos para funções e responsabilidades futuras. Deste modo, os autores destacam que a qualidade do pessoal em todas as organizações leva ao progresso e desenvolvimento eficazes da organização e da nação como um todo. Tal afirmação é confirmada por Becker (1975), e pela Teoria do Capital Humano, segundo a qual a educação e a formação aumentam a produtividade dos indivíduos, sendo os investimentos em capital humano uma das principais fontes de crescimento económico. Importa, ainda, destacar a importância das competências, que se referem a conhecimento, habilidades ou comportamento críticos para um desempenho bem-sucedido no trabalho. Canning (1990) reforça este pensamento, afirmando que as mesmas são entendidas como a capacidade de desempenhar eficazmente funções associadas à gestão, numa situação relacionada com o trabalho.

A formação, enquanto processo contínuo, visa melhorar o desempenho dos colaboradores, traduzindo-se em melhores resultados organizacionais e,

consequentemente, numa potencial vantagem competitiva, ao garantir a melhoria mensurável do desempenho. Para além disso, a formação cumpre também uma função estratégica mais ampla ao contribuir para a inovação, para a adaptação tecnológica e social, para a retenção de talentos e para o reforço da motivação e do *engagement* dos colaboradores. Como sublinham Chaudhuri et al. (2022), a formação e o desenvolvimento, enquanto instrumentos estratégicos, visam não só a aquisição de competências, como também a melhoria contínua dos processos de trabalho.

Estes objetivos enfatizam que a formação deve ser entendida como um instrumento de competitividade e sustentabilidade organizacional, articulando desenvolvimento individual e eficácia coletiva.

2.1.2 Evolução da formação nas organizações

O conceito de formação em contexto organizacional tem vindo a evoluir com o passar do tempo, revelando uma mudança significativa de paradigma. Como referem Bell et al. (2017), ao longo do último século, a formação e o desenvolvimento nas organizações passaram por uma transformação notável.

À medida que a natureza do trabalho se alterou, os objetivos da formação alargaram-se, não se restringindo apenas à melhoria da eficiência de tarefas manuais simples, mas também no objetivo de proporcionar aos colaboradores as competências necessárias para desempenhar funções complexas e dinâmicas. Deste modo, passou-se de uma visão centrada em tarefas, onde o foco era a transmissão de conhecimentos técnicos e a preparação para tarefas específicas de carácter essencialmente operacional, para uma abordagem mais estratégica e focada no desenvolvimento do capital humano, recurso mais valioso para as organizações, e para o reforço da sua competitividade.

A génese da formação organizacional remonta ao período da Segunda Guerra Mundial, quando programas como *Training Within Industry* foram implementados para responder às necessidades de produção em larga escala. Após o conflito, muitas empresas passaram a adotar práticas de formação em sala e *on-the-job*, consolidando a sua presença no quotidiano organizacional. Nesta fase, a Teoria do Capital Humano de Becker veio alterar a perceção dominante, clarificando que a formação deve ser vista como um investimento e não como um custo para a organização (Chaudhuri et al., 2022).

Armstrong (2006), reforça esta ideia afirmando que, para o empregador, investir na formação e no desenvolvimento das pessoas é uma forma de atrair e reter capital humano, bem como obter melhores retornos desses investimentos. Espera-se que esses retornos sejam melhorias no desempenho, na produtividade, na flexibilidade e na capacidade de inovar, que devem resultar da ampliação da base de competências e do aumento dos níveis de conhecimento e competência.

Com as transformações sociais e tecnológicas, associadas à globalização e à digitalização, a formação evoluiu para modelos mais flexíveis e digitais, como o *blended learning*, os sistemas de gestão de aprendizagem e, mais recentemente, o *e-learning*. Para Rovai & Jordan (2004), o *blended learning* é uma abordagem flexível ao desenho de cursos que combina diferentes momentos e locais de aprendizagem, tanto presencial como *online*, oferecendo algumas conveniências dos cursos totalmente *online* sem a perda completa do contacto presencial. No que concerne aos sistemas de gestão de aprendizagem, Mahnegar (2012) define-os como *softwares* concebidos para apoiar integralmente o processo formativo, permitindo ministrar conteúdos, acompanhar o progresso dos formandos e gerir programas de formação, ou educação. Podem variar entre plataformas de registo e soluções que distribuem cursos online com funcionalidades colaborativas. Quanto ao *e-learning*, Pollard & Hillage (2001) descrevem o mesmo como o processo que envolve a oferta e administração de oportunidades de aprendizagem e suporte através de tecnologia informática, em rede e baseada na *web*, para auxiliar o desempenho e o desenvolvimento individual.

Todas estas mutações, reforçam a ideia de que a formação pode ser entendida como um processo contínuo e adaptativo, capaz de responder às exigências de inovação e de aprendizagem ao longo da vida. Como refere Billet (2010), a aprendizagem ao longo da vida é vista como um processo inevitável e contínuo de desenvolvimento, emergindo do envolvimento dos indivíduos nas atividades quotidianas de trabalho. Assim, a capacidade dos trabalhadores para desenvolver e transformar as suas competências ao longo da vida de trabalho é essencial para enfrentar as transformações tecnológicas e organizacionais. Atualmente, recorre-se a ferramentas como a inteligência artificial, realidade virtual e gamificação, tornando os programas mais interativos e personalizados. A literatura demonstra que a inteligência artificial tem sido amplamente adotada desde

2022, sobretudo através de sistemas generativos e tutoriais inteligentes (Garzón, Patiño & Marulanda, 2025). A realidade virtual é igualmente utilizada para criar ambientes imersivos e interativos (Radianti et al., 2020), enquanto a gamificação se tornou uma prática comum para reforçar motivação e desempenho (Sailer & Homner, 2020; Dichev & Dicheva, 2017).

A formação constitui, assim, uma alavanca fundamental para o desenvolvimento das organizações e para a qualidade do emprego, assumindo um papel central na valorização dos colaboradores e na sustentabilidade organizacional (Caetano et al., 2024).

2.1.3 Formação como ferramenta estratégica

No contexto atual das organizações, investir em programas de formação tornou-se uma decisão estratégica que vai muito além da simples capacitação técnica. Neste enquadramento, a formação e o desenvolvimento são uma ferramenta estratégica essencial para melhorar o desempenho dos colaboradores, e muitas organizações continuam a aumentar o orçamento para formação anualmente, acreditando que isso lhes trará uma vantagem competitiva (Mohd, Julian & Tuan Besar, 2020).

A articulação entre formação e estratégia decorre da análise de necessidades a nível organizacional, que assegura convergência entre os objetivos organizacionais, a filosofia de gestão e a política de desenvolvimento de competências (Monteiro & Cardoso, 2011). Este alinhamento garante que os programas de aprendizagem não sejam iniciativas isoladas, mas sim parte integrante da estratégia global de gestão de pessoas.

Contudo, a formação terá pouco ou nenhum valor para as organizações se os conhecimentos não forem transferidos ou o conhecimento não for, de alguma forma, aplicado no desempenho profissional. Além disso, para que a transferência da formação seja efetiva, os conhecimentos, as competências ou os comportamentos aprendidos terão de ser generalizados ao contexto de trabalho e mantidos durante um período após a formação (Monteiro & Cardoso, 2011).

Desta forma, os benefícios da aprendizagem organizacional são de natureza estratégica e abrangem múltiplas dimensões, desde a eficácia individual e coletiva até ao reforço da motivação, da retenção de talentos e da capacidade de inovação. Trata-se,

portanto, de uma prática que potencia simultaneamente a organização quanto o indivíduo, sendo os benefícios de natureza estratégica e, portanto, muito amplos (Milhem et al., 2014).

2.1.4 Modelos de formação aplicáveis no contexto organizacional

Em contexto organizacional, são múltiplos os modelos e abordagens que a formação pode assumir, refletindo tanto a forma como os programas são concebidos, como a maneira pela qual são avaliados e aplicados.

Entre os modelos mais utilizados destaca-se o modelo 70-20-10 (Anexo I), uma estrutura de aprendizagem e desenvolvimento que estabelece uma lógica para a forma como os colaboradores aprendem. Scott & Ferguson (2016) explicitam que, 70% da nossa aprendizagem vem de tarefas desafiadores e experiências no trabalho, 20% é desenvolvida a partir das nossas relações com outras pessoas, as nossas redes de contacto e *feedback* que recebemos, e os 10% restantes derivam de formação formal, como cursos e *workshops*. Este modelo revela-se particularmente relevante em organizações que valorizam a aprendizagem experiencial e colaborativa.

Outro modelo é o de aprendizagem experiencial de Kolb (Anexo II), que descreve a aprendizagem como um ciclo contínuo composto por quatro fases, nomeadamente, experiência concreta, que envolve aprender através dos sentimentos e da utilização dos sentidos; observação reflexiva, baseada em aprender através da interpretação da experiência; conceptualização abstrata, que privilegia o pensar utilizando a lógica e as ideias; e experimentação ativa, que corresponde à aplicação prática e à ação direta (Cerqueira, 2008). Kolb (2014) observa que o termo “aprendizagem experiencial” é frequentemente utilizado para designar uma forma particular de aprendizagem baseada na experiência de vida, em contraste com métodos tradicionais como a aprendizagem em sala de aula e ou em palestras. A sua aplicação permite que os programas de formação integrem prática, reflexão e conceptualização, promovendo uma aprendizagem mais profunda e adaptativa.

O modelo ADDIE (Anexo III) baseia-se numa estrutura sistemática para planear e implementar programas de formação, organizada em cinco etapas, sendo elas análise, *design*, desenvolvimento, implementação e avaliação. Segundo Aldoobie (2015), a fase

de análise caracteriza-se por ser o momento mais importante do processo, permite identificar as necessidades formativas antes da conceção, desenvolvimento, ou implementação da formação. O *design* é o passo seguinte, onde se estrutura a formação de forma sistemática, definindo como esta poderá ser mais eficaz para facilitar a aprendizagem e promover a interação com os materiais disponibilizados. O desenvolvimento depende das duas fases anteriores e da sua eficácia, sendo nesta fase que o responsável pela formação, integra os recursos tecnológicos ao ambiente e processo educativo, nomeadamente produz e testa os conteúdos, materiais e ferramentas necessárias para a implementação da formação. A implementação consiste em transformar o plano em ação tendo em consideração três etapas principais, treinar os formadores, preparar os formandos e organizar o ambiente de aprendizagem. Por fim, a avaliação de cada etapa é muito importante para garantir que os objetivos foram atingidos e verificar se os programas de formação atingem os resultados esperados. Esta pode realizar-se de duas maneiras distintas, avaliação formativa, que se realiza de forma contínua permitindo ajustes e melhorias, e sumativa, realizada no final do processo com o objetivo de medir o impacto global da formação. Este modelo é amplamente utilizado para garantir que os programas respondem às necessidades organizacionais e são avaliados de forma consistente.

