

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E
GAMIFICAÇÃO NUMA EMPRESA DE RETALHO**

PORTUGUESA

EL CORTE INGLÉS

CATARINA SOFIA CORREIA MOREIRA

OUTUBRO – 2024

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E

GAMIFICAÇÃO NUMA EMPRESA DE RETALHO

PORTUGUESA

EL CORTE INGLÉS

CATARINA SOFIA CORREIA MOREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR TIAGO EMANUEL RODRIGUES GONÇALVES (ISEG)

CARLA RIBEIRO (EL CORTE INGLÉS)

OUTUBRO – 2024

AGRADECIMENTOS

A realização deste estágio e deste Trabalho Final de Mestrado não teria sido tão engrandecedora sem o apoio e contribuição de diversas pessoas, às quais expresso a minha profunda gratidão.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao El Corte Inglés, pela oportunidade de realizar este estágio curricular e em especial à equipa de Formação e à Responsável pela área por facilitarem o meu processo de integração na empresa, à qual sou bastante grata pelo apoio.

Ao Professor Doutor Tiago Gonçalves, por todo o acompanhamento ao longo de todo o semestre. Expresso a minha sincera gratidão pela orientação e valiosas contribuições ao longo desta jornada. O seu profissionalismo e disponibilidade contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha orientadora institucional Carla Ribeiro, por todo o apoio desde o primeiro dia. Foi um privilégio trabalhar com uma orientadora que me possibilitou a aquisição de diversos conhecimentos cruciais para o meu desenvolvimento profissional. A sua orientação e incentivo foram fundamentais para a minha aprendizagem e crescimento durante este período.

A conclusão deste trabalho representa um marco importante na minha trajetória académica e profissional e gostaria de agradecer às pessoas mais importantes na minha vida. Aos meus quatro avós, pelos seus exemplos de perseverança, aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio incondicional e por sempre acreditarem em mim.

Ao meu namorado, expresso a minha profunda gratidão por estar presente e ser presente em mais uma etapa importante da minha vida e por sempre me incentivar e demonstrar que eu sou capaz de alcançar o mundo. Sinto-me verdadeiramente grata por todos estes anos e espero que possamos continuar a celebrar mais conquistas juntos.

Por último, gostaria de agradecer aos meus amigos e amigas que me motivam e têm vindo a acompanhar todo o meu percurso pessoal e académico.

RESUMO

Este Trabalho Final de Mestrado explora o processo de formação nas organizações, destacando-o como uma vantagem competitiva crucial através da realização de um relatório de estágio que procurou explorar o processo de formação numa empresa do setor do retalho português. Serão abordadas as etapas de identificação das necessidades, programação da formação, execução e avaliação formativa. Esta pesquisa enfatiza ainda a importância da gamificação na formação, detalhando a sua implementação e os seus principais elementos.

Este relatório de estágio está voltado para o processo de formação adotado no El Corte Inglés e revela que embora a empresa utilize métodos tradicionais e recorra por vezes a novas tecnologias, enfrenta ainda diversos desafios na identificação de necessidades e na avaliação da eficácia destas formações.

A análise crítica demonstra que a gamificação quando aplicada de uma forma estratégica, pode aumentar significativamente o desempenho e a retenção de conhecimento destes colaboradores. Elementos como *quizzes*, *roleplay* e sistemas de pontuação são destacados nesta empresa, criando um ambiente de aprendizagem motivante.

As propostas de melhoria passam pelo uso de ferramentas gamificadas para identificar necessidades formativas e uma avaliação mais abrangente dos impactos da formação, de acordo com o modelo de Kirkpatrick.

Em suma, a adoção de um ciclo formativo estruturado com a integração da gamificação são essenciais para o desenvolvimento eficaz dos colaboradores e para o aumento da competitividade organizacional, oferecendo um retorno significativo sobre o investimento em formação.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Formação, Processo de Formação, Ciclo Formativo, Gamificação.

ABSTRACT

This Final Master's Project explores the training process within organizations, highlighting it as a crucial competitive advantage. The project includes an internship report aimed at examining the training processes within a Portuguese retail company. The stages of identifying training needs, programming the training, execution, and formative evaluation are discussed. This research also emphasizes the importance of gamification in training, detailing its implementation and key elements.

The internship report focuses on the training process adopted at El Corte Inglés, revealing that while the company utilizes traditional methods and occasionally incorporates innovative technologies, it still faces several challenges in identifying needs and evaluating the effectiveness of these training sessions.

The critical analysis demonstrates that gamification, when strategically applied, can significantly enhance employee performance and knowledge retention. Elements such as quizzes, roleplay, and point systems are highlighted within the company, creating a motivating learning environment.

The improvement proposals involve using gamified tools to identify training needs and a more comprehensive evaluation of training impacts, according to Kirkpatrick's model.

In summary, the adoption of a structured training cycle with the integration of gamification is essential for the effective development of employees and the increase of organizational competitiveness, offering a significant return on investment in training.

Keywords: Human Resources Management, Training, Training Process, Training Cycle, Gamification.

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| AGRADECIMENTOS | iii |
| RESUMO | iv |
| ABSTRACT | v |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 3 |
| 2.1 O processo de formação nas organizações | 3 |
| 2.2 Formação como vantagem competitiva..... | 5 |
| 2.3 Ciclo formativo..... | 6 |
| 2.3.1 Identificação das necessidades de formação | 7 |
| 2.3.2 Programação da formação | 8 |
| 2.3.3 Execução da formação..... | 10 |
| 2.3.4 Avaliação do processo de formação | 11 |
| 2.4 Gamificação na formação..... | 13 |
| 2.5 Implementação da gamificação na formação | 15 |
| 2.6 Principais elementos de gamificação na formação..... | 17 |
| 3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS | 19 |
| 4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 20 |
| 4.1 Princípios orientadores da empresa: história, missão e valores | 21 |
| 4.2 Estrutura organizacional do Departamento de Gestão de Pessoas | 22 |
| 4.2.1 O processo de formação no El Corte Inglés | 23 |
| 4.3 Projetos e Gamificação em Formação | 26 |
| 5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO ESTÁGIO | 28 |
| 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE CRÍTICA | 29 |
| 6.1 Proposta de melhoria | 33 |
| 7. CONCLUSÕES | 35 |
| 7.1 Limitações de estudo | 36 |
| REFERÊNCIAS | 37 |
| APÊNDICES | 46 |
| ANEXOS | 48 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1- <i>Hierarquia de elementos de gamificação</i> | 17 |
| Figura 2- <i>Avaliação de Desempenho (expectativas)</i> | 24 |
| Figura 3- <i>Possíveis áreas de necessidades formativas</i> | 24 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela I- Comparação das fases do ciclo formativo..... | 7 |
| Tabela II- Níveis do modelo de avaliação de Kirkpatrick (1976) | 12 |
| Tabela III- Abordagens de gamificação | 14 |

1. INTRODUÇÃO

No contexto empresarial atual, a formação dos colaboradores é considerada um componente estratégico para a competitividade e sustentabilidade das organizações. À medida que o mercado de trabalho se vai tornando mais desafiante, a capacidade de uma empresa se desenvolver e reter talento poderá determinar o seu sucesso (Noe *et al.*, 2020). Com a evolução tecnológica e mudança dos perfis de trabalho, torna-se essencial repensar as abordagens tradicionais de formação.

O ciclo formativo é o foco central desta pesquisa, sendo cada etapa deste ciclo analisada, demonstrando de que forma uma abordagem estruturada poderá garantir que as ações de formação atendam de forma eficaz às necessidades dos colaboradores, estando alinhados com os objetivos estratégicos das organizações (Lok *et al.*, 2021; Stone & Deadrick, 2021).

Neste trabalho é explorada a gamificação na formação e a sua importância como uma tendência emergente que tem vindo a obter resultados significativos na retenção de conhecimento e desenvolvimento dos colaboradores. Nesta pesquisa é investigada como podem estas técnicas ser aplicadas de forma eficaz melhorando os resultados das formações (Baah *et al.*, 2023). A gamificação surge como uma ferramenta inovadora, tornando o processo de aprendizagem mais eficaz e envolvente, sendo uma técnica atrativa que poderá ser utilizada pela Gestão de Recursos Humanos para aumentar a motivação dos colaboradores (Baah *et al.*, 2023).

Apesar das promissoras vantagens apontadas, a literatura revela que a pesquisa sobre a aplicação da gamificação no local de trabalho ainda é limitada, mas embora escassas, têm vindo a demonstrar resultados positivos na sua utilização, contribuindo para o desempenho dos colaboradores e para o desenvolvimento destes (Kumar *et al.*, 2021). É necessário considerar as limitações como os custos elevados associados à implementação da gamificação, o que pode ser um obstáculo para as organizações.

O estudo de caso visa explorar a implementação na formação de colaboradores no contexto do El Corte Inglés ao utilizar maioritariamente métodos tradicionais, revelando os desafios enfrentados na identificação das necessidades formativas e na avaliação da

eficácia das formações, oferecendo uma base para propostas de melhoria que poderão ser aplicadas neste contexto organizacional e em semelhantes.

A pesquisa e comparação entre literatura e realidade na empresa pretende analisar de que forma a gamificação poderá ser utilizada para melhorar a eficácia das ações formativas e motivação dos colaboradores, através de uma abordagem qualitativa, procurando dar resposta a esta questão e contribuindo para a compreensão dos impactos da gamificação no ambiente formativo.

Em suma, este relatório de estágio examina o processo de formação nas organizações, destacando a sua importância como vantagem competitiva e procura fornecer uma compreensão aprofundada do ciclo formativo e da importância da gamificação, propondo estratégias de melhoria da eficácia dos programas de formação. Ao alinhar as práticas de formação com os objetivos estratégicos e adotando abordagens inovadoras, as organizações poderão não só desenvolver competências pertinentes, como fortalecer a sua posição competitiva no mercado (Noe *et al.*, 2020). Este relatório de estágio analisa a aplicação da gamificação na formação no contexto específico do El Corte Inglés, preenchendo uma lacuna existente na literatura. Fornece ainda detalhes práticos de como pode a gamificação ser implementada, considerando os benefícios e as limitações desta abordagem. Por fim, contribui para o desenvolvimento das práticas formativas mais eficazes, alinhadas com as necessidades atuais do mercado de trabalho (Kumar *et al.*, 2021).

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 O processo de formação nas organizações

A formação é o processo informal ou formal onde os respetivos indivíduos irão adquirir novos conhecimentos ou aprofundar competências importantes para a execução das suas funções (Rego *et al.*, 2015). A formação não deve ser considerada um custo, mas sim um investimento como estratégia organizacional para que exista uma melhoria contínua dos seus colaboradores (Abrar, 2021), sendo considerada um processo de aprendizagem com o objetivo de crescimento individual e organizacional que trata mudanças a nível operacional (relativamente ao saber-fazer), afetiva (nível do saber-ser e vai ao encontro da mudança de comportamentos), e cognitiva (esta refere-se ao saber-saber, ou seja, a aprendizagem dos mais diversos conhecimentos) (Nascimento, 2015). A formação é uma das áreas fundamentais numa organização, em que é possível manter ou aumentar a sua eficácia através da melhoria contínua das competências dos seus colaboradores. Esta existe para explorar o potencial dos seus colaboradores e criar um sistema de autodesenvolvimento, tendo um papel fundamental na motivação e valorização de novos conhecimentos e competências (Hidayat & Aziz, 2022; Olkiewicz, 2020).

A formação é um processo vital para o sucesso organizacional, uma vez que permite o aumento do desempenho dos seus colaboradores. É um processo de investimento dos indivíduos que acaba a contribuir para o crescimento da organização, tendo como base o alcance da motivação e objetivos dos trabalhadores da empresa (Okolie & Omamuyovwi, 2020). A formação e desenvolvimento são um processo de aquisição de conhecimentos sobre determinado tema, e existe uma necessidade das organizações para conseguirem alcançar a inovação. Estes processos orientam os colaboradores para aumentar a sua eficiência, bem como auxiliar a atingir o seu nível de conhecimento esperado (Bao *et al.*, 2021).

Giovannini (2013) faz a distinção entre sete tipos de formação. O primeiro, formação relacionada com a competência, é voltada para os conhecimentos da função e competências para novos colaboradores. O segundo tipo é a re-formação e esta consiste em manter os conhecimentos dos colaboradores atualizados devido à inovação recorrente. O terceiro tipo é a formação multifuncional e prepara os colaboradores para a

flexibilidade, gestão de tempo e melhorias da coordenação. O quarto, é a formação de equipa, estando orientada para equipas e pretende desenvolver a gestão destas. O quinto, a formação de literacia desenvolve competências académicas como matemática, escrita, leitura ou comunicação. O sexto tipo é a formação diversificada, que permite desenvolver questões de respeito e tolerância relativamente a diferentes géneros, religiões e contextos. Por último, o serviço ao cliente foca na comunicação e em ir ao encontro das necessidades dos clientes e da sua satisfação.

A formação traz vantagens a nível individual, podendo levar a novas oportunidades de carreira e a uma maior satisfação do colaborador relativamente às suas competências. Ao nível organizacional, esta proporciona uma maior eficácia e eficiência para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização, aumentando o potencial de inovação que leva a um maior impacto na capacidade estratégica e competitiva da empresa (Elsafty & Oraby, 2022). O aumento da satisfação laboral leva a um maior comprometimento com a organização, sendo vista como um esforço planeado para desenvolver os conhecimentos dentro da empresa através de experiências de aprendizagem (Aleem & Bowra, 2020; Santos *et al.*, 2021).

A formação formal pode ser de dois tipos: a formação Inter-Empresas, que decorre fora da empresa por formadores externos, e a formação Intra-Empresas que ocorre dentro da empresa por formadores externos ou internos, e a escolha de uma destas formações depende tanto do número de colaboradores a formar, bem como os seus custos (Jeni, 2021). A formação no posto de trabalho (*on-the-job*) é considerada em alguns casos como a solução ideal. A formação *off-the-job* (fora do posto de trabalho) tem diversas opções como a formação em sala, programa de formação externa, ou em regime *outdoor*. No entanto, a formação em regime *e-learning* tende a ser a menos dispendiosa, sendo consideradas as alternativas mais caras as que estão relacionadas com a contratação de formadores externos (Rego *et al.*, 2015).

De acordo com Gomes *et al.* (2008) é necessário apresentar ainda o conjunto de métodos e técnicas existentes. Os métodos poderão visar o conteúdo da função, os procedimentos da função, ou ambos. No que diz respeito ao conteúdo, este transmite conhecimento ou informações e apresenta técnicas expositivas e diretivas como leituras, conferências e observação sistemática. Relativamente aos procedimentos, tem como objetivo a mudança

de atitudes e desenvolvimento de capacidades interpessoais, tendo como técnicas o *roleplaying*, exercícios de grupo ou estudos de caso. Por último, os mistos transmitem conhecimentos e mudam atitudes, havendo a possibilidade de ser formação *on-the-job* ou rotação de funções (Rego *et al.*, 2015).

2.2 Formação como vantagem competitiva

A Gestão de Recursos Humanos tornou-se importante com o aumento da competitividade no mundo empresarial (Anwar, 2021) e é considerada a chave do processo de desenvolvimento dos seus colaboradores (Hidayat & Aziz, 2022). Uma das formas de lidar com a mudança é através da formação, e para quem entra no mercado de trabalho, são diversos os desafios. Embora este novo colaborador tenha as informações necessárias, tem pouca experiência para aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da sua vida escolar/académica. Desta forma, existe uma necessidade de formação de modo a capacitar o indivíduo para o exercício das suas funções (Mohanty & Christopher, 2024).

No entanto, para quem já se encontra no mercado de trabalho, a aprendizagem é considerada uma forma de desenvolvimento das suas competências e capacidade para enfrentar as mudanças recorrentes quer no mercado de trabalho, quer na evolução tecnológica, de modo a aumentar a sua eficiência, bem como o valor deste colaborador (Elsafy & Oraby, 2022). Para os indivíduos que estão na reta final da sua vida profissional, o prolongamento da sua vida ativa tem vindo a ser uma realidade, e representa uma forma de manter a sua vitalidade, bem como a garantia do acesso a bens necessários, e sem formação todas estas possibilidades vão decrescendo, o que demonstra a importância da aprendizagem ao longo da vida (Rego *et al.*, 2015). O conhecimento é considerado um elemento básico do capital humano, onde os indivíduos são a base da Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento tem como objetivo a criação de uma organização com base no conhecimento, fazendo a ponte entre a partilha e utilização dos recursos de conhecimento, cultura organizacional e estratégia de modo que seja concebido um ambiente propício à criação de conhecimento (Mohanty & Christopher, 2024; Sugiarti, 2021).

Existem diversos benefícios da formação organizacional, sendo a maior, a sua vantagem competitiva. A formação aumenta o desempenho dos colaboradores, podendo prepará-los

para assumir outras responsabilidades na organização. As ações de formação são vistas pelos colaboradores como um sinal de interesse da organização para o desenvolvimento destes, levando a uma maior motivação para o alcance dos seus objetivos. Permite ainda a mudança de atitudes por parte dos colaboradores, levando a um maior envolvimento com a empresa onde está empregado, aumenta a continuidade na organização onde o colaborador se encontra, existindo por sua vez um aumento da sua motivação (Abrar *et al.*, 2021; Rego *et al.*, 2015). O desenvolvimento pessoal dos colaboradores é um elemento essencial que requer investimento e preocupação por parte da organização onde se encontram (Jeni, 2021; Niati, 2021). Este desenvolvimento pessoal consiste no reconhecimento das necessidades e das competências individuais dos seus colaboradores, tendo como princípio um plano de desenvolvimento estruturado ligado ao processo de formação (Olkiewicz, 2020).

A formação poderá potenciar um clima de aprendizagem e contribuir para a cultura organizacional, gerando mais predisposição para a aprendizagem, criando ações de partilha de conhecimento, e quando esta faz parte da cultura organizacional de uma empresa, esta traz aquisição de novas competências e manutenção da vantagem competitiva no mercado (Rego *et al.*, 2015). Para que os recursos sejam fonte de vantagem competitiva, estes têm de ser inimitáveis, insubstituíveis, valiosos e raros. Estes recursos poderão ser tangíveis (estão relacionados com os ativos de uma organização, por exemplo o equipamento) ou intangíveis (propriedades intelectuais) (Barney, 1991). As capacidades são difíceis de imitar por serem baseadas em conhecimentos específicos dos recursos humanos da empresa e através da acumulação do capital humano, a organização irá desenvolver os seus colaboradores capazes de gerar os recursos necessários à rentabilidade e distinção perante a concorrência (Ali & Anwar, 2021).

2.3 Ciclo formativo

O processo de formação engloba diversas fases, denominadas por ciclo formativo e é composta pelas formações, possibilitando a otimização dos respetivos recursos, organização, a realização de ações de formação e por fim, a avaliação dos resultados alcançados (Jeni, 2021). Este ciclo formativo poderá trazer várias vantagens se todos os processos estiverem de acordo com a política de formação da organização e com a respetiva estratégia organizacional (Cunha *et al.*, 2010).

Para que o processo de formação seja bem-sucedido, é necessário que o seu ciclo formativo seja planeado de acordo com a estratégia da organização, bem como com os seus objetivos, sendo possível destacar na Tabela I as seguintes fases do ciclo formativo defendidas pelos autores:

Tabela I- Comparação das fases do ciclo formativo

| | Gomes <i>et al.</i> (2008) | Cunha <i>et al.</i> (2010) Oliveira (2006) Rego <i>et al.</i> (2015) | Câmara <i>et al.</i> (2006) |
|---------------|---|--|--|
| Fase zero | Diz respeito ao alinhamento da estratégia organizacional com as práticas de recursos humanos, sendo considerada a fase preparatória. | | Diagnóstico de necessidades, de modo a validar as necessidades formativas. |
| Primeira fase | Esta fase diz respeito à identificação das necessidades de formação, estando relacionada com uma análise ao nível individual, operacional e organizacional. | Identificação das necessidades. | Conceção (planear a ação de formação). |
| Segunda fase | Programação da formação, que visa o planeamento da formação, devendo estar presentes os objetivos da formação, a quem se irá destinar, quem será o formador, os recursos necessários, localização e horário, bem como os custos da mesma. | Programação da formação. | Ação formativa, onde decorre a formação. |
| Terceira fase | Corresponde à execução da formação e diz respeito à realização da formação, estando dependente de fatores como a adequação do programa às necessidades da organização, qualidade do formador e dos formandos. | Execução da formação. | Pré-avaliação, como a pré-visualização dos resultados da formação e verificar se os objetivos anteriormente definidos foram atingidos. |
| Quarta fase | A avaliação é a quarta fase e serve para refletir acerca das estratégias de formação seguidas e da aquisição de conhecimentos por parte dos colaboradores. | Avaliação da formação. | <i>Follow-up</i> e acompanhamento, garantindo que os conhecimentos adquiridos ao longo da formação estão a ser aplicados nas respetivas funções. |
| Quinta fase | | | Avaliação (avaliar os resultados obtidos ao longo do processo de formação). |

2.3.1 Identificação das necessidades de formação

A identificação das necessidades de formação representa uma das fases do ciclo formativo e pretende que seja feito um diagnóstico das necessidades sentidas pela organização de modo a preencher as lacunas existentes (Oliveira, 2006). Esta fase é considerada por muitos autores como crucial em todo o processo formativo, pois não sendo bem realizada, as ações formativas poderão não estar de acordo com as necessidades reais sentidas e tornar-se num custo sem retorno (Gomes *et al.*, 2008).

Na primeira fase do ciclo formativo de Gomes *et al.* (2008) é possível identificar o diagnóstico de necessidades, sendo analisado em três níveis: ao nível organizacional,

através de indicadores organizacionais como perda de clientes e de produção, ao nível operacional é possível fazer a verificação do funcionamento das funções, bem como os requisitos necessários que um colaborador deve possuir, e ao nível individual através da identificação das necessidades de formação de cada colaborador, utilizando a avaliação de desempenho como instrumento (Rego *et al.*, 2015). A análise ao nível individual pretende responder à questão de quem necessita de frequentar a respetiva formação, bem como observar se o colaborador reúne todos os requisitos necessários para receber a formação que será implementada. Quando existe uma discrepância entre o seu desempenho e o esperado devido à falta de conhecimentos, esta análise revela-se útil, sendo a avaliação de desempenho um ótimo instrumento para este efeito (Hartoyo *et al.*, 2017; McGuinness & Ortiz, 2016).

Esta fase permite a antecipação das necessidades futuras, identificando lacunas presentes entre as competências existentes e as competências esperadas que poderão ser alcançadas através da formação (Lok *et al.*, 2021). Rego *et al.* (2020) referem que é necessário manter este processo de uma forma sistemática para que seja possível fazer a identificação dos problemas de modo que a formação os consiga resolver.

2.3.2 Programação da formação

Após a identificação das necessidades sentidas, será pertinente avaliar o orçamento da empresa, perceber que tipo de formação será essencial, bem como o seu método de aprendizagem e duração (Dissanayake, 2016). Rego *et al.* (2015) referem que para que a formação seja eficaz será necessário planear consoante variáveis como a duração, os objetivos gerais e específicos, o local, e o conteúdo de formação, definindo a estrutura da formação e passando posteriormente à execução desta.

Esta fase consiste no planeamento da formação, devendo constar os objetivos que se pretendem com esta formação, os indivíduos a quem se destina (número de formandos, quem serão os formandos e o seu grau de qualificações), os formadores (sendo esta uma peça fundamental na ação de formação, podendo ser um formador externo ou interno à empresa), quais os conteúdos formativos que serão transmitidos, bem como os métodos, técnicas e instrumentos que serão utilizados, sendo ainda necessário ter em conta o local onde irá decorrer a formação, o seu horário e quais serão os respetivos custos (Gomes *et*

al., 2008). De acordo com Sung e Choi (2016) o investimento das ações formativas numa organização depende da sua disponibilidade de recursos, bem como da sua flexibilidade para integrar os seus colaboradores nestes programas de formação. Na programação das ações de formação é necessário que esta seja rigorosa pois esta é a base para o alcance dos resultados pretendidos.

Noe (2013) faz a distinção entre dois grupos de métodos: os métodos tradicionais, que englobam os métodos expositivos (vídeos, dispositivos, sala de aula), métodos participativos (formação *on-the-job*, *roleplay*, estudos de caso e simulações), bem como métodos de grupo (formação em equipa), dando maior ênfase à formação *on-the-job* quando um colega oferece apoio contínuo ao colaborador de modo que este desenvolva as competências essenciais, e ao *mentoring* quando um superior compartilha os seus conhecimentos, orientando o colaborador. Estes métodos permitem ao formador observar e obter *feedback* sobre as competências do colaborador, e tendo em conta que este método se baseia em interações entre formador e formando, são obtidas diversas instruções no seu processo de aprendizagem, aumentando a sua motivação e por sua vez os seus resultados; os métodos com recurso às novas tecnologias vieram revolucionar a formação profissional, tendo em conta que atualmente as organizações conseguem realizar formações à distância, podendo ser realizada onde e quando for mais proveitoso para o colaborador, proporcionando flexibilidade. Embora ainda exista uma grande utilização dos métodos tradicionais, há cada vez mais organizações a explorarem as possibilidades de cursos *online* e em vídeo conferência. A formação à distância apresenta um custo menor e consegue fornecer conteúdos atualizados mais rapidamente (Kim & Park, 2023; Mohammadyari & Singh, 2015).

É importante que o planeamento da formação seja construído por aspetos como, quais serão os objetivos que se pretendem alcançar, a quem se dirige esta formação, quem será o formador, qual será o conteúdo, quais os métodos e recursos que serão utilizados, qual será o local e o respetivo horário e quais serão os custos associados desta formação (Rego *et al.*, 2020).

2.3.3 Execução da formação

Esta etapa corresponde à implementação da formação e a sua eficácia está dependente das etapas anteriores (Rego *et al.*, 2015). Para que esta fase seja bem-sucedida é necessário garantir que o plano formativo é adequado às necessidades sentidas pela organização, os materiais sejam os mais adequados à formação e às características de cada formando, a qualidade dos formadores selecionados, e a motivação dos formandos (Gomes *et al.*, 2008). Na implementação da formação é importante ter em conta a qualidade do material apresentado, a qualidade dos formadores e a adequação às necessidades da empresa (Rego *et al.*, 2015). Durante a ação de formação, os formandos têm de estar envolvidos e dispostos a adotar novos comportamentos e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da formação (Noe, 2010). Os resultados da formação são afetados pela capacidade cognitiva, motivação para aprender e retenção da aprendizagem dos colaboradores. Embora a organização não os consiga controlar, conseguem determinar através destes dados quais os colaboradores que irão frequentar a respetiva ação de formação (Grossman & Salas, 2011).