No que diz respeito à avaliação da eficácia da formação, o modelo de Kirkpatrick (Anexo IV) surge como referência, fazendo-se representar através de uma pirâmide dividida em quatro níveis de análise, tendo como base a reação, no centro a aprendizagem e comportamento e, no topo, os resultados. Complementarmente, foi adicionado um quinto nível, o do *Return on Investment*, acrescentando assim a dimensão financeira com o objetivo de perceber o retorno sobre o investimento em formação. De notar que, não se revela necessário avaliar todos os níveis em cada programa, mas garantir que os resultados recolhidos se alinham com os objetivos e a estratégia da organização e que traduzam valor efetivo, tanto para o indivíduo como para a própria organização.

A avaliação das reações, segundo Bilhim (2009) é feita a “quente” e corresponde ao grau de satisfação dos participantes relativamente aos aspetos inerentes à formação, como conteúdos, métodos, formador e o ambiente de aprendizagem, sendo frequentemente realizada através de questionários aplicados logo após a formação. A

partir de uma análise de reações, um coordenador de formação pode determinar o grau de aceitação do programa, para além de obter comentários e sugestões que serão úteis para melhorar programas futuros (Kirkpatrick, 1959). No entanto, este tipo de avaliação pode ser influenciado pelo efeito de *halo*, em que um aspeto negativo leva os formandos a avaliar de forma desfavorável todos os restantes elementos, dificultando a perceção equilibrada daquilo que correu bem e foi útil.

A aprendizagem, por sua vez, é definida por Kirkpatrick como os princípios, factos e técnicas compreendidos e absorvidos pelos formandos. É nesta fase que se procura conhecer o que de facto foi aprendido, o que não sabiam antes e o que passaram a saber com a formação. Recorre-se, normalmente, à avaliação através de testes escritos ou práticos, autoavaliações e avaliações de desempenho.

O comportamento, baseado em competências, avalia a transferência dos conhecimentos gerados na formação para o contexto de trabalho, analisando se os colaboradores aplicam o que aprenderam. Esta avaliação pode ser feita com recurso à chefia, aos colaboradores, aos colegas e aos clientes, recomendando-se que tenha lugar quando decorridos três meses (Bilhim, 2009).

Por fim, os resultados traduzem-se nos benefícios resultantes para a organização, ou seja, este nível procura identificar o impacto da formação no desempenho da organização utilizando indicadores como produtividade, qualidade ou retenção de talentos. A análise pode ser feita em duas dimensões, ao nível individual, através de atitudes, motivação e envolvimento, geralmente medidos por questionários; e ao nível organizacional refletindo-se em indicadores como produtividade, qualidade, custos e retenção de talentos comparando, assim, o antes e depois da formação. Os resultados podem ser avaliados a quente, imediatamente após a formação, ou a frio, algum tempo depois, permitindo observar efeitos mais duradouros. Contudo, esta é a fase menos utilizada devido à dificuldade em estabelecer uma relação causal direta entre resultados obtidos e a formação, dado os múltiplos fatores que concorrem para os indicadores organizacionais.

O ROI acrescenta a perspetiva financeira, ao considerar os custos diretos, como salários, materiais, equipamentos e viagens; e os custos indiretos, como infraestrutura e

apoio administrativo, com os benefícios monetários obtidos através da formação. De acordo com Teixeira & Pereira (2015), saber como medir o ROI em formação está a tornar-se uma competência crítica para os gestores de recursos humanos, pois os mesmos precisam justificar se esse investimento foi eficaz ou, por outras palavras, se houve algum retorno gerado com os programas de formação para os colaboradores da organização e, em última análise, para os objetivos do negócio.

2.1.5 O ciclo formativo

O ciclo formativo é composto por diversas fases interligadas, nomeadamente, avaliação/diagnóstico de necessidades, desenho da formação (planeamento, conceção, implementação) e consequente avaliação (Anexo V). Em cada uma destas etapas, incluem-se aspetos fundamentais como a garantia da prontidão dos colaboradores para a formação, a criação de um ambiente de aprendizagem, a promoção da transferência dos conhecimentos adquiridos para o contexto laboral, a elaboração de um plano de avaliação, a definição do método formativo mais adequado e, por fim, o controlo, acompanhamento e avaliação global do programa.

A primeira etapa do ciclo corresponde à avaliação/diagnóstico de necessidades, definida como o processo que visa identificar quais as necessidades formativas da organização e responder à questão de saber se as necessidades, objetivos e problemas da organização podem ser satisfeitos ou resolvidos através da formação (Arthur Jr. et al., 2003). Neste sentido, os autores sublinham a importância de uma análise em três dimensões: organizacional, de tarefas (ou funções) e de pessoas. A análise organizacional permite compreender que objetivos organizacionais podem ser alcançados através da formação e em que áreas é necessária a sua intervenção; a análise de tarefas centra-se em questões mais técnicas, identificando o que o formando deve aprender e que conteúdos a formação deve abranger; e a análise de pessoas onde é definido o público-alvo, isto é, quem precisa de formação e qual o propósito da mesma.

Os processos de avaliação das necessidades de formação têm um papel estratégico, pois fornecem diretrizes claras sobre quais deficiências profissionais devem ser corrigidas e qual deve ser o perfil dos futuros formandos (Ferreira & Abbad, 2013). A realização deste diagnóstico permite analisar os indicadores da empresa, e definir ações,

quer à priori (preventivas/proativas) ou à posteriori (corretivas/reativas). É este processo que determina se a formação é, ou não, necessária e se é a solução adequada, além de definir o ponto de partida do programa e a abordagem mais eficaz para a sua implementação. Os objetivos da avaliação das necessidades de formação passam, para além de determinar se existe alguma necessidade de formação, por responder a questões como “para quem a formação é necessária?” e “para que tarefas é necessária?”. Sem esta avaliação prévia, não é possível estabelecer objetivos claros nem avaliar a sua eficácia. Deste modo, e de acordo com Ferreira & Abbad (2013), é essencial permitir que vários atores organizacionais que estão direta ou indiretamente interessados e envolvidos na formação participem neste processo. Esta análise é a base que vai permitir a tomada de decisões que orientam a fase seguinte, nomeadamente o desenho da formação.

No que diz respeito ao processo de desenho da formação, este deve ser sistemático, mas suficientemente flexível para se adaptar às necessidades específicas das organizações (Noe, 2017). Esta fase corresponde à organização e coordenação do programa, tornando-se necessária a definição e resposta a questões fundamentais como “Quem vai receber a formação?”, “Quem vai formar?”, “Quando, onde, em que horário e com que duração?”, “Qual o propósito da formação?”, “Que conteúdos e métodos serão utilizados?” e “Qual o custo associado?”. Na conceção e desenvolvimento de programas de formação, as tentativas sistemáticas de avaliar as necessidades de formação da organização, identificar os requisitos profissionais a serem formados e identificar quem precisa de formação e o tipo de formação a ser ministrada devem resultar numa formação mais eficaz (Arthur Jr. et al., 2003). Como reforça Noe (2017), a conceção da formação só é eficaz se ajudar os colaboradores a atingir as metas e os objetivos instrucionais ou de formação. O desenho encontra-se dividido em três fases, a pré-formação onde se prepara, motiva e mobiliza formandos, garantindo suporte organizacional e materiais adequados; o evento da aprendizagem, nomeadamente a condução do programa num ambiente adequado; e o pós-formação onde é incentivada a aplicação da aprendizagem no trabalho.

A definição dos conteúdos deve estar em conformidade com as necessidades previamente identificadas, enquanto os métodos de formação devem ser alinhados tendo em conta o objetivo e o perfil dos respetivos formandos. É impossível definir o resultado da aprendizagem se não tivermos claramente definidas as competências que queremos

desenvolver através de um curso ou programa de estudos específicos (Hristov, Nakov & Miocivonic, 2023). Entre os diversos métodos possíveis existentes, o *blended learning* destaca-se pela sua versatilidade combinando tutoria online, de carácter mais teórico; e presencial, com o objetivo de treinar a aprendizagem (*online*) de forma prática, aplicando ferramentas como *roleplays*, estudos de caso, entre outros. Quanto ao plano de formação, Tanganho (2013) refere que este tem como objetivo hierarquizar as ações e transcrever as necessidades de formação em objetivos operacionais. Assim, deve prever momentos de prática e operacionalização e não só abordagens meramente teóricas e expositivas, incentivando a aprendizagem e retenção que se nota diferente na presença de uma componente prática. A definição de objetivos é igualmente crucial, pois envolve perceber o que se pretende alcançar com a formação e que problemas e necessidades colmatar ou resolver.

A eficácia da formação depende, também, da seleção do local onde vai decorrer. O espaço deve ser confortável, acessível e livre de interrupções, com boas condições de iluminação, acústica e tecnologia. Tal como sublinha Sailer (2014), o espaço físico pode ser considerado um fator facilitador do comportamento organizacional, sendo que elementos como a proximidade, a densidade, a visibilidade, o *layout* dos escritórios e a disposição do mobiliário desempenham um papel crucial. A realização da formação na empresa reduz custos e envolve mais os colaboradores, enquanto fora da empresa favorece a concentração e o *networking*. A escolha dos formadores, é igualmente determinante. Os internos, por exemplo gestores ou colaboradores, têm conhecimento direto e prático da organização e reforçam a aprendizagem, de acordo com Srivastava (2024), a formação interna oferece personalização e alinhamento com a cultura da empresa. Os externos, por sua vez, acrescentam *expertise* e atualização, para além da formação externa proporcionar exposição às melhores práticas do setor e novas perspetivas (Srivastava, 2024).