Nas organizações existem programas de formação obrigatórios que poderão vir a afetar a motivação dos seus colaboradores e colocar em risco a sua aprendizagem. Os colaboradores são fontes de vantagem competitiva nas organizações, e de forma a aumentar o seu potencial durante os processos de formação, é necessário incentivá-los a participar de livre vontade nas ações de formação (Curado *et al.*, 2015).

O modelo de Baldwin e Ford de 1988 foi adaptado por Grossman e Salas (2011), tendo sido destacado três aspetos fundamentais, no que diz respeito à transferência de aprendizagem: as características dos formandos que abrangem a capacidade cognitiva, pois quanto maior for esta capacidade, maior a probabilidade de processar e reter a informação adquirida ao longo da formação. A autoeficácia, que permite ter mais confiança nas suas capacidades e conseguem superar melhor as adversidades encontradas. A motivação, pois a transferência de aprendizagem ocorre quando o formando se encontra motivado durante este processo, e a perceção da utilidade da formação, que leva a um melhor desempenho das suas funções e aplicam os conhecimentos adquiridos durante as suas funções; o desenho da formação que engloba a modelação comportamental, pois o formando quando observa a prática de comportamentos na formação, consegue transferi-

los de melhor forma para o seu local de trabalho, a gestão de falhas e erros, quando o formando tem a oportunidade de errar sem consequências formais dispõe de um leque de cenários possíveis, o que proporciona uma melhor transferência; o ambiente de trabalho engloba o clima de transferência, pelo que este tem de ser positivo e sem constrangimentos à aplicação dos conhecimentos adquiridos. O apoio dos colegas e superiores diretos são essenciais para se verificar esta transferência, bem como a oportunidade para aplicar os conhecimentos em contexto real aumenta as hipóteses de o colaborador reter as informações da formação e o *follow up* que se revela importante através do *feedback* aos colaboradores.

2.3.4 Avaliação do processo de formação

Esta é a última fase do ciclo formativo e centra-se na avaliação do respetivo programa de formação implementado. Nesta fase a organização avalia os comportamentos dos seus colaboradores, de que forma estes retiveram os conhecimentos e os implementaram no desempenho das suas funções (Sung & Choi, 2018). Prasad *et al.* (2016) referem quais as principais razões para efetuar uma avaliação da formação realizada, sendo estas, identificar de que forma poderão vir a melhorar as ações de formação e desenvolvimento do seu conteúdo (através do *feedback* dos seus formandos e no resultado das avaliações que estes realizem durante a formação), determinar se a formação foi alinhada com as estratégias e objetivos da empresa e reconhecer o valor que a formação está a acrescentar ao formando.

Medir a eficácia da formação significa medir os resultados desta, o que se torna difícil de medir. Kirkpatrick (1976) foi o primeiro a desenvolver um modelo de avaliação de formação e o primeiro modelo é a medição da reação dos colaboradores a um programa específico de formação. O segundo modelo tem critérios de aprendizagem, avaliando o nível de aprendizagem dos formandos, sendo este considerado a medição do efeito do programa de formação. O terceiro nível é o comportamental que avalia a aplicação da formação no comportamento e desempenho dos formandos. O quarto é a análise dos resultados que pretende medir quão longe chegou a empresa com os seus objetivos. O modelo de avaliação de Kirkpatrick é um dos modelos de formação originais, continuando até à data a ser o modelo mais utilizado na avaliação da formação (Saraiva e Gandra, 2021). É um modelo popular por abordar a necessidade de se capacitar os colaboradores

e por proporcionar um recurso para que os formadores consigam demonstrar os seus resultados formativos, permitindo através deste modelo simplificar o processo de avaliação da formação (Bates, 2004).

De acordo com Saraiva e Gandra (2021) este modelo de Kirkpatrick encontra-se dividido em quatro níveis:

Tabela II- Níveis do modelo de avaliação de Kirkpatrick (1976) (adaptado de Saraiva e Gandra, 2021)

| | | |
|------------------------|---|--|
| Nível 1- Reação | Tal como se observa pelo nome deste nível, este permite medir a reação dos participantes ao longo da ação formativa. Medir a reação é considerado bastante importante através do <i>feedback</i> que nos permite avaliar o programa e sugerir melhorias para formações futuras. Os formandos observam que a avaliação tem como objetivo ajudá-los a exercer as suas funções da melhor forma. Se o avaliador não perguntar as reações, o colaborador poderá ficar com a ideia de que já sabe o que precisa. As fichas de reação fornecem informações quantitativas que poderá ser disponibilizada aos gestores, fornecendo informação que poderá ser utilizada para estabelecer padrões de desempenho para futuras ações formativas. | Tendo em conta que as fichas podem assumir diversas formas, Kirkpatrick definiu algumas diretrizes que podem ajudar os avaliadores a tirar proveito destas (Saraiva & Gandra, 2021): <ul style="list-style-type: none"> ● Determinar aquilo que se quer averiguar; ● Definir um método de quantificação das reações; ● Incentivar a escrita dos comentários; ● Obter 100% de rapidez na resposta; ● Conseguir respostas honestas; ● Desenvolver padrões aceitáveis; ● Avaliar as reações contraprincípios, tomando medidas; ● Comunicar reações quando necessário. |
| Nível 2- Aprendizagem | Esta pode ser definida como a melhoria dos conhecimentos dos participantes e mudança de atitudes. Os formadores durante o programa de formação podem ensinar: conhecimento, capacidade e atitudes. Alguns avaliadores afirmam que apenas existe aprendizagem quando existe mudança no comportamento ou aumento de conhecimentos. Medir a aprendizagem permite determinar se o conhecimento foi apreendido, se as capacidades foram desenvolvidas e se as atitudes foram mudadas. | A medição deste nível tem uma maior dificuldade do que a medição da reação, e de modo a ajudar os avaliados a medir a aprendizagem é necessário seguir este guia (Saraiva & Gandra, 2021): <ul style="list-style-type: none"> ● Usar grupo de controlo quando necessário; ● Avaliar os conhecimentos e as atitudes e só posteriormente avaliar o programa; ● Recorrer a um teste para medir os conhecimentos; ● Realizar teste de desempenho para medir competências; ● Conseguir 100% de respostas; ● Utilizar os resultados desta avaliação e tomar as medidas necessárias. |
| Nível 3- Comportamento | Pode ser definido como uma amplitude na mudança do comportamento após participação do colaborador na ação de formação. É necessário ver se os conhecimentos e atitudes apreendidos ao longo da ação estão a ser colocados em práticas nas funções de trabalho. Se este programa for proposto no futuro e os resultados da mudança de comportamento forem significantes, será pertinente uma resposta sistemática. | Quando se avalia esta mudança de comportamento tem-se de tomar decisões sobre quando avaliar, como avaliar e com que regularidade, tornando esta avaliação mais difícil que as anteriores, pelo que Kirkpatrick elaborou um guião para seguir aquando da avaliação deste nível (Saraiva & Gandra, 2021): <ul style="list-style-type: none"> ● Usar grupo de controlo quando necessário; ● Dar tempo para que ocorra a mudança de comportamento; ● Avaliar o antes e o depois da ação formativa; |

| | | |
|---------------------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar os participantes, supervisores e/ou subordinados que tenham contacto com os comportamentos; • Obter 100% de respostas ou amostragem; • Repetir a avaliação no tempo necessário; • Equilibrar os custos e benefícios. |
| Nível 4- Resultados | Neste, é onde se determina que resultados ocorreram devido à participação no programa formativo. Este é o último nível e será essencial avaliar quais os resultados alcançados com esta formação. O resultado deste nível destina-se a oferecer medidas do impacto tido pela formação relativo aos objetivos organizacionais (Bates, 2004). Como exemplo de resultados é possível destacar o aumento de produção, redução de acidentes de trabalho e melhoria na qualidade de produtos e serviços (Noe, 2010). | Para além dos níveis anteriores que tinham um guia de avaliação, também existe um nível para avaliar os resultados (Saraiva & Gandra, 2021): <ul style="list-style-type: none"> • Usar grupo de controlo; • Dar tempo para que estes resultados sejam alcançados; • Avaliar o antes e depois da formação; • Repetir a avaliação no tempo necessário; • Balançar os custos e benefícios; • Se não for possível provar os resultados obtidos, ficar pelas evidências. |

2.4 Gamificação na formação

O termo gamificação surgiu com Bartle em 1980, ao utilizar este termo para se referir ao ato de tornar algo que não é considerado um jogo, num jogo (Santos *et al.*, 2021). A gamificação é uma técnica com princípios de jogos de interação de modo a promover um maior interesse por parte do formando, onde existe a possibilidade de os participantes competirem através de atividades gamificadas, ou participarem numa experiência interativa, podendo ser utilizada de diversas formas na Gestão de Recursos Humanos, como por exemplo, para atrair, formar e reter os colaboradores (Gaonkar, 2022). A utilização de jogos facilita o processo de formação e desenvolvimento dos colaboradores. A gamificação ajuda o colaborador a desenvolver as suas competências e a arriscar errar em contexto seguro (Medeiros, 2020; Pandey *et al.*, 2023).

Tabela III- Abordagens de gamificação (adaptado de Kumar et al., 2021)

| Autores | Abordagens de gamificação |
|-----------------|--|
| Simpson (2015) | De acordo com o autor, a gamificação é uma ferramenta atrativa que poderá ser utilizada pela Gestão de Recursos Humanos em formação e desenvolvimento, pois irá desenvolver a motivação dos colaboradores. |
| Ferreira (2017) | Nos estudos do autor, foi identificado que existe pesquisa limitada sobre a gamificação no local de trabalho, e dessa pequena amostra existem resultados positivos com a sua utilização. |
| Saha (2017) | A gamificação promove o desempenho dos colaboradores menos motivados, o comprometimento e a sua comunicação. A desvantagem identificada é o custo elevado do mesmo. |
| Èrgle (2018) | Tem havido um impacto positivo da gamificação na satisfação laboral, embora sem efeito na comunicação interna e <i>team building</i> . |
| Walls (2021) | A gamificação ajuda no desenvolvimento dos colaboradores através da criação de sistemas de avaliação e <i>feedback</i> . |

Com o mercado competitivo, a gamificação irá diferenciar a empresa (Kumar *et al.*, 2021). A gamificação irá contribuir para o *engagement* dos colaboradores, conectando com o jogador emocionalmente e convidando-o para um mundo de aprendizagem e ao recorrer a este modo de aprendizagem, poderá trazer um conceito de diversão ao indivíduo. Este processo poderá elevar os níveis emocionais dos participantes (Shabadurai *et al.*, 2024). A gamificação é um mecanismo que motiva a promoção de aprendizagem e solução de problemas. Esta, recompensa os participantes e desafia-os, mantendo-os motivados, permitindo que estes ganhem autonomia, tenham *feedback* constante, e ainda uma colaboração e competição amigável, o que possibilita aos indivíduos manter uma conexão emocional e interações sociais (Baah *et al.*, 2023).

A gamificação na formação poderá ser utilizada de modo a afetar positivamente os resultados. Embora este efeito positivo, é necessário ter alguns cuidados, pois só se torna efetiva quando é utilizada de maneira correta, podendo resultar em impactos psicológicos que desencadearão mudanças nesses resultados (Armstrong & Landers, 2019; Shabadurai *et al.*, 2024), tal como uma competição demasiado alargada irá desmotivar quem permanece em último lugar, os objetivos e recompensas têm de ser claros, não focando demasiado na gamificação ao ponto de se perder o objetivo formativo. Isto acontece

porque os indivíduos começam a ficar motivados por pequenas conquistas, e na formação é expectado que os participantes alcancem os resultados pretendidos (Santos *et al.*, 2021).

A gamificação promove o desenvolvimento cognitivo através de jogos que ajudam no desenvolvimento cerebral, aumenta o nível de produtividade, contribui para a motivação dos colaboradores por motivar a alcançar os objetivos estabelecidos e apoia no controlo do desenvolvimento dos trabalhadores pelos chefes (Hammedi *et al.*, 2021). Embora a gamificação tenha vindo a demonstrar ser um bom método para motivar os colaboradores e mudar o comportamento destes, a sua utilização ainda agora começou (Khodabandelou *et al.*, 2023; Schöbel *et al.*, 2022).

No que diz respeito aos recursos humanos, a gamificação tem-se tornado cada vez mais popular, especialmente no que diz respeito ao comportamento e desempenho. O estudo de Hamza *et al.* (2022) demonstrou que este tema tem ganho popularidade pela sua inovação, aumento de competitividade, sendo utilizada para aumentar a produtividade e comprometimento com a organização (Taghipour *et al.*, 2023). A gamificação nas organizações não é necessariamente uma forma de criar uma realidade, mas para interagir com os colaboradores que estão em processo de desenvolvimento num meio competitivo em que o seu conhecimento e as suas competências são comparadas com os restantes colaboradores no processo de avaliação, devendo o *feedback* estar incluído na formação (Armstrong & Landers, 2018; Hussein *et al.*, 2023).

2.5 Implementação da gamificação na formação

Para a implementação da gamificação é necessário estabelecer primeiramente quais são os objetivos da formação. Uma vez identificados, a literatura refere que se deve dar início ao *design* da formação de modo a preencher as necessidades identificadas durante a avaliação de necessidades anteriormente referida. Durante este passo, a gamificação é considerada, bem como quais os elementos que seriam os mais indicados para este caso e não deve ser vista como algo que irá salvar a formação, caso esta tenha um fraco ambiente de aprendizagem (Hamza *et al.*, 2022).

Após a primeira sessão de formação será necessário proceder a uma recolha de dados para avaliar a eficácia da formação, havendo a necessidade de avaliar a forma como estes elementos da gamificação foram benéficos para o sucesso da formação. Se este não for

considerado eficaz, será necessário repetir o processo e reavaliar que elementos seriam pertinentes para esta formação em específico (Abuladze, 2023; Goldstein, 1980). A avaliação das necessidades de formação deve ser utilizada para perceber quais são as áreas consideradas problemáticas e importantes para o contexto de formação, havendo uma necessidade de motivação, ou simplesmente falta de conhecimentos, ou até mesmo falta de partilha desses mesmos conhecimentos (Armstrong & Landers, 2018).

É necessário identificar o problema ou a necessidade sentida, devendo esta ser clara e específica, determinando se será possível colmatar a necessidade através de uma formação. Se a formação for considerada a solução para este problema será necessária uma recolha de dados para determinar a natureza desta necessidade. Após esta, poderão ser tomadas decisões com base nos objetivos de aprendizagem, o *design* da formação, bem como o orçamento em questão. Para concluir, é realizada uma avaliação para entender se os resultados da pós-formação foram alcançados devido à respetiva formação (Surface, 2012).

Landers (2015) testou a teoria do desenvolvimento gamificado (teoria esta que contribui para a decisão de qual elemento de gamificação é apropriado para cada situação em específico) ao adicionar uma tabela de liderança para um projeto de longo prazo, tendo sido possível verificar um aumento do tempo em que os indivíduos gastaram no projeto, bem como o tempo utilizado para o seu desenvolvimento, verificando que a gamificação influenciou deste modo a aprendizagem. Para recorrer à teoria do desenvolvimento gamificado, será necessário primeiramente proceder a uma pesquisa para identificar os comportamentos ou outras variáveis psicológicas que afetem a aprendizagem. Após esta identificação é possível fazer outra pesquisa para identificar quais os elementos da gamificação têm impacto nos comportamentos destes indivíduos (Landers, 2015). A dificuldade sentida para implementar os elementos da gamificação de modo a contribuir para a aprendizagem é perceber quais são os elementos que estão disponíveis e como estão estes elementos ligados às variáveis psicológicas (Schöbel *et al.*, 2022).

Para concluir, após a implementação da gamificação na formação, é necessário recolher dados para avaliar a sua eficácia para alcançar os resultados esperados, quer através de questionários, testes, *focus groups* e entrevistas de forma a recolher dados acerca dos resultados da formação. Landers e Armstrong (2017) desenvolveram um modelo de

avaliação da formação para guiar neste processo. Este modelo inclui os resultados mais comuns como a aprendizagem, a reação à formação, o comportamento e os resultados organizacionais. Se este tipo de formação não for considerado eficaz para os problemas identificados, o processo de *design* deverá começar de novo, visto que as necessidades de formação poderão não ter sido corretamente identificadas ou os elementos não serem os mais corretos para o respetivo caso (Landers & Armstrong, 2017).

2.6 Principais elementos de gamificação na formação

Os elementos são uma peça fundamental, e abordagens já existentes são por vezes criticadas devido ao fraco planeamento do ambiente gamificado (Kalogiannakis *et al.*, 2021). Os elementos da gamificação poderão ser organizados numa pirâmide de três níveis (como é possível verificar na Figura 1), onde no topo se encontram as dinâmicas (em que consiste nos aspetos essenciais do projeto de gamificação), a meio é possível encontrar as mecânicas (o processo escolhido para passar à ação), e na base encontramos os componentes (sendo estes aspetos específicos das dinâmicas e das mecânicas) (adaptado de Werbach & Hunter, 2012).

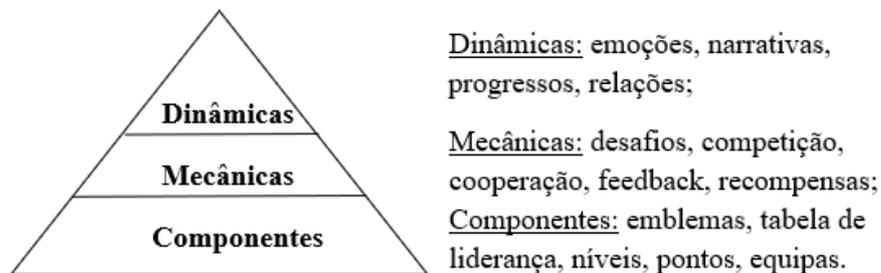


Figura 1- Hierarquia de elementos de gamificação

A integração destes três níveis de gamificação resulta num melhor envolvimento dos participantes, no entanto existem dois fundamentos que quando não são tidos em conta, não produzem os resultados esperados. Devemos ter em conta a taxonomia de Bartle (1996) relativa aos tipos de jogadores e personalidades que existem (os participantes que pretendem agir com o respetivo “mundo” são os conquistadores, e estes pretendem acumular pontos pelo reconhecimento e prestígio; os que querem interagir com o “mundo” são os exploradores, ficam motivados pela descoberta e gostam de ambientes de surpresa; os jogadores que pretendem interagir com outros são os socializadores e consistem em dialogar com outros participantes; e existem os jogadores que gostam de

agir sobre outros participantes, estes são considerados os “assassinos” e jogam pela vontade de se impor, procurando competição) e a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2000), que procura explorar as motivações intrínsecas e extrínsecas dos indivíduos, sugerindo três necessidades psicológicas fundamentais que influenciam a motivação humana (autonomia, que se refere à sensação de controlo e liberdade que o participante sente; competência, que diz respeito à capacidade do indivíduo dominar as suas tarefas e sentir-se eficaz; relacionamento, que envolve a necessidade de conexão social com outros). Outro aspeto fundamental é a inclusão de narrativas do processo de gamificação, por exemplo o recurso ao PowerPoint de modo a articular o contexto e objetivos dos respetivos jogos (Iacono *et al.*, 2020).

Um desses componentes é a pontuação. Ao ganhar pontos por cada módulo concluído, indicando os seus conhecimentos, bem como a sua participação no sistema, que embora não esteja diretamente ligado ao conteúdo da formação, está ligado ao comportamento do colaborador com o sistema de formação (Armstrong & Landers, 2018; Mathew & Venkatesh, 2023; Schöbel *et al.*, 2022).

Outro componente da gamificação é a ficção, e estes elementos imersivos (a forma como os jogadores são representados nos jogos, como por exemplo avatares) poderão ser implementados no contexto de aprendizagem ao induzir a sensação de presença neste ambiente (Armstrong & Landers, 2018). Existem os níveis que estão relacionados com o progresso do formando e cada nível representa um novo desafio e conteúdo. Outro exemplo são os *quizzes* de jogador contra jogador, que permite uma certa competitividade na formação. As tabelas de liderança são um sumário de todos os participantes, onde contém a sua posição na tabela, bem como todos os pontos recolhidos ao longo da formação (Mathew & Venkatesh, 2023; Schöbel *et al.*, 2022).

Os emblemas são outro componente de gamificação que estão visualmente representados e consistem em recompensar pela conclusão de tarefas ou conquistas pessoais de cada colaborador que poderão ser reconhecidas como sendo experiente num determinado tópico, sendo implementado para comparar com os restantes colegas ou para se desafiar a si mesmo. Em conjunto com os elementos de pontos e níveis, estes são os mais utilizados entre os autores (Mazarakis & Bräuer, 2022; Rohan *et al.*, 2020). As barras de progresso são utilizadas em videojogos, e é um elemento simples que mostra o progresso

do jogador, podendo ser utilizada em contexto de formação para representar objetivos a ser alcançados pelos formandos (Mathew & Venkatesh, 2023; Mohanty & Christopher, 2024).

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O presente relatório de estágio teve uma metodologia centrada na abordagem qualitativa, considerada a mais adequada para a recolha de dados do tema em questão. A abordagem qualitativa é frequentemente escolhida em estudos que exigem uma compreensão mais profunda dos contextos organizacionais e das respetivas interações sociais, possibilitando a obtenção de dados detalhados (Creswell & Poth, 2018). Após uma análise inicial de documentos internos, verificou-se uma escassez de documentação relativa ao processo de formação no El Corte Inglés. Para colmatar esta limitação e garantir a recolha de dados necessários para a reflexão crítica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas juntamente com observações participantes e não participantes. O guião das entrevistas foi elaborado com base no ciclo formativo, focando-se ainda no modelo de avaliação de Kirkpatrick. O formato semiestruturado com perguntas abertas permitiu aos entrevistados fornecer *feedback* mais detalhado sobre o processo de formação da empresa, incentivando uma partilha mais profunda das suas experiências. Este método assegurou não só a flexibilidade durante as entrevistas, como uma compreensão mais abrangente da dinâmica formativa a partir de múltiplas perspetivas dentro da organização (Mohajan, 2018).

O método permitiu estudar o contexto em questão quer através de entrevistas, como na observação, baseando-se na experiência vivenciada pelos indivíduos e as suas perspetivas. A observação participante e não participante permitiu uma imersão direta na formação da empresa, possibilitando a recolha de dados em primeira mão e em tempo real (Saunders *et al.*, 2023). Este tornou-se importante para captar comportamentos e comunicação não verbal, elementos estes por vezes ignorados em abordagens quantitativas (Bansal *et al.*, 2018). Ao longo do estágio foram observadas através de *shadowing* diversas sessões de formação com recurso a técnicas de gamificação, tendo decorrido conversas informais com toda a equipa de forma a obter mais detalhes e informações sobre as ações de formação e as suas dinâmicas. Esta observação permitiu também identificar reações espontâneas dos colaboradores, como interagem com os conteúdos gamificados, e de que forma influenciava a motivação e envolvimento destes

na formação. Posteriormente integrou-se nestas formações enquanto formadora interna, recorrendo às técnicas de gamificação através das dinâmicas existentes em cada ação de formação.

Como complemento à observação participante e não participante, recorreu-se ao diário de campo para que existisse uma maior organização, permitindo registar reflexões e observações detalhadas após cada atividade realizada. O diário de campo serve como um repositório de dados observacionais permitindo uma melhor análise posterior que auxilia a reflexão crítica, de forma a complementar as limitações existentes na organização (Emerson *et al.*, 2011). No entanto, não será possível proceder à divulgação de documentação e informações internas de modo a suportar esta análise, devido à sua confidencialidade.

Outro método central foi a análise documental, através da análise de documentos internos, como informações relativas à empresa e às formações, proporcionando um contexto mais amplo e detalhado sobre as práticas formativas do El Corte Inglés. A análise documental envolve a seleção criteriosa de documentos relevantes, o acesso a estes, bem como a sua análise (Junior *et al.*, 2021). A análise documental também incluiu a revisão de literatura sobre a área da formação e as práticas da gamificação, o que ajudou a situar as práticas observadas na teoria, proporcionando deste modo uma base sólida para a interpretação dos dados e elaboração das respetivas conclusões, tendo sido pertinente para a compreensão da área da formação e da aplicação da gamificação na mesma.

A combinação destes métodos forneceu uma visão mais detalhada do processo formativo no El Corte Inglés e do uso da gamificação como ferramenta para as ações formativas. Esta abordagem qualitativa permitiu uma compreensão profunda e contextualizada do tema, revelando aspetos importantes que poderiam não ter sido captados pela metodologia quantitativa, demonstrando-se eficaz para alcançar os objetivos do estudo (Bansal *et al.*, 2018).

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O El Corte Inglés é uma das maiores cadeias de distribuição na Europa e um dos líderes no setor de grandes armazéns. Fundada em 1940, a empresa espanhola tem a sua sede em

Madrid e opera em diversos segmentos de mercado, incluindo retalho, seguros, viagens e tecnologia (El Corte Inglés, 2024a).

A empresa é conhecida pelo seu vasto portfólio de produtos que inclui moda, alimentação, eletrónica, brinquedos, etc., e é considerada um Grande Armazém, tendo em conta a inexistência de barreiras físicas no seu interior. Em Portugal, o El Corte Inglés possui dois grandes armazéns, localizados em Lisboa e Vila Nova de Gaia, que servem como pilares para a sua operação no país (El Corte Inglés, 2024a).

O El Corte Inglés segmenta o seu mercado de forma a atender diversos perfis de consumidores, e em Portugal é notável a aposta em produtos de alta qualidade e marcas *premium*, visando consumidores com todos os poderes de compra. O El Corte Inglés adota uma política de responsabilidade social corporativa que enfatiza a sustentabilidade e o compromisso com a comunidade. A empresa tem implementado diversas iniciativas ambientais, como a redução de desperdício (com uma percentagem superior a 90% de reciclagem) e o aumento da eficiência energética nas suas lojas. Em termos sociais, o El Corte Inglés participa em projetos de apoio a instituições e promove ainda programas de inclusão social (El Corte Inglés, 2024a).

4.1 Princípios orientadores da empresa: história, missão e valores

O El Corte Inglés começou como uma pequena alfaiataria em Madrid em 1935, adquirida por Ramón Areces, com o apoio do seu tio César Rodríguez, e assim se iniciou o desenvolvimento da empresa. Em 1940, constituíram oficialmente a sociedade El Corte Inglés, estabelecendo a base para o crescimento futuro (El Corte Inglés, 2024b). A expansão começou nos anos 40 com a transformação da loja original num grande armazém, incorporando edifícios adjacentes e aumentando a superfície de venda. A empresa diversificou as suas atividades e cresceu significativamente sob a liderança de Isidoro Álvarez, tendo em 2001, iniciado a sua expansão internacional com a abertura da primeira loja em Lisboa, e em 2019 Marta Álvarez torna-se presidente. A história do El Corte Inglés é marcada pela inovação, crescimento contínuo e capacidade de adaptação, consolidando-se como uma das empresas principais no setor de retalho na Península Ibérica (El Corte Inglés, 2024b).