A última etapa do ciclo refere-se à avaliação da formação, essencial para medir a sua eficácia assim como os benefícios e retorno da mesma, seja a nível de formandos como organizacional. No entanto, independentemente da importância atribuída à formação, a avaliação da formação é cada vez mais considerada crucial, dados os recursos que são normalmente investidos em programas de formação pelas organizações

contemporâneas (Giangreco et al., 2009). A avaliação pode ser organizada segundo modelos reconhecidos acima explorados, como o de Kirkpatrick, e assumir diferentes dimensões como formativa, que se baseia em ajustes durante o seu desenvolvimento nomeadamente testes piloto e recolha de dados qualitativos, como opiniões, crenças e sentimentos; ou sumativa, que envolve medição de resultados e ROI, procurando determinar as mudanças verificadas nos formandos após a formação através de métodos quantitativos como testes, avaliações de comportamento ou medidas de desempenho. Os critérios de avaliação dos resultados devem ser cuidadosamente definidos. A escolha dos critérios de avaliação (ou seja, a medida dependente utilizada para operacionalizar a eficácia da formação) é uma decisão fundamental que deve ser tomada ao avaliar a eficácia da formação (Arthur Jr. et al., 2003).

Para uma adequada avaliação devem ser cumpridos critérios de relevância, fazendo ponte entre a aprendizagem e o trabalho; confiabilidade, garantindo resultados consistentes ao longo do tempo; discriminação, refletindo diferenças reais de desempenho; e praticidade, facilitando a recolha dos resultados. É igualmente fundamental analisar os custos e benefícios. Os custos incluem o desenvolvimento ou contratação do programa, materiais, equipamentos, instalações e os benefícios resultam da reavaliação dos objetivos, como redução de custos, aumento da produtividade, maior satisfação dos colaboradores e menor rotatividade. Tal como sublinham Alsalamah & Callinan (2021), os resultados de uma avaliação ajudam a determinar se o programa de formação e desenvolvimento justifica o custo, o que é sempre uma consideração para empresas e instituições.

2.2 Formação como instrumento de acolhimento e integração de colaboradores

A formação atua como um instrumento de acolhimento e integração de colaboradores, desempenhando um papel crucial no processo de *onboarding*, sendo considerada uma das mais pertinentes dimensões para o sucesso do mesmo. Tal como referem Frogéli et al. (2023), a formação quando estruturada e acompanhada no local de trabalho revela-se a estratégia de *onboarding* e integração com maior suporte.

A componente formativa assegura que os colaboradores adquirem os conhecimentos e competências necessários para o bom desempenho das suas tarefas diárias, garantindo alinhamento com os requisitos impostos e expectativas esperadas, tanto a nível individual quanto organizacional. Frogéli et al. (2023) sublinham que os programas e práticas formais de *onboarding* têm como objetivo facilitar a socialização dos novos colaboradores através da estruturação das suas experiências iniciais. As ações de formação, por sua vez, contribuem para reduzir fatores como a incerteza, acelerando a adaptação e reforçando a confiança de um recém-colaborador, funcionando como um mecanismo de socialização que facilita a compreensão de normas, práticas, valores e cultura organizacional.

2.2.1 Conceito de acolhimento e integração

O acolhimento de novos colaboradores é um momento importante e decisivo para a sua retenção na organização. Portanto, a integração não pode ser tratada como um processo individualizado (Gomes e Sousa, 2023). Esta deve ser vista como uma prática coletiva e estruturada, capaz de alinhar expectativas e criar condições para que o colaborador se sinta parte integrante da cultura organizacional desde o primeiro momento.

No que diz respeito ao processo de acolhimento, ou *onboarding*, Cem (2024) descreve-o como uma fase crítica no ciclo de vida do colaborador que tem impacto significativo tanto no sucesso individual como organizacional. A autora enfatiza, ainda, que uma integração eficaz é essencial para gerar uma força de trabalho produtiva, empenhada e satisfeita.

Um programa de *onboarding* eficaz deve abranger diferentes dimensões, nomeadamente administrativa, social, formativa e cultural. Começando pela componente administrativa, esta diz respeito ao cumprimento de requisitos legais e contratuais, assim como o acesso a sistemas e recursos necessários. Por sua vez, a social tem por objetivo a integração na equipa, recorrendo a práticas como a mentoria ou a tutoria, facilitando a criação de laços. A componente formativa é fundamental, pois é nesta que se assegura que os colaboradores recebem formação alinhada com as suas funções. Por fim, a componente cultural é responsável pela transmissão de valores, normas e práticas da organização, reforçando o alinhamento com a missão e visão da organização.

Godinho et al. (2023) reforçam esta linha de pensamento, afirmando que:

A socialização organizacional representa um passo muito importante para envolver as pessoas com a organização e desenvolver vantagens para a organização, uma vez que proporciona a disseminação da cultura organizacional, promove relações interpessoais, reduz a ansiedade do novo funcionário, favorece um melhor desempenho e facilita a compreensão do novo funcionário em relação ao seu papel na empresa, facilitando assim a integração do novo funcionário na empresa e favorecendo a sua permanência. (p.8)

2.2.2 Impacto da formação na integração e retenção de novos colaboradores

Um *onboarding* bem estruturado produz múltiplos impactos positivos. Conforme evidenciam Bhadane, Bhat & Mohanty (2025), está associado a maior produtividade, envolvimento dos colaboradores e taxas de retenção, que são vitais para o sucesso organizacional a longo prazo. Entre os principais benefícios destacam-se a redução da rotatividade nos primeiros meses, período crucial para a determinação da saída da organização; a rapidez no alcance da produtividade plena, permitindo que os novos membros atinjam rapidamente os objetivos definidos; e o reforço da satisfação e *engagement*, com a criação de vínculos tanto profissionais como emocionais. Tal como sublinham Mosquera & Soares (2025), o *onboarding* é crucial para a criação de um vínculo duradouro entre os colaboradores e a organização e, conseqüentemente, para a retenção de novos contratados. Além destes fatores, contribui também para o bom desempenho da atividade de *employer branding*, que projeta a imagem da organização, atrai e retém talento.

Além dos efeitos enunciados, importa ressaltar que o impacto da formação na integração dos colaboradores resulta não só da realização formal da formação, neste caso das ações de formação, como também nas oportunidades que emergem no dia a dia laboral. Como explicita Batistic (2018), a socialização formal diverge da informal no sentido em que a formal consiste na prática de formação formal, na qual os recém-colaboradores são separados dos colegas de trabalho e formados numa competência ou procedimento específico, ao contrário do que acontece na informal onde a aprendizagem

ocupa o local e posto de trabalho assim como o apoio dos colegas. Além disso, Mitschelen & Kauffeld (2025) dizem-nos que a combinação de diferentes tipos de formação, como formal, informal e autorregulada, constroem uma aprendizagem mais sustentada permitindo que o colaboradores adquiram competências de forma contínua e integrada.

Este processo deve ter um cariz contínuo, alinhando a integração inicial com as restantes práticas subsequentes, nomeadamente, planos de formação e desenvolvimento, de modo a garantir a consolidação da aprendizagem e o fortalecimento do vínculo organizacional.

3.Enquadramento e caracterização da organização

3.1 História, missão, visão e valores organizacionais

A história do Grupo El Corte Inglés, cadeia espanhola de Grandes Armazéns, remonta a 1935, ano em que Ramón Areces, em conjunto com o seu tio César Rodríguez, concretizam a aquisição de uma pequena alfaiataria denominada “El Corte Inglés”.

Mais tarde, em 1939, ambos decidem adquirir uma outra propriedade sendo que, apenas em 1940, foi constituída a sociedade ECI, onde César Rodríguez assumiu não só o papel de sócio da empresa, como também o de primeiro presidente da mesma. O primeiro grande armazém surgiu entre 1945 e 1946, no edifício então adquirido, tendo ao longo dos anos sofrido várias modificações com o intuito de responder e se adaptar às necessidades da sociedade da época.

A expansão do grupo começou oficialmente nas décadas de 60 e 70, após a Guerra Civil Espanhola, com a inauguração do segundo armazém localizado em Barcelona, seguido de centros em Sevilha e Bilbao. A internacionalização deu-se em 2001, com a abertura dos primeiros Grandes Armazéns em Lisboa e, em 2006, em Vila Nova de Gaia. Atualmente, o grupo conta com mais de cem lojas em Espanha e duas em Portugal.

No que diz respeito à presidência, após a morte de César Rodríguez, primeiro presidente do grupo, o seu sobrinho Ramón Areces assumiu a presidência em 1966, sucedendo Isidoro Álvarez, em 1989, responsável pela expansão internacional do ECI. Em 2019, o legado passou para a sua filha adotiva, Marta Álvarez, que se destacou como a primeira mulher presidente do grupo. Atualmente Cristina Álvarez, é quem preside o mesmo (El Corte Inglés, 2025a).

Os pilares orientadores do grupo refletem-se através da missão, visão e valores, sendo a resposta interna que delimita e sustenta o seu posicionamento no mercado. A plena satisfação do cliente e a oferta da melhor experiência de compra são os elementos centrais da cultura organizacional. O principal objetivo é ser referência no comércio de qualidade e consolidar a confiança mútua com todos os seus *stakeholders*, em todas as suas atividades. Além disso, rege-se por valores como o serviço, a especialização, a qualidade, a garantia e a inovação. Os seus princípios baseiam-se na Ética e na

Responsabilidade, na Garantia e Serviço ao cliente, nas Relações e Vínculos com a envolvente e no Compromisso Ambiental (El Corte Inglés, 2025b).

3.2 Áreas de atuação do El Corte Inglés

A nível de áreas de atuação, o formato de Grande Armazém permite a existência de uma vasta e diferenciadora gama de produtos e serviços, e distintos segmentos de retalho, tanto não alimentar como alimentar. Destacam-se, assim, a moda, a perfumaria, a alimentação, a decoração, a cultura e lazer, os seguros, as viagens e a tecnologia.

Em Portugal, o grupo conta com várias empresas, nomeadamente a Financeira El Corte Inglés, responsável por toda a gestão que envolve o Cartão de Crédito El Corte Inglés; a Viagens El Corte Inglés, que funciona como uma agência de viagens tradicional; os Seguros El Corte Inglés, que abrange seguros para tecnologia, grandes eletrodomésticos, entre outros bens; os supermercados Supercor, com 6 unidades presentes de norte a sul do país; e ainda um *Outlet* presente no centro comercial UBBO, com o objetivo de dar vazão a coleções mais antigas que ocupavam os pisos mais térreos do centro de Lisboa (El Corte Inglés, 2025c).