Como missão, pretende-se proporcionar uma experiência de compra única ao cliente, oferecendo uma vasta gama de produtos e serviços, pretendendo ser a referência no comércio de qualidade (El Corte Inglés, 2024b).

Enquanto valores é possível destacar o serviço, pelo elevado nível de atenção ao cliente e a especialização que é outro valor fundamental para o El Corte Inglés. A empresa investe em formação especializada dos funcionários em áreas específicas como moda, tecnologia, alimentação e artigos para o lar. A qualidade é uma prioridade no El Corte Inglés, comprometendo-se a oferecer produtos que atendam aos mais altos padrões de qualidade e durabilidade. Este compromisso estende-se aos fornecedores, que são cuidadosamente selecionados e regularmente auditados para garantir que cumpram os critérios de qualidade e sustentabilidade. A empresa oferece uma forte garantia nos seus produtos e serviços, isto inclui políticas de devolução flexíveis e garantias prolongadas, que proporcionam segurança adicional aos clientes. A variedade de produtos (ou sortido) é um dos valores mais distintivos do El Corte Inglés e a empresa orgulha-se em oferecer uma vasta gama de produtos em diversas categorias, desde moda e beleza até alimentação, tecnologia e artigos para o lar (El Corte Inglés, 2024b).

4.2 Estrutura organizacional do Departamento de Gestão de Pessoas

O Departamento de Gestão de Pessoas é o departamento responsável pela Gestão de Recursos Humanos e está dividido em sete áreas, sendo possível ver os organogramas do Departamento e área de Formação em apêndice I, II e III.

A área de Recrutamento e Seleção tem como objetivo a contratação de indivíduos com o perfil e competências essenciais às respetivas funções. Esta recebe as necessidades por parte das áreas ou departamentos e posteriormente terá de fazer a triagem de candidatos para de seguida proceder à marcação de entrevistas e dinâmicas de grupo, tendo como propósito a contratação de talentos alinhados com os objetivos organizacionais. A área de *Employer Branding* é responsável pela comunicação interna do El Corte Inglés através da intranet da empresa. Esta comunicação diz respeito a eventos, bem como campanhas promocionais, fazendo ainda apoio ao nível de *design* necessário, bem como trabalho videográfico e fotográfico a projetos. A Educação diz respeito à gestão académica dos colaboradores e criação de cursos de competências técnicas. Esta área apoia os

colaboradores no término da escolaridade e possível entrada em meio académico, existindo parcerias e descontos em universidades.

A Formação é responsável pela identificação das necessidades formativas, pela criação e implementação de projetos e programas com vista ao desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, fazendo o apoio com formações iniciais e contínuas. É ainda responsável pela avaliação das respetivas ações de formação, focando-se nas competências técnicas necessárias às funções dos colaboradores em loja e escritório, procurando também sempre colmatar necessidades detetadas nas avaliações do Cliente Mistério. O El Corte Inglés faz a distinção entre a área de Formação e a área de Desenvolvimento, e esta última, ao contrário de Formação (que está relacionada com *hard skills*) está voltada para as *soft skills*. Para além destas formações relacionadas também com competências comportamentais, esta área faz ainda o recrutamento e seleção de estagiários, bem como o seu acompanhamento ao longo de todo o Plano de Estágio.

A Gestão de Pessoas *Corporate* trata da gestão administrativa dos colaboradores dos serviços internos da empresa, desde assinatura de contratos a processamento salarial e gestão de picagens de entrada e saída de horários laborais. A Gestão de Pessoas *Retail*, à semelhança da área anteriormente mencionada, é responsável pela gestão jurídico-administrativa, mas ao contrário da anterior, está encarregue pela gestão dos colaboradores que tenham funções em loja. Esta área conta ainda com a Diversidade e Inclusão que se dedica à contratação e acompanhamento de colaboradores em situações vulneráveis, como por exemplo pessoas com deficiência, ou em risco de evasão escolar, e com a Saúde e Segurança no Trabalho que assegura se as funções estão a ser exercidas em conformidade com as diretrizes de segurança, de modo a evitar riscos à saúde e integridade dos colaboradores.

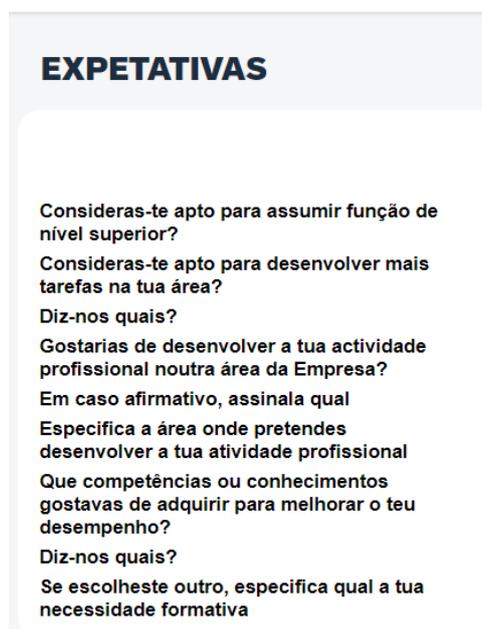
4.2.1 O processo de formação no El Corte Inglés

4.2.1.1 Levantamento de necessidades formativas

Embora não exista um método específico na empresa para um levantamento de necessidades, existe a possibilidade de haver um contacto por parte das chefias em loja e

serviços, identificando as respetivas necessidades sentidas, de modo que estas possam ser trabalhadas pela área de Formação.

Outra forma é através da Avaliação de Desempenho anual, como demonstrado na Figura 2, em que existe uma pergunta específica (“Que competências ou conhecimentos gostavas de adquirir para melhorar o teu desempenho?”), onde os colaboradores terão a possibilidade de responder se sentem alguma necessidade de formação, e se sim, poderão seleccionar qual a área correspondente, como é possível observar na Figura 3 (El Corte Inglés, 2024).



EXPETATIVAS

Consideras-te apto para assumir função de nível superior?

Consideras-te apto para desenvolver mais tarefas na tua área?

Diz-nos quais?

Gostarias de desenvolver a tua actividade profissional noutra área da Empresa?

Em caso afirmativo, assinala qual

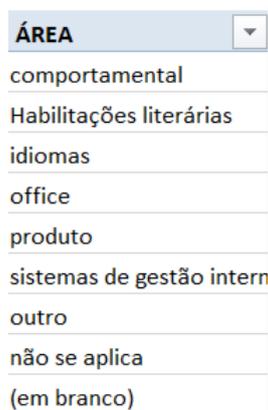
Especifica a área onde pretendes desenvolver a tua actividade profissional

Que competências ou conhecimentos gostavas de adquirir para melhorar o teu desempenho?

Diz-nos quais?

Se escolheste outro, especifica qual a tua necessidade formativa

Figura 2- Avaliação de Desempenho (expectativas)



ÁREA

- comportamental
- Habilitações literárias
- idiomas
- office
- produto
- sistemas de gestão intern
- outro
- não se aplica
- (em branco)

Figura 3- Possíveis áreas de necessidades formativas

4.2.1.2 Planeamento da formação

Após o Levantamento de Necessidades, é observado e identificado se existem mais áreas ou departamentos com a mesma necessidade. Existem formações que são planeadas por Espanha, e nesse caso bastará replicar e adaptar à realidade de Portugal. Caso seja um projeto desenvolvido por Portugal, como foi o caso por exemplo da Escola de Retalho e Oficinas de Venda que serão mencionadas no próximo ponto, será necessário identificar as formadoras internas que ficarão responsáveis, fazer os conteúdos formativos de raiz, bem como preparar os materiais que serão utilizados para as dinâmicas e ao longo da apresentação formativa. Após o planeamento da formação e antes da execução desta, será essencial realizar uma formação teste de modo a apresentar à restante equipa e receber *inputs* acerca dos conteúdos e o modo em que ação será dinamizada.

Nos casos em que as necessidades são mais específicas, por exemplo, sobre um determinado produto, será necessário contactar o respetivo fornecedor de modo a identificar um formador externo que esteja disponível a realizar essa formação em formato presencial ou online. Cabe ainda à área de Formação preparar as salas onde decorrerão as respetivas ações formativas.

4.2.1.3 Execução da formação

Os conteúdos formativos são apresentados em formato PowerPoint e todas as ações têm espaço para dinâmicas. A maioria das formações são dirigidas a colaboradores de loja, e como estes estão habituados a um dia-a-dia mais prático, é essencial recorrer à gamificação para que as formações sejam mais dinâmicas e interativas do que teóricas, de modo que os conteúdos sejam mais facilmente retidos.

Para além das formações em sala, existem ainda formações em formato vídeo, algumas de carácter obrigatório para todos os recém-chegados à empresa, havendo ainda um grande leque de formações possíveis de visualizar na intranet. No caso das ações de formação com formadores externos, serão estes os responsáveis pelo decorrer das formações, tendo a área de Formação que fazer a contabilização das presenças e faltas em sala.

4.2.1.4 Avaliação da formação realizada

Relativamente à Avaliação das formações, no final de cada ação, cada colaborador terá de responder a um questionário de satisfação (ver em anexo I), sendo possível observar posteriormente os resultados de satisfação. Este é o único método que o El Corte Inglés apresenta para avaliar as ações ocorridas, não existindo um estudo dos resultados formativos em contexto de trabalho.

4.3 Projetos e Gamificação em Formação

Existem formações voltadas para todas as áreas existentes na empresa, abrangendo desde os departamentos operacionais até aos estratégicos, o que se torna numa mais-valia significativa para uma melhoria contínua de conhecimentos e competências. Essas formações permitem que os colaboradores desenvolvam habilidades específicas e aprofundem o seu conhecimento para aplicar às suas funções, resultando num desempenho mais eficiente e eficaz (Abrar, 2021). Além disso, elas são essenciais para manterem a cultura da empresa, pois promovem a disseminação de valores, práticas e objetivos comuns (Hidayat & Aziz, 2022). Através dessas iniciativas, a empresa assegura que todos os funcionários estejam alinhados com a sua missão e visão, fortalecendo o sentido de pertença e coesão interna. Consequentemente, essa abordagem contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador, onde todos estão comprometidos com o crescimento pessoal e organizacional (Olkiewicz, 2020). Todas as ações de formação têm espaço para dinâmicas. Os colaboradores de loja são indivíduos que vivem um quotidiano laboral prático, pelo que é essencial recorrer à gamificação de forma a facilitar o modo de aprendizagem e motivando-os através de jogos mais competitivos que requerem a sua atenção.

A Formação Inicial e Contínua Aplicada à Restauração consiste numa formação dirigida a novos colaboradores da restauração, sendo ainda uma formação contínua. A dinâmica da Roleta do Plano de Atendimento de Restauração de Excelência tem diversas situações expressas, onde será necessário identificar a que fase do modelo de excelência (atender, vender e fidelizar) corresponde a respetiva situação.

A Formação Inicial e Contínua Alimentar está relacionada com o supermercado. Num dos módulos existe o jogo SuperAção inspirado no *Trivial Pursuit*, que consiste em que cada equipa gire os dados e escolha a casa que pretende, podendo calhar uma carta com questões sobre higiene e segurança no trabalho, uma com questões relacionadas com a interação com o cliente ou conhecimento do produto, uma carta com questões gerais de supermercado, outra para identificar o tipo de produto que aparece na imagem, ou questões gerais. Consoante vão acertando nas respostas relacionadas com as casas verdes, vão ganhando produtos para colocar na sua banca, ganhando a equipa que recolher mais produtos. Para além destes jogos, em conjunto com a área de Desenvolvimento, existe um módulo com o Bingo do Conhecimento onde nos é fornecida uma folha com diversas afirmações que temos de preencher com os nomes dos colegas e ganha o primeiro formando a conseguir preencher com um nome de um colega diferente para cada afirmação. Numa outra dinâmica, na reflexão partilhada a partir de quatro imagens abstratas temos de refletir através de quatro questões (“como tem sido o caminho até aqui?”, “como gostaria que fosse daqui para a frente?”, “o que sinto falta?” e “o que pode ser melhorado?”) e partilhando com o grupo aquilo que observaram nas imagens.

O *Onboarding* é uma formação inicial para os novos colaboradores que integram as marcas externas no El Corte Inglés com módulos relacionados com a história da empresa e com o modelo de atendimento. Nesta, existe a possibilidade de aplicar *roleplay* ao longo da formação de Terminais Ponto de Venda. Inicialmente é ensinada a forma como funcionam os Terminais, enquanto os participantes replicam o que estão a aprender, juntando-se posteriormente em pares para simularem uma venda entre cliente e colaborador, aplicando todos os conhecimentos até então adquiridos.