O ECI aposta, também, em diversas marcas exclusivas, conhecidas como as marcas próprias do grupo, abrangendo diferentes segmentos, como Moda Mulher, Homem, Jovem Ele/Ela, Infantil e Acessórios; Supermercado e *Gourmet Experience*; Brinquedos; Casa e Eletrodomésticos; e, ainda, Desporto. A nível não alimentar destacam-se, por exemplo, a *Emidio Tucci*, a *Sfera* e a *Tintoretto*; e, a nível alimentar, *El Corte Inglés Selection*, *Clube Del Gourmet El Corte Inglés* e *BIO El Corte Inglés* (El Corte Inglés, 2025d).

Esta diversificação demonstra a preocupação e capacidade que o grupo tem em responder às diversas necessidades dos clientes, que são a sua prioridade. A inovação e comércio digital, ou seja, a omnicalidade, surgem como questões emergentes da atualidade e, nos últimos anos, revelaram-se no desenvolvimento de canais de negócio, com destaque para o *e-commerce* e transformação digital, com a criação da App El Corte Inglés. Através da aplicação, é possível não só fazer compras *online*, como também aceder a diversas funcionalidades como carteira digital, compra mãos-livres, acesso ao parque, tirar senhas, informações e serviços, pesquisa de produtos, fazer marcação e pedir mesa.

Existem ainda outros projetos, como o apoio ao cliente via *chatbot*, recolha em cacifos *Click&Collect*, o mapa digital e a marcação de *Work Pods* (El Corte Inglés, 2025e).

3.3 Estrutura e funcionamento do Departamento de Recursos Humanos

A estrutura organizacional do ECI em Portugal caracteriza-se pela sua elevada dimensão, refletindo a diversidade de áreas de atuação do grupo. A nível hierárquico, Nuno Serra Santos assume a liderança como Diretor Geral; Mara Rendón, a Direção da Loja de Lisboa; Cristina Cunha, a Direção da Loja de Gaia; e Susana Silva, a Direção de Pessoas.

O Departamento de Recursos Humanos, designado Gestão de Pessoas, engloba áreas como Gestão de Pessoas *Retail*, Gestão de Pessoas *Corporate*, Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, *Employer Branding*, Diversidade e Inclusão e Educação.

A nível administrativo, existe a área de Gestão de Pessoas, que se encontra dividida em 2 segmentos, *Retail* e *Corporate*. Esta divisão deve-se ao facto de Gestão de Pessoas *Corporate* ser responsável por toda a gestão administrativa dos colaboradores de serviços centrais, ou seja, tudo o que envolve escritórios, tendo a cargo processos como formalização de contratos e processamento salarial. Por outro lado, Gestão de Pessoas *Retail* dedica-se a toda a restante gestão relacionada com os colaboradores de loja.

No que toca às áreas mais estratégicas, começando pela equipa de Recrutamento e Seleção, esta é responsável pelo primeiro contacto com os candidatos, possíveis futuras contratações, e tem por objetivo principal recrutar e selecionar os perfis mais adequados ao exercício de cada função, o que envolve etapas como a identificação de necessidades, nomeadamente de áreas com escassez de recursos humanos ou que exigem reforço; a triagem, onde são analisados e selecionados currículos para posterior contacto e validação; as entrevistas individuais, momento em que a empresa estabelece o primeiro contacto direto com o candidato e lhe apresenta as primeiras informações sobre a mesma; as dinâmicas de grupo, onde um conjunto de candidatos é posto à prova para demonstrar as suas habilidades e competências em determinadas situações, com ênfase na aplicação das suas *soft skills*; e, por fim, a seleção final, em que é estabelecido contacto para

informar o candidato da sua aprovação e iniciar o processo de admissão e respetiva assinatura de contrato.

Após a contratação, é necessário proceder à execução da formação, essencial e indispensável para a integração no posto de trabalho. Esta etapa visa formar e preparar as contratações para a cultura organizacional e para o envolvimento das mesmas com os processos e práticas a adotar. Envolve fases como identificar as necessidades formativas, no que diz respeito à mitigação de lacunas existentes; alinhar conteúdos de acordo com a tipologia de formação, inicial ou contínua; criar e implementar projetos que visem o desenvolvimento de conhecimento e competências; e, por fim, avaliar as ações de formação, com o objetivo de aferir a sua validade e contributo, analisando o que deve ser mantido e o que pode ser melhorado. A área de Desenvolvimento encontra-se interligada com a de Formação e é responsável, entre outras funções, pela gestão dos estágios, com o programa “Faz-te ao Estágio”, que recruta, seleciona e acompanha todos os estagiários ao longo do seu percurso.

O *Employer Branding* destaca-se por ser a área encarregue de construir e criar a imagem da empresa enquanto entidade empregadora de referência. Foca-se em aspetos como a comunicação e promoção, tanto interna como externa, procurando envolver e motivar os colaboradores atuais e, ao mesmo tempo, despertar o interesse de possíveis futuros colaboradores. Para além disso, desenvolve eventos e iniciativas que reforçam o sentido de pertença.

No que diz respeito aos processos de desenvolvimento e enriquecimento dos conhecimentos individuais, existe a área de Educação, que promove diversas atividades tais como clubes de leitura; acesso a bibliotecas gratuitas; programas de Reconhecimento Validação e Certificação de Competências (RVCC); assim como a atribuição de bolsas de estudo direcionadas tanto para os colaboradores como para os seus filhos.

Por fim, a área de Diversidade e Inclusão é encarregue por toda a gestão contratual e de acompanhamento a colaboradores em situações específicas, nomeadamente pessoas com deficiência ou em risco de abandono escolar. Esta é uma das áreas que tem vindo a crescer e ter um papel cada vez mais relevante na sociedade e no contexto profissional. A sua existência torna-se necessária e crucial para promover a equidade de tratamento e

práticas inclusivas, ainda que, na maioria das empresas, se encontre ausente ou pouco desenvolvida.

3.4 O modelo de acolhimento e formação no El Corte Inglés

O acolhimento começa desde o primeiro momento em que o colaborador tem contacto com a empresa. Gomes e Sousa (2023) definem *onboarding* como o processo que funciona como o principal cartão de visita de uma empresa, onde os colaboradores recém-contratados começam a avaliar se o que foi transmitido durante o processo de seleção corresponde à rotina e demonstra um papel importante como integrador da cultura organizacional.

Através da formação, são exploradas ferramentas essenciais para o bom funcionamento e desempenho das tarefas diárias dos colaboradores. Segundo Salas et. al (2012), a transferência dos conhecimentos adquiridos para o contexto laboral depende não só da aquisição de competências, mas também da sua aplicação prática e da importância que o ambiente organizacional tem nesse processo.

Todas as formações iniciais contam com momentos expositivos, onde se procede à apresentação da empresa e do seu modo de atuação, abordando o tipo de serviço e atendimento prestado, bem como as práticas, regras e normas a ter em conta no decorrer do exercício da atividade laboral. Os conteúdos abordados durante as ações de formação têm por objetivo a partilha de conhecimento, entre formador e formandos, estimulando o enriquecimento individual e coletivo, e o desenvolvimento de mecanismos para a resolução de eventuais situações ou problemas que possam surgir em contexto profissional. São, ainda, disponibilizadas ferramentas que contribuem para desempenho diário das funções, através do método demonstrativo e ativo, com carácter mais prático, real e visual, que promove o saber-fazer, facilitando a assimilação e posterior aplicação. O método interrogativo também se encontra sempre presente, permitindo estabelecer uma relação formador-formando, visando promover o pensamento crítico e a participação ativa nas sessões.

Para além do processo inicial de aprendizagem e transmissão de conhecimento, a formação vai além, sendo complementada por ações contínuas que visam o desenvolvimento de competências ao longo da carreira. A utilização de métodos não só

tradicionais como também digitais, como plataformas *e-learning*, assegura a atualização constante de aptidões de carácter técnico e comportamental.

4. Método

A abordagem metodológica adotada tem cariz qualitativo, enquadrando-se no *Engaged Scholarship* (Van de Ven, 2007) que, valoriza a proximidade entre o investigador e o contexto empírico, reconhecendo que essa interação direta com os atores organizacionais constitui uma fonte legítima de conhecimento profundo, contextualizado e socialmente relevante (Bansal et al., 2018). O objetivo central passa por compreender as perceções dos colaboradores sobre o impacto da formação no seu processo de acolhimento e integração organizacional.

A investigação e recolha de dados foi conduzida na empresa ECI, entidade onde decorreu o meu estágio curricular, permitindo-me aceder a práticas reais de formação e acolhimento, assim como às perceções dos colaboradores recém-integrados. No caso específico a ser estudado, nomeadamente o setor do retalho, os processos de formação e integração são vividos de forma intensa pelos colaboradores, marcados por dinâmicas interpessoais, adaptações culturais e experiências subjetivas. A minha presença ativa, enquanto investigadora, permitiu-me captar perceções e significados que dificilmente seriam acessíveis por métodos mais distantes.

Privilegiou-se, assim, a recolha de dados através de múltiplas fontes, de modo a assegurar uma visão abrangente, tais como a consulta de documentação interna e materiais pedagógicos, a observação direta, participante e não participante, *shadowing* e entrevistas semiestruturadas informais.

Através da observação participante, é possível o envolvimento ativo nas atividades captando dinâmicas e significados implícitos. Como enfatiza Correia (2009), é realizada em contacto direto, frequente e prolongado do investigador, com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa.

Em contraste, a observação não participante, onde é adotada uma postura mais distanciada e neutra, reduzindo a presença sobre os comportamentos observados, constitui um meio de sanar as limitações e restrições que os pesquisadores encontravam ao se inserirem num lócus de pesquisa, fornecendo maior rigor à análise e aos resultados coletados (Matos & Ribeiro, 2022).

O *shadowing* consiste em acompanhar de perto os colaboradores da equipa de trabalho no seu quotidiano, permitindo observar como gerem processos e dinâmicas, organizam logística e alocam materiais e ferramentas necessárias para um bom desempenho das ações de formação. De acordo com McDonald (2005), é uma técnica de pesquisa que envolve um investigador a seguir de perto um membro de uma organização durante um longo período de tempo.

No que diz respeito às entrevistas semiestruturadas informais, DiCicco-Bloom & Crabtree (2006) dizem-nos que estas geralmente são organizadas em torno de um conjunto de perguntas abertas pré determinadas, com outras perguntas que surgem através do diálogo entre o entrevistador e os entrevistados. Estas são predominantemente utilizadas em pesquisas de cariz qualitativo e podem ocorrer tanto com um indivíduo quanto em grupos.