Outra formação é a Escola de Retalho que é uma formação inicial e contínua voltada para o atendimento e moda. O primeiro módulo da Escola de Retalho apresenta como dinâmica o “Vendedor de Excelência Vasco” que consiste num quadro branco em forma de boneco, onde os novos colaboradores têm de identificar os comportamentos e habilidades de um profissional de excelência. Existe uma dinâmica de manequins sobre imagem e postura onde terão de vestir os manequins seguindo as normas da empresa, como sendo estes os vendedores do El Corte Inglés. Noutro jogo é apresentada uma lista de tarefas onde se têm de priorizar as tarefas principais e complementares no decorrer de funções em loja,

havendo um *roleplay* onde demonstram a forma de atendimento ao cliente. Na dinâmica das fases de venda, é necessário identificar os comportamentos a adotar ao longo de cada fase.

As Oficinas de Venda é uma formação contínua com veteranos na empresa como público-alvo. Na formação de Oficinas de Venda existe uma dinâmica da Roleta, que consiste numa roda com diversos produtos e alimentos, onde os colaboradores são divididos em grupos e cada grupo gira a roleta, tendo de debater com o restante grupo e vender o respetivo produto, através das técnicas aprendidas em sala. Perguntas ao Mentor consiste num conjunto de questões colocadas pelos participantes, onde cada um irá escolher aleatoriamente uma caixa com uma questão e terá de questionar o Mentor presente com temas relativos ao modelo de atendimento.

A formação Regulamento Geral de Proteção de Dados e a Prevenção de Branqueamento de Capitais são formações contínuas mais voltadas para a área jurídica, e nesta segunda é aplicado um questionário para avaliar as aprendizagens adquiridas.

Por último, a formação *Customer Happiness Service* é a formação direcionada para o apoio ao cliente. Nesta ação de formação é utilizada novamente a dinâmica do Vasco, adaptado a um colaborador de excelência desta área. Para além desta, após a matéria lecionada, existe uma gravação de chamadas fictícia que apresenta um conjunto de erros por parte do colaborador, e os participantes terão de identificar esses mesmos erros ao longo do atendimento fictício.

5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO ESTÁGIO

O estágio realizado no El Corte Inglés representou uma oportunidade para aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da formação académica em Gestão de Recursos Humanos e ao longo da pesquisa bibliográfica. Existiu um envolvimento em etapas do ciclo formativo, o que permitiu uma melhor compreensão dos benefícios e limitações da gamificação neste contexto. Durante o período de estágio foram desenvolvidas diversas atividades que permitiram não só a observação do ambiente corporativo, como a participação em práticas de formação.

Durante o planeamento de formações, apoiou-se nos conteúdos formativos de uma nova formação, as Oficinas de Venda, através da criação de dinâmicas e dos materiais expositivos necessários à apresentação da ação e às respetivas atividades ao longo desta. Foi criada uma nova e atualizada brochura (in)formativa para distribuir pelos formandos com as etapas e atitudes que os vendedores da empresa devem ter. Foi desenvolvida uma formação sobre o registo de formações e realização de certificações em formato PowerPoint e vídeo para a equipa de Formação poder consultar sempre que necessário. Para a formação de Regulamento Geral de Proteção de Dados criou-se a apresentação em formato PowerPoint com os seus conteúdos formativos. Foi desenvolvido ainda um vídeo formativo na plataforma Vyond sobre o Sistema de Gestão da Segurança Alimentar do projeto Formação Inicial e Contínua Aplicada à Restauração de modo a rever e avaliar os conteúdos retidos pelos colaboradores, para substituir a formação presencial realizada por uma formadora interna.

Na execução de formações, existiu um acompanhamento no início do estágio em todas as formações da empresa para conhecer os conteúdos e técnicas de gamificação, e após esta preparação procedeu-se à execução das mesmas enquanto formadora interna nas formações de *Onboarding*, *Costumer Hapiness Service* e Formação Inicial e Contínua Aplicada à Restauração, para isso, foi necessário proceder ao envio de *e-mails* no dia útil anterior a cada formação, com toda a informação necessária aos formandos. Antes de cada formação é feita uma preparação das respetivas salas para a chegada dos participantes com os materiais necessários das ações formativas.

Por último, existiram tarefas mais administrativas e de apoio ao escritório. Foi necessário proceder ao registo de todas as formações realizadas, bem como a presença dos formandos ao longo de todo o estágio. Foi essencial ainda criar um registo de presenças no Excel para registar os formandos em sistema. Todos os dias era necessário algum membro da equipa de formação disponível, caso existisse a necessidade de apoio em alguma ação formativa a decorrer, função esta também desempenhada.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE CRÍTICA

Segundo Giovannini (2013) existem sete tipos de formação, pelo que o El Corte Inglés não os desenvolve a todos. Na formação relacionada com a aquisição de competências a

novos colaboradores, a empresa cumpre através de todas as suas formações à exceção das Oficinas de Venda. No que diz respeito à re-formação dos seus colaboradores, este é um tema mais delicado, tendo em conta que existem muitos colaboradores que não são chamados a formação há vários anos, embora recentemente tenha havido um esforço por parte da empresa para voltar a formar colaboradores mais antigos com a formação Oficinas de Venda. No entanto, a maioria das formações existentes no El Corte Inglés para além de serem consideradas formações iniciais, estão também contempladas enquanto formações contínuas com diversos módulos. Relativamente à formação de literacia, este tipo de formação é desenvolvido pela área de Educação, que incentivam o regresso ao ensino e detém diversas formações complementares, como por exemplo curso de Excel. A formação de serviço ao cliente está voltada para a comunicação e satisfação dos clientes, pelo que esta é assegurada através da formação de *Customer Happiness Service* que se encontra dividida em dois dias, um primeiro que está relacionado com a empresa e a sua cultura, e o segundo com o serviço de excelência ao cliente.

No que diz respeito aos restantes tipos de formação, embora em parceria entre as áreas de Desenvolvimento e Formação exista a Escola de Liderança que está voltada para os chefes e que contempla o trabalho em equipa, é algo bastante escasso na empresa, o que não ajuda a potenciar um ambiente de maior interajuda, algo que poderia ser atenuado através de formações de equipa e avaliações quase 360° de chefias para chefias, chefias para subordinados e subordinados para chefias de modo a perceber as lacunas existentes dentro de cada equipa (Lok *et al.*, 2021). A formação diversificada é inexistente, mas seria pertinente a sua criação, pois iria contribuir para as questões de respeito relativamente a diferentes religiões e géneros, de modo a promover a tolerância, principalmente nos colaboradores de gerações mais antigas, onde se acaba por sentir algum preconceito (Giovannini, 2013). A formação multifuncional é outro tipo de formação que poderia contribuir para a capacidade de adaptação a diferentes situações por parte dos colaboradores, bem como a gestão da sua vida profissional e pessoal (Elsafy & Oraby, 2022; Hidayat & Aziz, 2022).

De acordo com a literatura, a identificação das necessidades de formação é uma etapa crucial, devendo ser analisada ao nível organizacional, operacional e individual (Gomes *et al.*, 2008; Rego *et al.*, 2015) de modo a antecipar necessidades futuras (Lok *et al.*,

2021). No El Corte Inglés esta etapa é atualmente alcançada através da avaliação de desempenho anual e do contacto por parte das chefias. Embora na avaliação de desempenho exista a possibilidade de os colaboradores escolherem e referirem as suas necessidades, este método torna-se limitado ao não ser completado por outras formas de recolha de dados (Hartoyo *et al.*, 2017). O contacto direto por parte das chefias permite uma comunicação imediata, mas está dependente da perceção deste, podendo levar a uma identificação de necessidades inconsistentes (Lok *et al.*, 2021).

No planeamento da formação é essencial que a sua programação seja rigorosa (Rego *et al.*, 2020). Existem dois grupos de métodos, os tradicionais e os com recurso às novas tecnologias. Na empresa são utilizados os dois métodos, o tradicional quando se recorre a formadores internos, e o com recurso às novas tecnologias quando são formadores externos. No planeamento são criados os conteúdos, técnicas e instrumentos, é considerada a duração, a quem se destina, bem como quais os objetivos desta ação e preparação das respetivas salas onde irão decorrer estas formações (Noe, 2013).

A eficiência da etapa da execução da formação está dependente das anteriores e é necessário arranjar estratégias para manter os participantes motivados (Curado *et al.*, 2015), envolvendo-os ao longo da formação com recurso à gamificação (Hamza *et al.*, 2022), algo que a empresa tem vindo a adotar em todas as ações de formação através do recurso a *roleplay*, *quizzes* e pontuação, sendo necessário aplicar dinâmicas mais competitivas para que os colaboradores não sintam que essas atividades não têm objetivos em concreto.

A última etapa é a avaliação da formação e pretende avaliar os comportamentos dos colaboradores (Sung & Choi, 2018) e a implementação dos conteúdos retidos ao longo das ações formativas, avaliando de que forma poderão vir a melhorar a formação, determinar se essa ação corresponde com os objetivos da empresa e que valor irá acrescentar ao formando (Prasad *et al.*, 2016). Esta etapa está dividida em quatro níveis (Saraiva & Gandra, 2021), a primeira é a reação, que permite medir tal como o próprio nome indica, a reação dos colaboradores ao longo da formação, pelo que a empresa adota esta primeira etapa e no final de cada formação existe um questionário de satisfação a ser respondido pelos colaboradores de modo a avaliar a formação e comentar a forma que esta foi lecionada. A segunda etapa é a aprendizagem (Kirkpatrick, 1976) e a única forma

que a empresa recorre à medição desta etapa é através de jogos (por exemplo o Kahoot) com questões sobre os conteúdos lecionados ao longo da ação formativa, como por exemplo na primeira semana da Escola do Retalho em que existe uma dinâmica no Kahoot, onde através da competição entre equipas, se mede o nível de aprendizagem obtido durante a formação, embora não sejam avaliados os resultados destes jogos, nem utilizados estes tipos de questionários após o término das ações, pelo que não se pode considerar que de facto esta etapa seja cumprida. O terceiro nível é o de comportamento onde é medida a diferença no comportamento dos participantes antes e após a formação (Saraiva & Gandra, 2021), existindo apenas a possibilidade de *feedback* por parte da chefia dos respetivos colaboradores. Por fim, de acordo com Kirkpatrick (1976), na quarta etapa são medidos os resultados obtidos após a participação na formação, pelo que ao longo do estágio não foi observada a existência de um estudo dos resultados nem uma análise das possíveis mudanças sentidas no desempenho das funções por parte da empresa.

Como principais elementos da gamificação é possível destacar as dinâmicas, as mecânicas e os componentes (Kalogiannakis *et al.*, 2021; Werbach & Hunter, 2012), e embora a empresa utilize, existem dois fundamentos que não são tidos em conta, não produzindo por vezes os resultados esperados. Como observado anteriormente na taxonomia de Bartle (1996) existem diversos jogadores e personalidades envolvidas, algo que acaba a ser esquecido durante o planeamento das formações, pois são apenas pensados que tipos de jogos se poderão adaptar aos conteúdos, mas não que tipos de jogos se poderão adaptar também às diferentes personalidades dentro da empresa (Hammedi *et al.*, 2021; Shabadurai *et al.*, 2024). A teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2000) explora as motivações intrínsecas e extrínsecas dos indivíduos, sugerindo como necessidades psicológicas que influenciam a motivação, a autonomia, a competência e o relacionamento, o que em algumas dinâmicas e mecânicas observadas não foram desenvolvidas com este pensamento, o que acaba por vezes a levar a uma falta de motivação por parte dos participantes, ao sentirem que esses jogos não têm qualquer propósito, nem existe competitividade que os motive a aprender e aplicar os conhecimentos (Iacono *et al.*, 2020).

Em suma, a análise das práticas de formação do El Corte Inglés revela tanto pontos fortes quanto áreas de melhoria. A empresa demonstra um compromisso significativo com a formação inicial e contínua, utilizando uma variedade de métodos e tecnologias para promover o desenvolvimento dos seus colaboradores. No entanto, a ausência de certos tipos de formação como a diversificada e a de equipa, bem como a insuficiência na aplicação de metodologias que considerem as diferentes personalidades e necessidades psicológicas dos colaboradores, indicam lacunas que podem comprometer a eficácia global das ações formativas (Armstrong & Landers, 2019; Shabadurai *et al.*, 2024). Além disso, a dependência excessiva de métodos tradicionais de avaliação, sem um acompanhamento contínuo dos impactos destas formações no desempenho e comportamento dos colaboradores, limita a capacidade da empresa de ajustar e melhorar os seus programas formativos (Armstrong & Landers, 2018). Deste modo, é essencial que a empresa reavalie e amplie as suas estratégias de formação, integrando abordagens mais inclusivas e diversificadas que não só atendam às necessidades organizacionais, como motivem os colaboradores de forma mais eficaz (Hamza *et al.*, 2022).

6.1 Proposta de melhoria

Enquanto proposta de melhoria, é possível destacar:

No levantamento de necessidades formativas, poderão ser realizados *quizzes* de conteúdos formativos anteriores, de modo a compreender que conteúdos é que os formandos retiveram de formações anteriores e se existirá novamente necessidade de os trazer a sala (Lok *et al.*, 2021). Poderão ser ainda realizados questionários de conteúdos relacionados com as suas funções, para entender que tipos de comportamentos são adotados no desempenho das suas tarefas e se as realizam da maneira correta (Sung & Choi, 2018). Seria pertinente fazer um questionário de satisfação/avaliação de equipa de modo a descobrir possíveis necessidades formativas de *team building* (formação relacionada para equipas). Por último, seria essencial que a avaliação de desempenho fosse mais frequente, incluindo autoavaliações, *feedback* entre colegas e avaliação quase 360°, proporcionando uma visão mais ampla e completa das necessidades de formação, reduzindo a dependência da perceção subjetiva da chefia.

No planeamento de formação poderão criar uma ferramenta gamificada que envolvesse os colaboradores a votar nos tópicos de interesse para a respetiva formação que está em processo de planeamento.

Na execução de formação, como proposta de melhoria são recomendadas dinâmicas competitivas claras, com objetivos específicos de modo que os colaboradores mantenham o seu interesse ao longo dos conteúdos formativos e sintam que as dinâmicas estão a ser feitas com um propósito (Rego *et al.*, 2015). Recomenda-se ainda uma plataforma de aprendizagem gamificada que permita aos colaboradores verem formações em formato vídeo e que ofereça recompensas (por exemplo pontos, emblemas e ir subindo numa tabela de liderança) e, à medida que os participantes progredam no curso, exista a possibilidade no final de poderem competir entre todos com questões relativas aos conteúdos mencionados.

No que diz respeito à avaliação formativa, seria essencial um questionário avaliativo de conteúdos de forma a entender se os objetivos da formação foram alcançados, bem como um *quiz* de avaliação de desempenho por parte da chefia após os colaboradores terem assistido à respetiva formação, de modo a perceber se têm vindo a aplicar esses conteúdos ao longo das suas funções, avaliando assim a autonomia de novos colaboradores (Sung & Choi, 2018). É importante implementar uma avaliação mais abrangente da formação, seguindo o modelo de Kirkpatrick (1976), pois complementaria a recolha de dados sobre o impacto da formação no desempenho dos colaboradores e resultados organizacionais. Com o resultado dos questionários de satisfação já aplicados pela empresa, seria pertinente avaliar estes resultados e identificar de que forma se podem vir a melhorar (Prasad *et al.*, 2016).

De acordo com o ponto da análise crítica anterior, seria pertinente a implementação de programas de formação que promovam o respeito e compreensão das diferentes culturas, géneros e religiões, podendo incluir pequenos *workshops* sobre a diversidade e inclusão, sensibilizando os colaboradores sobre a importância do respeito. O desenvolvimento de programas de formação de *team building*, de forma a melhorar o trabalho em equipa e reduzir a competitividade negativa e rivalidade entre colegas (Giovannini, 2013). Seria essencial introduzir mecanismos de *feedback* contínuo após as formações, permitindo que as chefias fornecessem informações imediatas sobre a eficácia das formações e as áreas

que necessitam de melhorias ou de um foco adicional (Câmara *et al.*, 2006.). Para além da avaliação de desempenho anual e do contacto direto com as chefias, a empresa poderia utilizar ferramentas como autoavaliações e avaliações entre colegas, o que facilitaria na identificação de necessidades formativas (Lok *et al.*, 2021).

Concluindo, poderia aumentar-se o uso de elementos de gamificação com um foco mais estratégico que leve em consideração as diferentes personalidades dos colaboradores, conforme a taxonomia de Bartle (1996) e as motivações intrínsecas e extrínsecas como sugerido por Deci e Ryan (2000), podendo incluir jogos mais eficazes com níveis de dificuldade ajustáveis e recompensas tangíveis que incentivem a participação ativa (Pandey *et al.*, 2023). Como exemplo pode-se destacar a criação de uma plataforma de aprendizagem digital onde os colaboradores possam aceder aos materiais de formação em vídeo, participar em *quizzes* e competições e ganhar recompensas como pontos, subindo nas tabelas de liderança, ou até mesmo a criação de recompensas como *vouchers* para utilizar em loja (Werbach & Hunter, 2012).

7. CONCLUSÕES

A gamificação tem-se vindo a tornar numa ferramenta imprescindível na formação inicial e contínua dos colaboradores, agregando valor ao ciclo formativo e promovendo uma aprendizagem mais dinâmica e interativa (Hamza *et al.*, 2022). A análise feita ao longo deste Trabalho Final de Mestrado demonstrou que um ciclo formativo bem estruturado é fundamental de modo que o investimento esteja alinhado com os objetivos organizacionais, o que leva a um retorno sobre o investimento em formação, além de promover um ambiente de trabalho inovador e produtivo (Jeni, 2021). Esta abordagem não só eleva o desempenho individual dos colaboradores como fortalece a capacidade da organização de se adaptar e prosperar num mercado em constante evolução (Taghipour *et al.*, 2023).

7.1 Limitações de estudo

Neste estágio, uma das limitações ao estudo foi a curta duração do período de observação no El Corte Inglés. Este fator impediu uma análise mais detalhada e aprofundada de todas as etapas do ciclo formativo. Esta restrição temporal limitou a capacidade de acompanhar cada fase da formação, desde a identificação das necessidades até à avaliação dos resultados, impossibilitando uma compreensão completa das dinâmicas formativas e do impacto das intervenções propostas.

Durante a execução das formações, foi notável a falta de motivação dos colaboradores, que participavam nas ações formativas com um sentido de obrigação. Este desinteresse pode ser prejudicial ao processo de aprendizagem e à eficácia destes programas de formação. A gamificação tem vindo a ser uma estratégia eficaz para combater esta desmotivação, ao se incorporarem elementos lúdicos e competitivos nas ações de formação, incentivando os colaboradores a participar de uma forma mais ativa.

A equipa de Formação é consideravelmente pequena, o que representa uma limitação significativa para a implementação de projetos mais complexos ou para a realização de estudos mais abrangentes como a avaliação da satisfação dos colaboradores com as ações formativas. A escassez de recursos humanos dificulta a execução de iniciativas inovadoras e a avaliação contínua das estratégias adotadas. Uma equipa mais robusta permitiria uma maior distribuição de tarefas e a realização de pesquisas aprofundadas sobre a eficácia da gamificação e da metodologia de ensino. Além disso, uma maior capacidade de recursos humanos facilitaria a adaptação e a personalização dos programas formativos, atendendo mais eficazmente às necessidades individuais dos colaboradores.

Por último, existiu ainda escassez de documentação por parte da empresa, que impossibilitou a pormenorização do processo de formação no El Corte Inglés e documentos que suportassem alguns momentos ao longo do relatório de estágio. Além disso, devido à natureza confidencial destes documentos internos, não foi possível proceder à sua divulgação, o que restringiu a capacidade de apresentar uma análise completa e fundamentada com materiais oficiais da organização.

REFERÊNCIAS

- Abrar, F. (2021). Examining the effect of knowledge-based training and development on employee innovative behavior: A practices-resources-uses-performance linkage. *Pakistan Social Sciences Review*, 5(1), 329-347. [https://doi.org/10.35484/pssr.2021\(5-i\)26](https://doi.org/10.35484/pssr.2021(5-i)26).
- Abuladze, L. (2023). Use of gamification in employee training and development. Use of gamification in employee training and development. In A. Lüleyová (Ed.), *EDAMBA 2022: Conference Proceedings. University of Economics in Bratislava*, 1-10. <https://doi.org/10.53465/EDAMBA.2022.9788022550420.1-10>.
- Aleem, M., & Bowra, Z. (2020). Role of training & development on employee retention and organizational commitment in the banking sector of Pakistan. *Review of Economics and Development Studies*, 6(3), 639-650. <https://doi.org/10.47067/reads.v6i3.252>.
- Ali, B., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence on job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>.
- Anwar, A. (2021). Effectiveness of training on work motivation. *Journal Indonesian Scholars for Social Research*, 1(1).
- Armstrong, M., & Landers, R. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 162-169. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12124>.
- Baah, C., Govender, I., & Rontala Subramaniam, P. (2023). Exploring the role of gamification in motivating students to learn. *Cogent Education*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2210045>.
- Bao, H., Heng, K., & Ratnam, N. (2021). A study on human resource function: Recruitment, training and development, performance appraisal and compensation. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 7(20), 11-22.

- Bansal, P., Smith, W., & 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>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1) 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD Research*, 1(1).
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 341-347. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.04.011>.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2006). *Humanator 2001: Recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª ed.). Publicações Dom Quixote.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4ª ed.). SAGE Publications.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Edições Silabo.
- Curado, C., Henriques, P., & Ribeiro, S. (2015). Voluntary or mandatory enrollment in training and the motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 98-109. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12050>.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01.
- Diamantidis, A., & Chatzoglou, P. (2014). Employee post-training behavior and performance: Evaluating the results of the training process. *International Journal of Training and Development*, 18(3). 149-170. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12034>.

- Dissanayake, K. (2016). A training and development (T&D) cycle for non-regular workers. *International Conference on Issues in Business, Economics, Marketing and Mathematics*. Singapore.
- El Corte Inglés. (2024a). Informação Corporativa. El Corte Inglés. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/>.
- El Corte Inglés. (2024b). História do Grupo. El Corte Inglés. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/historia-do-grupo/>.
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The impact of training on employee retention. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>.
- Emerson, R., Fretz, R., & Shaw, L. (2011). *Writing Ethnographic Fieldnotes* (2^a ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Gaonkar, S., Khan, D., Manisha, M., & Singh, A. (2022). Impact of gamification on learning and development. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 6(2), 63-70. <https://doi.org/10.36348/jaep.2022.v06i02.003>.
- Giovannini, E. (2013). *Human Resources Management and Training, Compilation of Good Practices in Statistical Offices*. New York: United Nations.
- Goldstein, I. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31.
- Gomes, J., Cunha, P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1^a ed.). Edições Silabo.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>.
- Hammedi, W., Leclercq, T., Poncin, I., & Alkire (Née Nasr), L. (2021). Uncovering the dark side of gamification at work: Impacts on engagement and well-being.

Journal of Business Research, 122(3), 256-269.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.032>.

Hamza, I., Shatila, K., & Sarolta, T. (2022). The effect of gamification on employee behavior: The mediating effects of culture and engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(5), 213-224.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no5.0213>.

Hartoyo, R., & Efendy, H. (2017). Development of training needs analysis in organization. *Journal of Management Research*, 9(4), 140.
<https://doi.org/10.5296/jmr.v9i4.11866>.

Hidayat, A., & Aziz, M. (2022). The role of job training in improving employee performance. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 1(1), 21-30. <https://doi.org/10.54099/aijms.v1i1.186>.

Hussein, E., Kan'an, A., Rasheed, A., Alrashed, Y., Jdaitawi, M., Abas, A., Mabrouk, S., & Abdelmoneim, M. (2023). Exploring the impact of gamification on skill development in special education: A systematic review. *Contemporary Educational Technology*, 15(3), 1-9. <https://doi.org/10.30935/cedtech/13335>.

Iacono, S., Vallarino, M., & Vercelli, G. V. (2020). Gamification in corporate training to enhance engagement: An approach. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(17), 69.
<https://doi.org/10.3991/ijet.v15i17.14207>.

Jeni, F. A., Momotaj & Al-Amin, M. (2021). The impact of training and development on employee performance and productivity: An empirical study on private bank of Noakhali region in Bangladesh. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 9(2), 1-18. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2021/v9i230234>.

Junior, E., Oliveira, G., Santos, A., & Schnekenberg, G. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(44), 36-51.

- Kalogiannakis, M., Papadakis, S., & Zourmpakis, A.-I. (2021). Gamification in science education: A systematic review of the literature. *Education Sciences*, 11(1), 22. <https://doi.org/10.3390/educsci11010022>.
- Khodabandelou, R., Roghanian, P., Gheysari, H., & Amoozegar, A. (2023), A systematic review of gamification in organizational learning, *The Learning Organization*, 30(2), 251-272. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2022-0057>.
- Kirkpatrick, D. (1976). Evaluation of training. *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*.
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2021). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. Association for Talent Development.
- Kumar, A., Sowdamini, T., Manocha, S., & Pujari, P. (2021). Gamification as a sustainable tool for HR managers. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, 24(2), 1-14. <https://doi.org/10.32725/acta.2021.003>.
- Landers, R. (2015). Developing a Theory of Gamified Learning. *SAGE Journals*, 45(6). <https://doi.org/10.1177/1046878114563660>.
- Landers, R., & Armstrong, M. (2017). Enhancing instructional outcomes with gamification: an empirical test of the Technology-Enhanced Training Effectiveness Model. *Computers in Human Behavior*, 71, 499-507. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.031>.
- Lok, B., Cheng, M. & Choong, C. (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>.
- Mathew, E., & Venkatesh, A. (2023). The impact of gamification elements on employee engagement and employee performance in the service sector in Bangalore. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 29(2), 194-207.

- Mazarakis, A., & Bräuer, P. (2022). Gamification is working, but which one exactly? Results from an experiment with four game design elements. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39(3), 1-16. <https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2041909>.
- McGuinness, S., & Ortiz, L. (2019). Skill gaps in the workplace: measurement, determinants and impacts. *Industrial Relations Journal*, 47(3), 253-278. <https://doi.org/10.1111/irj.12136>.
- Medeiros, R. (2020). A Gamification no Ensino Superior: Projeto aplicado como incentivo na Educação [Dissertação de Mestrado].
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48. <https://doi.org/10.26458/jedep.v7i1.571>.
- Mohammadyari, S., & Singh, H. (2015). Understanding the effect of e-learning on individual performance: The role of digital literacy. *Computers & Education*, 82(1), 11-25. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.10.025>.
- Mohanty, S., & Christopher B, P. (2024). The role of gamification research in human resource management: A PRISMA analysis and future research direction. *SAGE Open*, 14(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/21582440241243154>.
- Nascimento, G. (2015). *Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual*. Gestão de Recursos Humanos para gestores (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Niati, D., Siregar, Z., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: The role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute: Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>.
- Noe, R. (2010). *Employee Training and Development* (5ª ed.). McGrawHill/Irwin.
- Noe, R. (2013). *Training and Development* (6ª ed.). McGraw-Hill.