4.1 Procedimentos

As fontes de dados utilizadas, referidas acima, foram aplicadas diariamente, em tempo real, em acompanhamento da equipa de formação no decurso do estágio permitindo compreender, em diferentes momentos, a evolução das práticas e perceções sentidas. A Tabela 1 ilustra as fontes de dados e os procedimentos de aplicação utilizados.

Tabela 1 - Fonte de dados e aplicação

Fonte de dados	Procedimentos de aplicação
Documentação interna	Consulta de documentos referentes à formação, assim como materiais pedagógicos e de suporte utilizados (<i>excel, powerpoints, kahoot's, etc</i>)
Observação direta não participante	Presença nas ações de formação para compreender e registar práticas, interações e dinâmicas entre formadores e formandos.

Observação direta participante	Presença nas ações de formação enquanto oradora, transmitindo conhecimento e boas práticas.
<i>Shadowing</i>	Acompanhamento contínuo da equipa de formação para apreender práticas e desafios diários.
Entrevistas semiestruturadas informais	Entrevista a recém-integrados e integrados, recorrendo a perguntas abertas que permitiram explorar perceções, expectativas, dificuldades e contributos da formação.

A consulta de documentação interna permitiu a compreensão dos materiais e métodos utilizados no processo formativo, para uma capacitação e apreensão dos modelos e estruturas aplicados. Recorreu-se à consulta de materiais pedagógicos e de suporte tais como *excel*, *powerpoints*, *kahoot's*, entre outros, que facilitaram a atividade da formação e posteriormente a aplicação dos mesmos enquanto formadora oradora. Foram também úteis numa ótica de inovação e atualização numa perspetiva futura.

A observação direta não participante realizou-se, de forma contínua e ao longo de todo o estágio, através da presença passiva nas ações de formação, uma vez que existiam formações direcionadas a públicos-alvo diferentes e por consequente, conteúdos diversos e específicos a transmitir aos formandos. A minha presença teve como principal objetivo captar, compreender e registar o tipo de desempenho pretendido a desenvolver enquanto formadora, para além de interações e dinâmicas entre formadores e formandos.

Por sua vez, a observação direta participante, consistiu na presença, desta vez ativa, assumindo não só a função de apoio ao formador principal como, posteriormente, como formadora independente. Através desta participação constante, foi possível desenvolver mecanismos, competências e aptidão para executar formações futuras com maior idoneidade.

Através do processo de *shadowing*, foi realizado um acompanhamento contínuo da equipa de formação para apreender práticas e desafios diários. Foram adquiridas ferramentas para adaptação à equipa e à cultura e de aperfeiçoamento à forma de trabalho pretendida.

As entrevistas semiestruturadas informais decorreram no último mês de estágio, em Janeiro, em ações de formação que visavam formar recém-colaboradores numa ótica de “recomeço” que integrassem a sua área ou uma área distinta, capacitando-os de ferramentas necessárias e reforçando comportamentos transmitidos na formação inicial. Foram realizadas cerca de 15 entrevistas, em sala de formação e em contexto de ação de formação *Restart*, com o objetivo de reintegrar colaboradores que já desempenharam funções por curtos períodos de tempo e que agora adotam uma tipologia de contrato/tipo de função ou área diferente, para explorar perceções e captar informações relevantes para contribuir para uma melhoria no futuro processo formativo. A Tabela 2 ilustra o roteiro de questões utilizado.

Tabela 2 - Questões das entrevistas semiestruturadas informais

Questões
Como descreve a sua experiência de acolhimento e formação nos primeiros dias na empresa?
Que aspetos da formação considera mais úteis para se adaptar à cultura e funcionamento do ECI?
Pode partilhar um momento ou situação em que sentiu que a formação teve impacto direto na sua forma de trabalhar ou interagir com a equipa?
Na sua opinião, que melhorias poderiam ser feitas nos programas de formação para facilitar ainda mais a integração de novos colaboradores?
Em que medida a formação inicial correspondeu às expectativas que tinha antes de começar a trabalhar na empresa, e que aspetos foram mais surpreendentes?

A escolha desta combinação metodológica permitiu recolher dados ricos e diversificados, reforçando que os resultados da investigação cumprem, simultaneamente, critérios de validade e relevância prática. Esta abordagem possibilitou uma análise situada e reflexiva das práticas de formação e integração no setor do retalho, enquanto assegurou a conexão entre diferentes técnicas de recolha de dados, aumentando a credibilidade e robustez das conclusões. Permitiu, ainda, captar a perspetiva dos formandos quanto da organização, oferecendo uma visão abrangente e contextualizada que contribuiu para a compreensão profunda dos processos de acolhimento e para a melhoria contínua das práticas de gestão de pessoas.

4.2 Discussão de Resultados

Os resultados obtidos demonstram o impacto da formação no processo de acolhimento e integração dos colaboradores no ECI. As fontes utilizadas revelaram que o processo formativo está em constante evolução e, deste modo, exige adaptação e capacidade de resposta face aos diversos momentos do percurso de integração e respetivas perceções dos colaboradores.

A formação assume, assim, uma importância extrema no acolhimento de recém colaboradores atuando como uma ferramenta de primeiro contacto formal com aspetos como a cultura organizacional e os procedimentos internos para além das expectativas associadas ao desempenho. A consulta de documentação interna demonstrou que os materiais pedagógicos utilizados funcionam como mecanismos facilitadores de transmissão de conhecimento e aprendizagem em contexto dinâmico. Tal perceção foi possível apurar através da observação das ações de formação, que realizei de forma constante e contínua, onde ficou evidenciado que a diversidade destes materiais influencia diretamente o envolvimento dos formandos e ajuda a clarificar conceitos fundamentais.

A observação direta não participante permitiu apurar e compreender a postura não só dos formadores como dos formandos para além de identificar padrões existentes. De um modo geral, os formadores apresentaram uma postura acolhedora e orientadora facilitando assim a criação de um ambiente propício à aprendizagem, por sua vez, os formandos, revelaram-se, de um modo geral, participativos e interessados face aos conteúdos transmitidos, embora por vezes se revelasse difícil o acompanhamento dos mesmos devido à densidade de informação transmitida. Através das entrevistas foi

possível apurar tal percepção, onde alguns colaboradores referiram sentir-se inicialmente sobrecarregados e com dificuldade em consolidar tanta informação necessária.

A observação direta participante, uma vez que exigiu um postura mais atuante, possibilitou apreender os requisitos relacionados com o papel do formador, para além da importância de aspetos tais como a transparência e precisão do discurso e sua adaptação ao público-alvo, assim como a organização e planeamento de atividades e tarefas. A participação ativa permitiu, também, compreender a necessidade da criação de um ambiente seguro e motivador. Revelou-se, ainda, importante saber lidar e gerir a imprevisibilidade, seja com dúvidas inesperadas dos formandos ou outro tipo de acontecimentos inesperados, aspetos estes que nem sempre são visíveis numa observação externa.

O *shadowing* revelou-se complementar aos outros instrumentos já mencionados, uma vez que acrescentou a perspetiva do trabalho realizado pela equipa e tarefas complementares, nomeadamente todo o processo preparatório e logístico associado às ações de formação. Ao acompanhar a equipa, de forma diária, foi possível observar a necessidade de constante articulação com as diferentes áreas para o bom funcionamento do departamento, para além de dar a perspetiva de que a formação não se restringe apenas ao momento em sala, mas vai muito além disso.

As entrevistas semiestruturadas informais complementaram a informação já recolhida pelas outras fontes de dados, permitindo recolher percepções positivas e diversificadas relativas ao processo de acolhimento e formação inicial no ECI. Os entrevistados responderam, de forma consistente, que os primeiros dias se revelaram determinantes para o seu processo de integração no departamento e área respetivos, destacando a formação como uma experiência acolhedora, estruturada e necessária para uma boa integração. A metodologia formativa teórico-prática foi elogiada por muitos, ao referirem que foram surpreendidos pela abordagem adotada, esperando algo mais monótono e meramente expositivo, em vez de um ambiente participativo, com formadores disponíveis e presentes para responder e ajudar a qualquer questão colocada. Todos estes fatores contribuíram para a construção de confiança e para uma integração mais positiva e confortável.

A formação foi sempre reconhecida como fundamental para a adaptação à cultura e funcionamento do ECI, assim como os conteúdos nela abordados, tais como o modelo de atendimento, a componente prática associada à utilização dos Terminais Ponto de Venda e a transmissão de informações relacionados com normas, procedimentos e riscos profissionais. Outro aspeto destacado nestas entrevistas foi a *tour* à loja, uma vez que ajuda numa melhor orientação e perceção do espaço e alocação dos serviços disponíveis no ECI, dada a dimensão do edifício. Para a maior parte, todos os conhecimentos transmitidos na formação se revelaram benéficos e aplicáveis no contexto do seu dia a dia laboral.

A integração a nível de equipas de trabalho também foi um aspeto positivo referido nas entrevistas, e o quanto a formação contribuiu para que esta fosse mais rápida e eficaz. Através da formação foram transmitidos comportamentos esperados de acordo com o modelo de atendimento do ECI, relacionados com postura, cumprimento de horários, comunicação e trabalho em equipa. A sensação de “depois da formação ficou tudo mais fácil” demonstrou-se comum nos entrevistados.

Em termos de expectativas iniciais, a maioria afirmou que a formação correspondeu ao esperado e que, em alguns casos, superou o que idealizaram revelando-se mais envolvente ao expectável. No entanto, apesar das opiniões positivas, também foram sugeridos pontos de melhoria, de entre os quais os entrevistados destacaram o aprofundamento na transmissão e consolidação de certas temáticas, nomeadamente de sistemas utilizados diariamente em loja como a inclusão de operativas adicionais de modo a facilitar ainda mais o seu desempenho diário, como o Cartão Turista; a necessidade de maior organização dos horários tendo em conta necessidades tanto dos formandos como do formador e/ou outras eventualidades; a presença de especialistas de determinadas áreas para uma maior credibilidade e aprofundamento de conteúdos específicos e técnicos.

Em suma, os resultados das entrevistas, assim como das outras fontes de dados, revelaram que a formação inicial atua como uma ferramenta crucial e necessária para determinar um bom acolhimento, integração e posterior desenvolvimento e desempenho dos colaboradores. A formação é encarada como fundamental e elogiada pela sua forma consistente, estruturada e alinhada com os objetivos de desempenho pretendidos, transmitindo não só o conhecimento necessário para o exercício de cada função como

valores intrínsecos à mesma, desde confiança, autonomia e sentido de pertença. Os pontos de melhoria enunciados são uma fonte de oportunidade para tornar o processo formativo, numa perspetiva futura, mais eficaz e eficiente.

5. Descrição e análise das atividades desenvolvidas no estágio

No decorrer do estágio realizado no ECI, ao longo de 4 meses, compreendidos entre setembro e janeiro, foram desenvolvidas diversas tarefas de suporte e apoio na área e equipa de formação, integrada no departamento de Gestão de Pessoas. A equipa de formação, com a qual estive em contacto direto, é constituída por 4 formadores cada um responsável por uma tipologia específica de formação e conteúdos respetivos. As formações englobam o retalho não-alimentar e alimentar, abordando também temáticas operacionais e questões de natureza legal e procedimental. Esta alocação permite a existência de uma especialização, assegurando que cada formador domina o que leciona, o que consequentemente se traduz em qualidade e consistência.

Nos primeiros dois meses, setembro e outubro, foi feita, com maior frequência, observação direta das ações de formações lecionadas a diferentes coletivos, assim como prestação de apoio às ações de formação. Este tipo de tarefas, de cariz mais prático e em contexto de sala de formação, permitiu-me captar uma melhor visão e compreensão dos métodos e práticas utilizadas no decorrer das formações, desde ferramentas como a comunicação, metodologias e adaptação ao público-alvo. Foi, também, dado apoio à introdução de formações *e-learning* onde os formandos teriam que entrar numa plataforma específica e aceder aos conteúdos obrigatórios a visualizar. Por se tratar de um passo a passo, tornou-se necessário a transmissão de conhecimentos o mais transparente e claro possível, para uma fácil e eficaz compreensão por parte dos formandos, para assim assumirem um papel mais independente e autónomo na visualização dos respetivos conteúdos.

Além disso, foram também desempenhadas tarefas de cariz administrativo e logístico tais como o envio de *emails* com convocatórias para os formandos com indicação do horário e data de formação, organização de salas de formação e criação/tradução de suportes formativos. A preparação das salas incluiu a reunião de todos os materiais necessários para um bom funcionamento das formações, tais como canetas, folhas, computadores, projetores, cabos de ligação HDMI e qualquer outro tipo de suporte

necessário, assim como o *layout* da sala, nomeadamente a organização e disposição das cadeiras, em função do número de participantes.

Todas as semanas existiram formações, maioritariamente de cariz inicial e também foram feitos *onboarding's* específicos e direcionados para a época do Natal, que representa um marco importante para a empresa. Através da Tabela 3, é possível observar que o tempo estimativo de realização de tarefas variou entre 5 minutos a 8 horas, consoante a tipologia de tarefa assim como a sua urgência e prontidão.

Tabela 3 - Tarefas e tempo estimado de realização

Descrição tarefa	Tempo estimado de realização (diário)
Envio de emails de boas-vindas aos formandos	5 minutos
Preparação da sala de formação e folha de presenças	10 minutos
Apoio à formação	4 a 8 horas
Preparação de suporte para formação <i>e-learning</i>	15 minutos
Apoio à formação <i>e-learning</i>	3 horas
Tradução de documentos de apoio à formação	20 minutos
Relatório de Natal	4 a 5 horas
Formação de produto	6 horas
Revisão de conteúdos de formação	Contínuo

Verificou-se, mais tarde, durante os meses de novembro, dezembro e janeiro, a possibilidade e interesse de começar a lecionar uma parte das formações e assumir a

vertente mais prática das mesmas, capacitando assim os colaboradores com as ferramentas necessárias para o desempenho das suas funções laborais diárias. Assumir o papel de formadora inicial, tornou-se bastante relevante e contribuiu para uma melhor perceção das dificuldades e desafios ultrapassados diariamente por esta área, bem como a perceção de como é partilhar e gerar conhecimento de forma contínua com um público disponível para aprender revelou-se enriquecedor e permitiu-me desenvolver ferramentas e mecanismos de crescimento, tanto pessoal quanto profissional.

O principal desafio demonstrou-se na captação de atenção dos formandos e na adaptação ao público-alvo respetivo pois, cada formação é uma nova formação assim como o seu público diverge bastante, tendo em conta a tipologia e propósito da mesma. Deste modo, tornou-se fundamental analisar o perfil dos formandos, definir objetivos pedagógicos claros, selecionar a metodologia mais adequada, assim como adotar uma comunicação envolvente e que estimulasse a participação dos mesmos.

O departamento de formação é caracterizado pela sua polivalência e pela capacidade de adaptação ao inesperado, sendo necessário o desenvolvimento e aplicação de *soft skills* como adaptabilidade e flexibilidade, resolução de problemas, comunicação eficaz, gestão de tempo e prioridades, pensamento crítico, inteligência emocional, colaboração e trabalho em equipa para além de ser também importante desenvolver ferramentas de criatividade e inovação. Assim como referem, Coelho e Martins (2022), a imprevisibilidade da natureza e do ritmo das mudanças torna crucial que os indivíduos em grupos, organizações e sociedades desenvolvam competências para lidar com todos os tipos de situações, especialmente competências sociais e, em particular, competências emocionais e sociais.

Foi, também, dada a oportunidade e lançado o desafio de organizar o evento do *Welcome Day* do programa Faz-te ao Estágio, que se realizou no final do mês de outubro, como estagiária integrante e oradora do mesmo, onde foram criadas dinâmicas com o objetivo de introduzir conceitos como *role plays* e *team building* para desconstruir e tornar mais didático o momento.

Em termos quantitativos, é possível apurar que, no decorrer dos 4 meses de estágio, estive presente em mais de 30 ações de formação, contabilizando mais de 700

peçoas formadas, o que equivale a mais de 600 horas totais de formação. Estes números ilustram aspetos como a intensidade e diversidade de iniciativas que pude acompanhar, assim como a amplitude de contacto com diferentes perfis de colaboradores, o que me permitiu uma compreensão mais abrangente das necessidades formativas e dos desafios inerentes à gestão e operacionalização de programas de formação em contexto real.

6. Discussão e análise crítica do estágio

Um dos aspetos que considero particularmente importante de destacar em relação ao estágio foi a qualidade e consistência do modelo formativo do ECI que, pelas percepções e opiniões dos formandos, se distingue bastante pela positiva face às outras organizações do setor.

O sucesso das ações de formação revela-se no bom funcionamento das mesmas e, para tal, torna-se crucial o alinhamento de diversos fatores tais como a estrutura das sessões, a preparação dos conteúdos, a atenção ao detalhe e a preocupação em garantir que cada formando compreende que todos os procedimentos partilhados refletem a cultura organizacional que se revela no atendimento de excelência. Como sublinham Sonia & George (2024), a formação desempenha um papel fundamental na definição do sucesso do setor dos serviços, influenciando diretamente a satisfação do cliente.

As percepções recolhidas através das entrevistas semiestruturadas informais reforçam esta visão, mostrando que os formandos valorizam o carácter dinâmico e interativo das ações de formação, bem como a prontidão e disponibilidade dos formadores. A formação inicial é descrita como estruturada e clara, transmitindo informações, conhecimento e práticas fundamentais para o dia a dia laboral, contribuindo para uma integração, não só mais rápida, como também eficaz. Foram realçados conteúdos como o modelo de atendimento, a aprendizagem prática nos terminais e a visita guiada como aspetos-chave para a adaptação à cultura e funcionamento da empresa. A recolha destas percepções ilustra como o modelo formativo do ECI segue os princípios e práticas de um *onboarding* eficaz, reunindo conteúdos técnicos, culturais e comportamentais.

Toda a equipa de formação é orientada por uma visão de partilha de conhecimento, tanto ao nível interno (entre formadores) como externo (com os formandos), valorizando o mesmo como um recurso que deve ser atualizado e sustentado constantemente. Cummings (2004) reforça esta ideia afirmando que grupos de trabalho eficazes se envolvem na partilha externa de conhecimento, troca de informações, *know-how* e *feedback* com os diferentes *stakeholders* envolvidos na atividade da empresa.

É evidente que o ECI investe, de forma estratégica, na formação e adota uma visão que privilegia a diferenciação como motor de desenvolvimento. A formação e o desenvolvimento dos colaboradores podem ter um impacto significativo na eficiência e eficácia organizacionais, e as organizações devem investir nessas atividades para melhorar o seu desempenho e vantagem competitiva (Fegade & Sharma, 2023). A preocupação não passa apenas por formar, mas formar adequadamente e com ferramentas e mecanismos que sustentem resultados positivos e alimentem a sua vantagem competitiva sustentável, sendo algo que caracteriza ferozmente a identidade e reputação da empresa. Os autores sublinham, também, que os recursos humanos são recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis e que, por isso, podem ser fonte de vantagem competitiva.

No que concerne à proposta de melhoria, apesar da avaliação do estágio e das tarefas desempenhadas ser globalmente positiva, saliento a necessidade de um alinhamento na formação contínua que, por vezes, acaba por ser descurada face à inicial. Este aspeto deriva do facto do processo de gestão de agendas, horários e alocação às ações de formação, ser um desafio constante da equipa de formação. A formação contínua carece de igual ou maior importância que a inicial, pois é esta que, para além de renovar conhecimento, estimula a aprendizagem contínua dos colaboradores. Desempenha, deste modo, uma ferramenta essencial para a atualização de competências face às exigências do mercado, reforça a capacidade de adaptação a novos contextos e promove a melhoria contínua do desempenho individual e coletivo. Além destes aspetos, a formação contínua contribui também para a melhoria de fatores como a motivação, a retenção de talento e o desenvolvimento de carreiras, representando um investimento essencial para a sustentabilidade e competitividade organizacional.

7. Conclusão

A realização do presente trabalho final de mestrado, e a escolha de formato de relatório de estágio, permitiu aprofundar as temáticas estudadas ao longo do percurso feito no Mestrado em GRH, no Instituto Superior de Economia e Gestão, em contexto prático no decorrer do estágio curricular, ao longo de 4 meses e 1 semana, no departamento de Gestão de Pessoas, na área de Formação, na empresa El Corte Inglés – Grandes Armazéns, S.A. A possibilidade de colocar em prática os conteúdos lecionados ao longo do curso foi, sem dúvida, uma mais-valia e um fator de crescimento pessoal e profissional. O principal objetivo passou por compreender a importância e o papel que a formação desempenha na integração e acolhimento de colaboradores no setor do retalho e analisar, *in loco*, as práticas diárias que a área de formação tem de considerar. Numa empresa que se destaca pelo seu atendimento de excelência, sendo referência no setor do retalho, a formação é uma das várias etapas chave para um bom acolhimento e uma integração sólida, sendo alinhada e criteriosamente organizada para proporcionar a melhor experiência possível aos formandos.

Os resultados obtidos neste relatório evidenciam que a formação inicial é um fator que influencia diretamente processos como a socialização organizacional, contribuindo para a diminuição de fatores como a incerteza, choque de expectativa-realidade e ajuda a construir não só a confiança, como também uma mais rápida adaptação às exigências do contexto laboral. O método escolhido para estudar esta temática adotou diversas fontes de dados, nomeadamente a consulta de documentação interna, a observação direta participante e não participante, as entrevistas semiestruturadas informais e o *shadowing*, que possibilitaram uma compreensão mais aprofundada das perceções e sentimentos experienciados por parte de quem está do outro lado, neste caso os formandos. Foi possível apurar que aspetos como o tipo de abordagem, a metodologia de formação utilizada, a estrutura, a clareza e o cariz prático das ações de formação, se tornaram elementos cruciais e valorizados pelos formandos para um posterior desempenho eficaz das suas funções. No entanto, foi também possível apurar, através da análise crítica do estágio que, embora o modelo formativo do ECI seja bastante coeso e elogiado pelos formandos, existem aspetos a melhorar, nomeadamente a necessidade de reforçar a

formação contínua, desenvolvendo e aprimorando as capacidades e competências dos colaboradores.

Em suma, todos os objetivos propostos no plano de estágio foram cumpridos revelando-se desafiadores, tendo sido acrescentados pontos e atividades consoante o processo, nomeadamente a possibilidade de estar no papel de formadora oradora. A autonomia concedida e apoio prestado tornaram esta etapa ainda mais significativa, fortalecendo-me enquanto profissional e frisando o papel que a formação detêm sobre as pessoas e sobre as organizações.

Referências

- Afonso, A. R. V. (2022). *Onboarding, Desempenho e Bem-Estar: Impacto na Retenção nas Organizações* (Master's thesis, Universidade de Coimbra (Portugal)). 68 pp.
- Aguinis, H., & K. Kraiger (2009), “Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society”, *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Aldoobie, N. (2015). ADDIE Model. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(6), 68–72.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffith, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118
- Alsalamah, A., & Callinan, C. (2021). Adaptation of Kirkpatrick’s four-level model of training criteria to evaluate training programmes for head teachers. *Education Sciences*, 11(3), 116. <https://doi.org/10.3390/educsci11030116>
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (10th ed.) Kogan Page, London
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Bansal, P., Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New ways of seeing through qualitative research. *Academy of management journal*, 61(4), 1189-1195. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>
- Bao, H. J., Cheng, H. K., Vejayaratnam, N., Anathuri, A., Seksyen, S., Bangi, B. B., & Bakar, A. A. (2021). A study on human resource function: recruitment, training and development, performance appraisal and compensation. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 7(20), 11-22.

- Batistič, S. (2018). Looking beyond-socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, 28(2), 220-233.
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2. ed.). New York, NY [u.a.] : Columbia Univ. Press.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000142>
- Bhadane, M. B., Bhat, M. P., & Mohanty, V. (2025). On-Boarding Process Implementation In A Global Organization: An Analytical Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 27(1), 42-52 <https://doi.org/10.9790/487X-2701094252>
- Bilhim, J. (2009). Gestão estratégica de recursos humanos. ISCSP.
- Billett, S. (2010). Lifelong learning and self: Work, subjectivity and learning. *Studies in continuing education*, 32(1), 1-16.
- Caetano, A., Silva, S. D., Tavares, S. M., & Santos, S. C. (2014). Formação e desenvolvimento organizacional. Abordagens e casos práticos em Portugal.
- Canning, R. (1990). The quest for competence. *Industrial and commercial Training*, 22(5), 3-8. <https://doi.org/10.1108/00197859010006004>
- Cem, M. (2024). Effective Onboarding: A Crucial Step For Employee Integration And Retention. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 28(2), 1-3.
- Cerqueira, T. C. S. (2008). Estilos de aprendizagem de Kolb e sua importância na educação. *Revista de estilos de aprendizagem*, 1(1), 1-15. <https://doi.org/10.55777/rea.v1i1.866>
- Cheng, M.-Y., & Choong, C.-K. (2021). The relationship between soft skills training and development, human resource outcome and firm performance. *International*

Journal of Business and Society, 22(1), 382–402.
<https://doi.org/10.33736/IJBS.3184.2021>

- Coelho, M. J., & Martins, H. (2022). The future of soft skills development: a systematic review of the literature of the digital training practices for soft skills. *Journal of E-learning and Knowledge Society*, 18(2), 78-85. <https://doi.org/10.20368/1971-8829/1135576>
- Correia, M. D. C. B. (2009). A observação participante enquanto técnica de investigação. *Pensar enfermagem*, 13(2), 30-36.
<https://doi.org/10.56732/pensarenf.v13i2.32>
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management science*, 50(3), 352-364.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- Daniel, C. O. (2018). Effects of training on organizational performance. *Asian Journal of Business and Management*, 6(5), 1-7.
- Del Corso, J. M., Petraski, S. J., da Silva, W. V., & Taffarel, M. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 49-57.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Dichev, C., & Dicheva, D. (2017). Gamifying education: what is known, what is believed and what remains uncertain: a critical review. *International journal of educational technology in higher education*, 14(1), 9.
- El Corte Inglés. (2025a). História do Grupo. El Corte Inglés.
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/historia-do-grupo/>
- El Corte Inglés. (2025b). Os nossos princípios. El Corte Inglés.
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/os-nossos-principios/>

- El Corte Inglés. (2025c). Linhas de negócio. El Corte Inglés. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/linhas-de-negocio/>
- El Corte Inglés. (2025d). Marcas próprias. El Corte Inglés. <https://www.elcorteingles.pt/as-nossas-marcas/?srsltid=AfmBOopLFPhZceL5HgL2aPkyao84Ez1kcXY90Ft37vrpdZtjjFZZxEof>
- El Corte Inglés. (2025e). Vantagens e Serviços. El Corte Inglés. https://www.elcorteingles.pt/info/servicos/?srsltid=AfmBOooYiLO_wAHrgzXsSkE29vn6UbsB6jv_L2LQjL_LWmTfijApPeW
- Fegade, T., & Sharma, P. (2023). Exploring the impact of employee training and development on organizational efficiency and effectiveness: A systematic literature review. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 25(4), 56-63.
- Ferreira, R. R., & Abbad, G. (2013). Training needs assessment: where we are and where we should go. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10, 77-99. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000100006>
- Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PloS one*, 18(2), e0281823. [10.1371/journal.pone.0281823](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823)
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
- Garzón, J., Patiño, E., & Marulanda, C. (2025). Systematic review of artificial intelligence in education: Trends, benefits, and challenges. *Multimodal Technologies and Interaction*, 9(8), 84.
- Giangreco, A., Sebastiano, A., & Peccei, R. (2009). Trainees' reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 96–111.
<https://doi.org/10.1080/09585190802528417>
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative sciences*, 13(3), 79.
<https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Gomes, R. & Sousa, D. (2023). The Relevance of structured onboarding in the assimilation of organizational culture. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(1), 690-697 <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.1.0659>
- Hammond, H., & Churchill, R. Q. (2018). The role of employee training and development in achieving organizational objectives: A study of Accra Technical University. *Archives of Business Research*, 6(2), 67- 74 <https://doi.org/10.14738/abr.62.4190>
- Hristov, S., Nakov, D., & Miočinović, J. (2023). Constructive alignment between objectives, teaching and learning activities, student competencies and assessment methods in higher education. *Journal of Agriculture and Plant Sciences*, 21(2), 21-36. <https://doi.org/10.46763/JAPS23212021h>
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for Evaluation Training Programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21-26.
- Mahnegar, F. (2012). Learning management system. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12) 144-150
- Matos, M., & Ribeiro, J. C. (2022). Matrizes de Referências para Observações Não Participantes e para Registos de Diários de Campos em Processos Interacionais de Apresentação de Si na Plataforma Digital Instagram: Uma Proposta Metodológica. *New Trends in Qualitative Research*, 14, e572-e572.
<https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e572>
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative research*, 5(4), 455-473.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1468794105056923>

- Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui, M. N. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting, Business & Management*, 21(1) 12-26.
- Mitschelen, A., & Kauffeld, S. (2025). Workplace learning during organizational onboarding: integrating formal, informal, and self-regulated workplace learning. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, 1569098.
- Mohd, I. H., Julan, J., & Tuan Besar, T. B. H. (2020). Strategic training and development: the impact on employees' performance. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship* (JIBE), 5(2), 80-84. <https://doi.org/10.24191/jibe.v5i2.14246>
- Monteiro, S., Cardoso, L. (2011). Formação e desenvolvimento dos recursos humanos, o conhecimento e sua gestão nas organizações: concepções, relações e implicações.
- Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>
- Noe, R. A. (2020). Employee training and development (8th ed.).
- Pollard, E. and Hillage, J. (2001) Explaining e-Learning, Report No 376, Institute of Employment Studies
- Radianti, J., Majchrzak, T. A., Fromm, J., & Wohlgenannt, I. (2020). A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education: Design elements, lessons learned, and research agenda. *Computers & education*, 147, 103778.
- Ray Chaudhuri, M., Roy, M., Mehrotra, N., & Talukdar, P. (2022). Emergence of training and development in organisations—A historical perspective. *New Applied Studies in Management, Economics & Accounting*, 5(1), 7-15.
- Rovai, A.P. & Jordan, H.P. (2004). “Blended Learning and Sense of Community: A comparative analysis with traditional and fully online graduate courses”.

International Review of Research in Open and Distance Learning, 5 (2), 1-13
<https://doi.org/10.19173/irrodl.v5i2.192>

Sailer, K. (2013). Organizational learning and physical space—How office configurations inform organizational behaviors. In *Learning Organizations: Extending the Field* (pp. 103-127). Dordrecht: Springer Netherlands.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-7220-5_7

Sailer, M., & Homner, L. (2020). The gamification of learning: A meta-analysis. *Educational psychology review*, 32(1), 77-112.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>

Scott, S., & Ferguson, O. (2016). New perspectives on 70: 20: 10. *A good practice research paper*.

Sonia, S., & George, R. W. (2024). The impact of employee training and development on customer satisfaction in service industries. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 3134-3138.

Srivastava, Dr. P. (2024). *Comparative Study of In-House vs. External Training Programs: Which is More Effective?* *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 13(1), 1-6.

Süveges, M., & Kurucz, A. (2024). Focus on onboarding process: Examining mentoring and training programmes from the perspective of hr and employees. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12), 8733.
<https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.8733>

Tanganho, S. (2013). *Elaboração de um plano de formação e gestão da formação*. ISPA.
<http://hdl.handle.net/10400.12/9974>

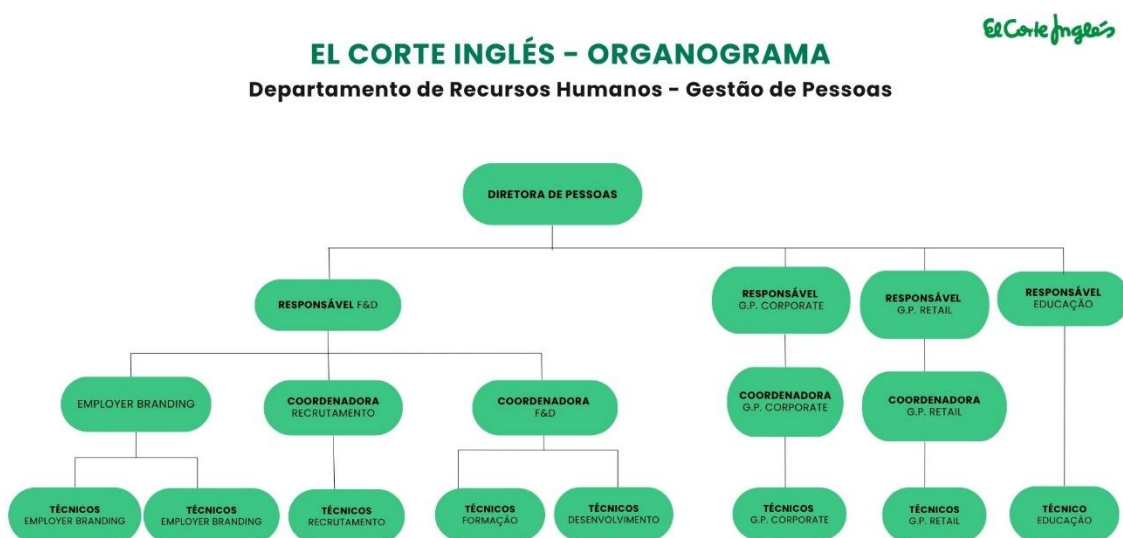
Teixeira, C., & Pereira, L. (2015). ROI in Training: How do HR Executives make investment decisions? *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(7), 1-6.

UNESCO Institute for Statistics. (2012). International Standard Classification of Education: ISCED 2011. UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219109>

Van de Ven, A. H. 2007. Engaged scholarship: A guide for organizational and social research. Oxford, England: *Oxford University Press*

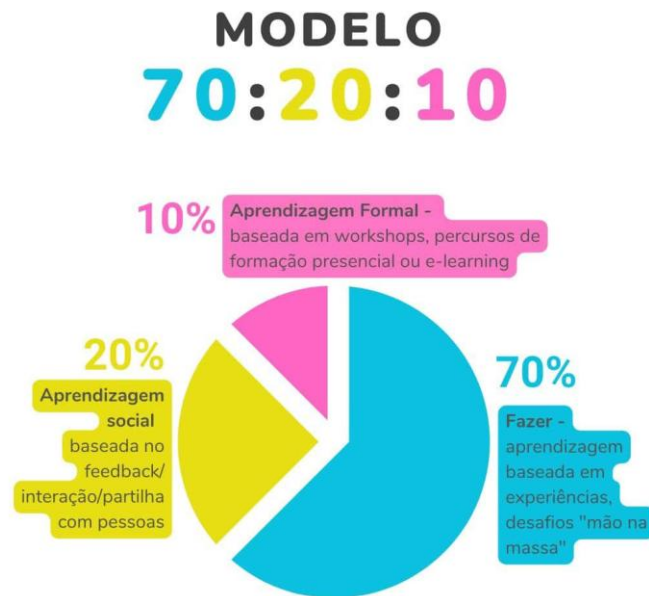
Apêndices

Apêndice I - Organograma Departamento de Gestão de Pessoas El Corte Inglés Lisboa



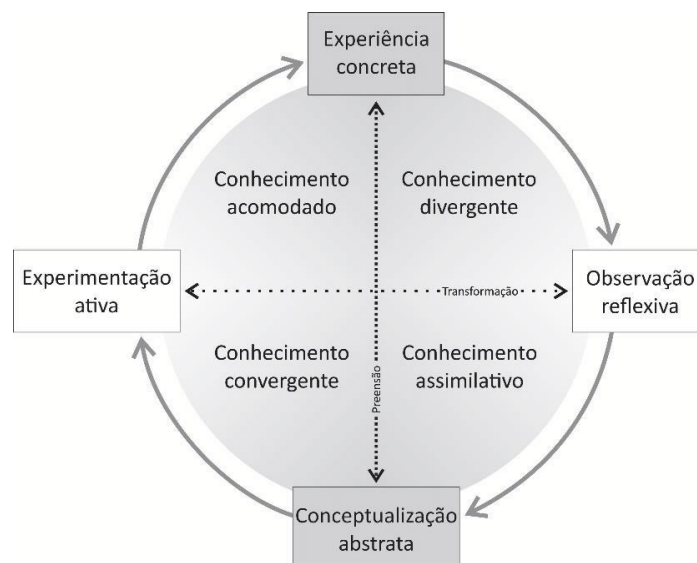
Anexos

Anexo I - Modelo 70-20-10



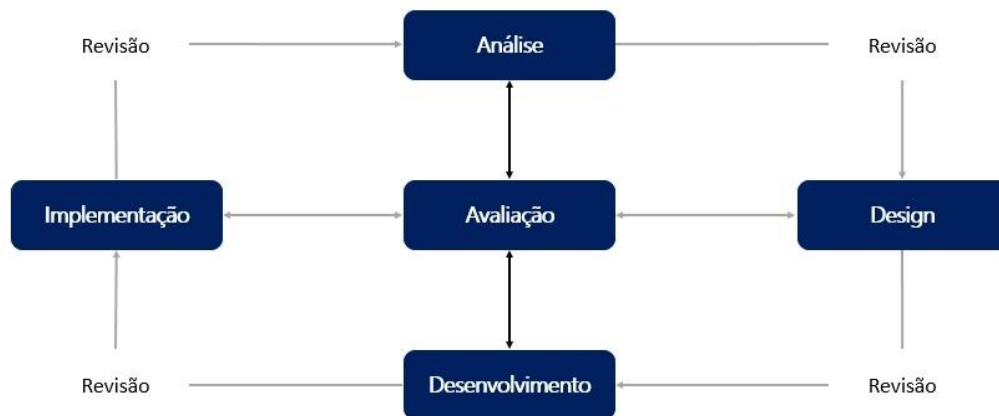
Fonte: E-learn.pt - Formação à distância e consultoria (2023)

Anexo II - Modelo de aprendizagem experiencial de Kolb



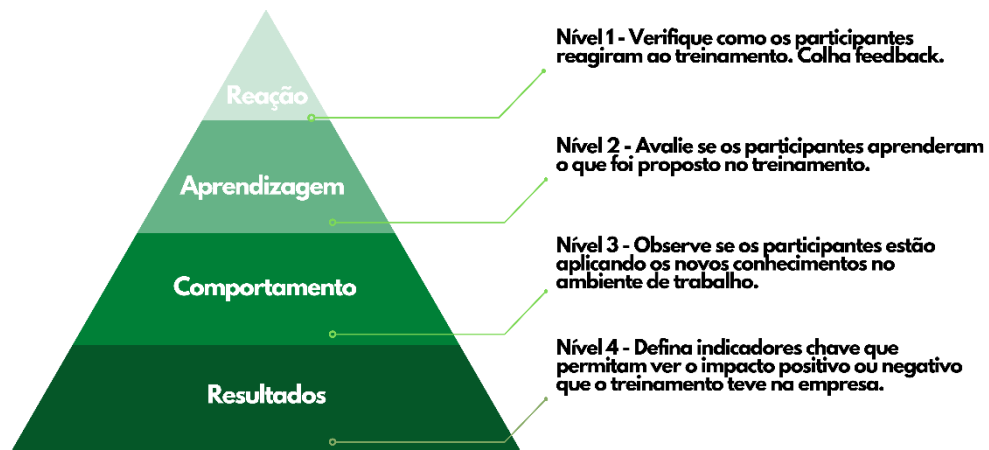
Fonte: Krakauer (2017) elaborado a partir de Kolb (1984)

Anexo III - Modelo ADDIE



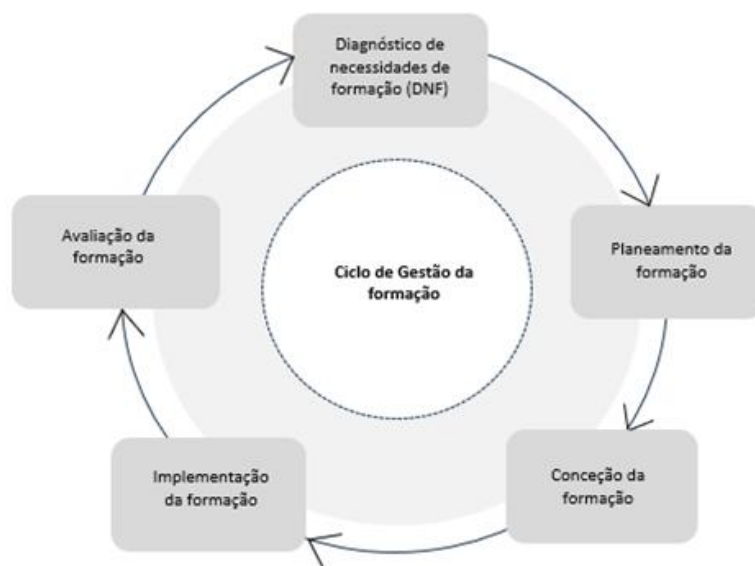
Fonte: Clarity Solutions (2015)

Anexo IV – Modelo de avaliação de formação de Kirkpatrick



Fonte: Plantar Educação (s.d.)

Anexo V - Ciclo formativo



Fonte: INA - Instituto Nacional de Administração, I.P. (2024)