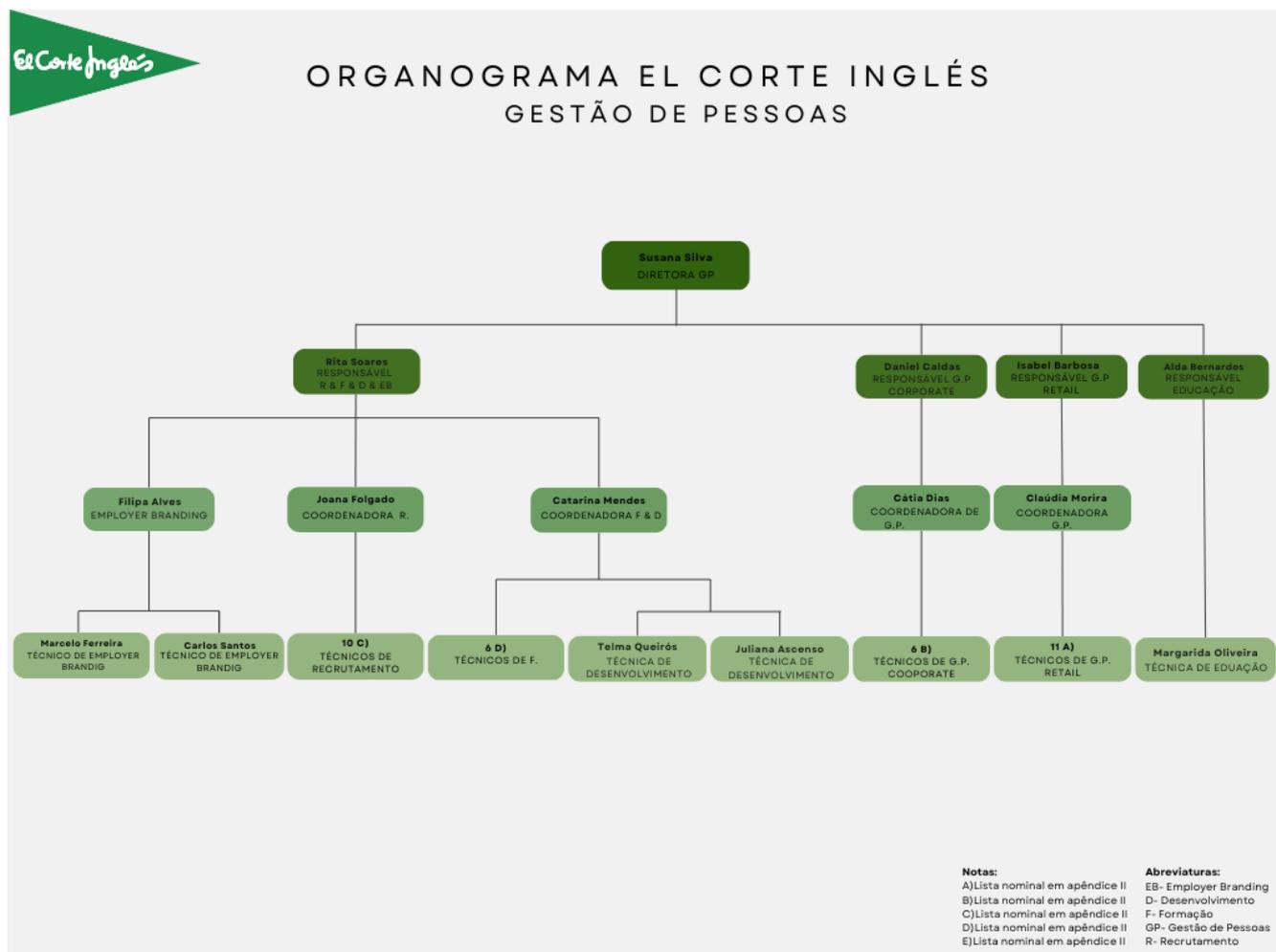
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management* (9^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Okolie, U., & Omamuyovwi, A. (2020). Developing the human resources effectiveness through training and development. *Annals of Spiru Haret University, Economic Series*, 20(3) 81-95.
- Oliveira, F. (2006). *Plano de formação – Etapas e Metodologias da Elaboração* (4^a ed.). IEFP.
- Olkiewicz, M. (2020). Training of human resources as an element of development and building discipline. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, 2020(148), 593-604. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.148.43>.
- Pandey, A., Balusamy, B., & Chilamkurti, N. (2023). *Disruptive Artificial Intelligence and Sustainable Human Resource Management: Impacts and Innovations - The Future of HR* (1^a ed.). River Publishers.
- Pham, N., Vo-Thanh, T., Shahbaz, M., Duc Huynh, T., & Usman, M. (2020). Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance. *Journal of Environmental Management*, 269, 110781. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110781>.
- Prasad, K., Vaidya, R., & Kumar, V. (2016). An empirical analysis of the training program characteristics on training program effectiveness: A case study with reference to international agricultural research institute, hyderabad. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 143-154. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.43016>.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2020). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3^a ed.). Edições Silabo.
- Rohan, R., Pal, D., & Funilkul, S. (2020). Mapping gaming elements with gamification categories: Immersion, achievement, and social in a MOOC setting. 14th

- International Conference on Innovations in Information Technology (IIT).
<https://doi.org/10.1109/iit50501.2020.9299047>.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2022). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>.
- Santos, S., Trevisan, L., Veloso, E., & Treff, M. (2021). Gamification in training and development processes: perception on effectiveness and results. *Revista de Gestão USP*, 28(2), 133. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2019-0132>.
- Saraiva, D., & Gandra, M. (2021). *A Avaliação da Formação e o Modelo de Donald L. Kirkpatrick* [Dissertação de mestrado].
- Saunders, C., Sierpe, A., Plessen, C. von, Kennedy, A., Leviton, L., Bernstein, S., Goldwag, J., King, J., Marx, C., Pogue, J., Saunders, R., Citters, A. V., Yen, R., Elwyn, G., & Leyenaar, J. (2023). Practical Thematic Analysis: a Guide for Multidisciplinary Health Services Research Teams Engaging in Qualitative Analysis. *BMJ*, 381. <https://doi.org/10.1136/bmj-2022-074256>.
- Schöbel, S., Janson, A., & Leimeister, J. (2022). Gamifying online training in management education to support emotional engagement and problem-solving skills. *Journal of Management Education*, 47(2), 166-203.
<https://doi.org/10.1177/10525629221123287>.
- Shabadurai, Y., Chua, F. & Lim, T. (2024). Dynamic adaptive gamification framework to improve user gamification experience for online training. *International Journal of Information and Education Technology*, 14(1), 42-49.
<https://doi.org/10.18178/ijiet.2024.14.1.2022>.
- Stone, D., & Deadrick, D. (2021). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100780. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.003>.

- Sugiarti, E. (2022). The influence of training, work environment and career development on work motivation that has an impact on employee performance at PT. Suryamas elsindo primatama in west jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>.
- Sung, S., & Choi, J. (2016). To invest or not to invest: strategic decision making toward investing in training and development in Korean manufacturing firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2080-2105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239215>.
- Sung, S., & Choi, J. (2018). Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Human Resource Management*, 57(6), 1339-1353. <https://doi.org/10.1002/hrm.21909>.
- Sung, S., & Choi, J. (2021). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 4-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.01.001>.
- Taghipour, E., Vizeshfir, F., & Zarifsanaiey, N. (2023). The effect of gamification-based training on the knowledge, attitudes, and academic achievement of male adolescents in preventing substance and internet addiction. *BMC Medical Education*, 23(860). <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04858-1>.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.

APÊNDICES

Apêndice I- Organograma Departamento Gestão de Pessoas.



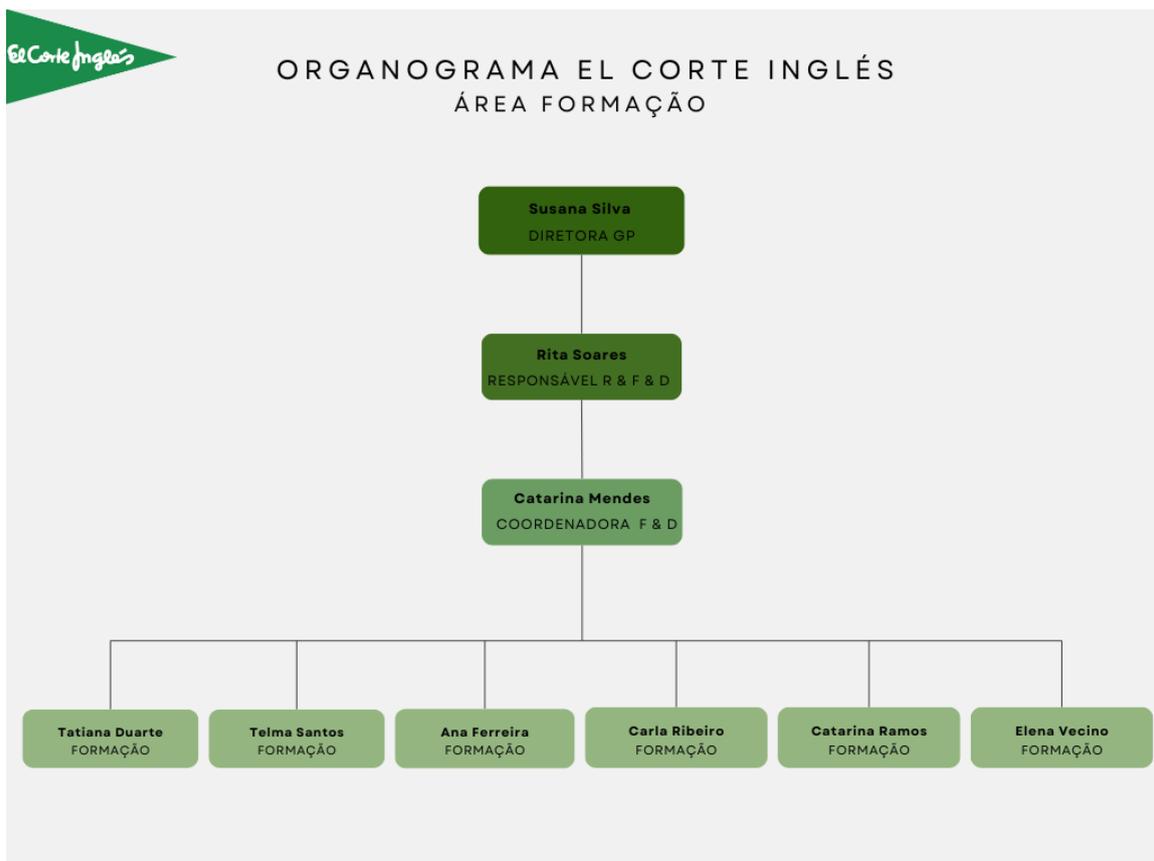
Apêndice II- Lista nominal.

El Corte Inglés

LISTA NOMINAL

| | |
|--|---|
| A) Técnicos de Gestão de Pessoas Retail: Aianúra Biague Carmen Duarte Cristina Portas Marta Ginja Paula Silva Paulo Almeida Raquel Narciso Rosália Mesquita Susana Gomes | C) Técnicos de Recrutamento Carlos Massano Filipa Gomes Gonçalo Nunes Inês Cipriano Jaimara Caliman Fabrisio Barroso |
| B) Técnicos de Gestão de Pessoas Corporate: Ana Rocha Camélia Ras Carla Pereira Carolina Carço Nuno Mendes Pedro Sampaio | D) Técnicos de Formação Ana Ferreira Carla Ribeiro Catarina Ramos Elena Vecino Tatiana Duarte Telma Santos |
| | E) Técnicos de Desenvolvimento Telma Queirós Juliana Ascenso |

Apêndice III- Organograma área de Formação.



ANEXOS

Anexo I- Questionário de satisfação.

Questionário de satisfação

Formação Inicial | Natal 2023

Olá!

Este questionário tem como objetivo avaliar a formação inicial realizada.

Pedimos-te que avalies vários parâmetros, numa escala de 1 a 4 valores, sendo que, 1 corresponde a "Muito insatisfeito" e 4 a "Muito satisfeito".

Agradecemos a tua colaboração!

* Obrigatória

1. Data da Formação *

2. Nome Completo *

3. Nº de Colaborador/a *

4. Como avalias a ação de Formação realizada? *

| | Muito Insatisfação | Insatisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Conteúdos da ação de Formação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estrutura dos Conteúdos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pertinência/ Utilidade dos Conteúdos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Adequação dos métodos utilizados aos temas tratados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Duração da Ação de Formação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Domínio e Clareza do formador na Exposição da(s) matéria(s) tratada(s) na ação de formação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estímulo do formador à participação dos/as formandos/as nas sessões | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pontualidade do formador: Cumprimento do Horário das sessões | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. De um modo geral, como avalias esta formação? *

| | Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Considero que contribuirá para a melhoria das minhas funções | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conheci e aprendi novas informações sobre a empresa e função | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Relativamente à ação realizada, como avalias: *

| | Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Qualidade e adequação dos recursos, equipamentos e sala disponibilizados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Dos conteúdos que aprendeste, o que consideras que será mais útil para o desempenho das tuas funções? *

8. Dos conteúdos que aprendeste, o que consideras que poderá ser mais difícil colocar em prática? *

9. Deixa-nos as tuas sugestões de melhoria e/ou comentários: