



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO NA ALLIANZ

FABÍOLA VASCONCELOS ESTEVES CONDEÇA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE GOMES – INSTITUTO SUPERIOR
DE ECONOMIA E GESTÃO

DR^a MANUELA NETO – COMPANHIA DE SEGUROS ALLIANZ
PORTUGAL

JUNHO – 2013

RESUMO

O tema do presente Relatório de Estágio abordou a temática da formação e desenvolvimento organizacional. A escolha deste tema deveu-se ao meu interesse, durante o meu percurso académico, relativamente ao tópico da gestão da formação e também ao facto de ter realizado um estágio curricular nesta área, no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O estágio curricular teve lugar na Direcção de Pessoas- Departamento de Desenvolvimento e Comunicação da Companhia de Seguros Allianz Portugal, onde me foi dada a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do Mestrado, bem como obter experiência profissional, tomando contacto directo e participativo nas funções diárias deste Departamento.

O objectivo deste relatório de estágio foi explicar e analisar as actividades desenvolvidas ao longo do estágio, para compreender como é feita a gestão da formação na prática organizacional. De modo a possibilitar uma análise crítica das práticas organizacionais sobre a gestão da formação, foi feita uma revisão da literatura sobre esta temática. Comparou-se o preconizado pela teoria com o praticado, o que permitiu demonstrar que a Allianz Portugal adopta boas práticas na gestão da formação, razão pela qual é uma organização certificada pela Bureau Veritas.

Palavras-chave: Formação, ciclo formativo, métodos e técnicas de formação, gestão de recursos humanos, vantagem competitiva sustentável, estratégia e políticas.

ABSTRACT

The subject of this Internship Report discussed the issue of organizational training and development. The choice of this topic was due to my interest during my academic path about the subject of training management and also because I had done a curricular internship in this field for my Master's Final Work in Human Resource Management.

The internship took place at the Development and Communication at Allianz Portugal Insurance Company, where I had the opportunity to apply in practice the theoretical knowledge acquired during the Master, as well as work experience, having direct contact and participating in the daily functions.

The purpose of this Internship Report was to explain and analyze the activities performed along the internship, in order to understand how to manage training in an organization. First of all, was made a literature review that enabled a critical analysis of organizational practices on the training management field. At last, was made a comparison between the theory and the organizational practice, which proved that Allianz Portugal adopts best practices in training management, being even a certified organization by Bureau Veritas.

Keywords: Training, training cycle, methods and techniques of training, human resource management, sustainable competitive advantage, strategy and policies.

AGRADECIMENTOS

Aos,

meu orientador, Professor Doutor Jorge Gomes,

minha co-orientadora, Dr^a Manuela Neto,

toda a equipa da Direcção de Pessoas e Serviços Jurídicos da Allianz Portugal,

meus Professores,

meus Colegas,

minha Família,

como expressão da minha gratidão e reconhecimento.

ÍNDICE

1. Introdução	5
2. Enquadramento teórico.....	6
2.1 Definição e a relevância organizacional da formação.....	6
2.2 O ciclo formativo.....	11
2.3 Súmula conclusiva.....	22
3. Enquadramento prático	24
3.1 Apresentação da empresa	24
3.1.1 O Grupo Allianz	24
3.1.2 Actividade de negócio	24
3.1.3 O Grupo e a Formação	24
3.1.4 Allianz Portugal	25
3.1.5 A sua posição no mercado	25
3.1.6 Allianz Portugal e a formação.....	25
3.2 Apresentação das actividades desempenhadas na empresa	27
3.2.1 Simbologia e política de formação	27
3.2.2 Actividades desempenhadas na DP-DC	29
3.2.3 Súmula Conclusiva	34
4. Discussão e Conclusão	35
4.1 Reflexão crítica das práticas de formação à luz da revisão literatura.....	35
4.2 Propostas de melhoria na gestão da formação.....	38
4.3 Limitações do estudo	40
4.4 Reflexão final	40
5. Referências	41
6. Anexos	45

1. Introdução

O presente Relatório de Estágio destina-se à obtenção do grau de Mestre no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), bem como para aprofundar a temática da gestão da formação. Optei por realizar um Relatório de Estágio como Trabalho Final de Mestrado, uma vez que foi este a possibilitar-me uma primeira experiência profissional nesta área e por a considerar uma mais-valia para início de actividade.

O estágio curricular foi realizado na Companhia de Seguros Allianz Portugal na Direcção de Pessoas-Departamento de Desenvolvimento e Comunicação (DP-DC) e teve uma duração de quatro meses. O facto da Allianz Portugal estar inserida numa multinacional e empregar mais de quinhentos colaboradores, faz com que as práticas de GRH relativas à gestão da formação estejam muito desenvolvidas, o que me possibilitou obter grande aprendizagem.

Deste modo, o objectivo deste trabalho é compreender como uma organização aplica, na sua prática quotidiana, a gestão da formação. É igualmente uma ambição, compreender como as empresas gerem a formação num momento de crise financeira e económica, no qual se deparam com um contexto instável e com um decréscimo de recursos, principalmente financeiros. Assim, este estudo justifica-se porque providência uma experiência real numa empresa, o que conduz a um maior conhecimento nesta área.

O Relatório de Estágio está dividido em três capítulos. O primeiro visa fornecer um enquadramento teórico, através de uma revisão da literatura sobre a temática da gestão da formação. O segundo apresenta um carácter prático, contendo um subcapítulo que descreve a empresa onde foi realizado o estágio e outro onde são descritas e analisadas as actividades organizacionais desempenhadas. O terceiro capítulo visa fazer uma reflexão crítica das práticas de formação à luz da revisão literatura, para poder tecer as devidas conclusões. Engloba também propostas de melhoria e limitações do estudo.

2. Enquadramento teórico

2.1 Definição e relevância organizacional da formação

Importa desde logo, compreender o conceito de formação. Noe (2010: 559) apresenta uma definição clara e concisa, caracterizando-a como sendo “um esforço planeado de uma organização que visa facilitar a aprendizagem de competências relacionadas com as funções dos seus colaboradores”. Cunha; Rego; Cunha; Cardoso; Marques & Gomes (2010: 381) na sua obra optaram pela definição proposta por Cabrera (2006: 168): “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”. Esta segunda definição acentua a tónica da formação na sugestão de uma mudança e não se centra apenas no incremento de novas competências dos trabalhadores, mas também nas suas atitudes e comportamentos. No entanto, ambas as definições sugerem-nos a importância da elaboração de um plano para garantir a sua eficácia e eficiência.

Artur, Bennett, Edens & Bell (2003) afirmam que a formação é um dos métodos mais eficazes para aumentar a produtividade das pessoas, comunicar os objectivos organizacionais aos novos colaboradores e tem por objectivo melhorar o desempenho no trabalho.

Assim, pode-se afirmar que a formação é um gerador de capacidades para os colaboradores (Salazar, Torres & Reche, 2012). É através desta política de desenvolvimento do seu capital humano (soma de atributos, experiências de vida, conhecimentos, criatividade, energia e entusiasmo com que os colaboradores de uma organização investem no seu trabalho; Noe, 2010: 553) que a organização irá assegurar vantagem competitiva sustentável, pois numa economia globalizada a organização tem de se diferenciar do mercado concorrente para conseguir atingir os seus objectivos de negócio (Salazar, *et al.*, 2012).

O modelo baseado nos recursos de Barney (1991) examina o papel idiossincrático dos recursos imóveis da organização na criação de vantagem competitiva. E para que os recursos da organização potenciem vantagem competitiva sustentável, devem possuir quatro atributos, são eles: a raridade, serem valiosos, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991). Podemos definir recursos como sendo todos os factores tangíveis e intangíveis que são propriedade ou que são controlados pela organização e que agem como *inputs* no processo produtivo (Salazar *et al.*, 2012). Incluem *know-how* que pode ser negociado (por exemplo, através de patentes e licenças), activos financeiros ou físicos (por exemplo, imóveis, instalações e equipamentos),

capital humano, entre outros (Amit & Schoemaker, 1993). Assim este modelo assenta na importância dos elementos internos da empresa como factores de diferenciação de competência, isto é, enfatiza a relevância dos recursos e capacidades para o crescimento da organização, para melhorar a sua rentabilidade e alcançar vantagem competitiva (Salazar *et al.*, 2012). Entende-se por capacidades, as competências e conhecimentos que uma empresa possui para mobilizar os seus recursos, utilizando um conjunto de processos organizacionais para atingir o fim desejado e são baseadas no desenvolvimento, execução e troca de informações através do capital humano da empresa (Amit *et al.*, 1993). Entre os recursos intangíveis fundamentais para a organização está o *know how* dos colaboradores (Hall, 1993). Assim, a formação desempenha um importante papel, na medida em que conduz a um aumento da produtividade do trabalhador e incrementa a inimitabilidade dos recursos humanos (Castellanos & Martín, 2011).

Conforme aos autores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007 e Noe, 2010) aparenta haver um novo paradigma para o papel da formação no seio organizacional. Sendo este considerado como essencial para atingir a estratégia de negócio adoptada pela empresa. Entende-se estratégia de negócio por “um plano que integra os objectivos, políticas e acções da organização. É a estratégia de negócio que auxilia a direccionar as actividades da empresa para que possa atingir objectivos específicos” (Noe, 2010: 54). Tradicionalmente, as organizações consideravam a formação relevante apenas para desenvolver conhecimentos e competências muito específicos, reduzindo-a a um papel secundário, pontual e reactivo. Actualmente, a gestão da formação assume uma posição estratégica, pró-activa e com foco essencial na aprendizagem interpessoal, que é a fonte de inimitabilidade num mercado altamente competitivo. O objectivo da formação organizacional é proporcionar aprendizagem mas também potenciar a criação, inovação e a partilha de conhecimentos (Noe, 2010). O modelo orgânico, que encara as organizações como um conjunto de subsistemas em interacção que se influenciam mutuamente integradas num sistema aberto, veio coabitar assim com a mais tradicional abordagem mecanicista da organização. As organizações orgânicas encaram a envolvente como imprevisível e o seu núcleo reside na flexibilidade que possibilita a interacção pessoal entre equipas multidisciplinares para se adaptar continuamente a novas situações, ao contrário da mecanicista que não contemplam esta agilidade de inovação (Gomes, 2008).

Assim, os programas de formação, para além de continuarem a proporcionar conhecimentos e competências específicos, isto é, conhecimento explícito, que se refere àquele que pode ser “formalizado, codificado e comunicado”, visam ainda contribuir para um alinhamento entre o desempenho do colaborador com as necessidades e desafios organizacionais,

através da partilha do conhecimento tácito, que se refere ao “conhecimento pessoal baseado na experiência individual que é difícil de explicar aos outros” (Noe, 2010: 56).

Neste novo paradigma, a formação actua em múltiplas áreas das competências, nomeadamente: saber, que fornece os conhecimentos necessários aos colaboradores para desempenharem a sua função; saber-fazer, que faculta as habilidades necessárias para que os colaboradores apliquem os conhecimentos operacionais; saber-ser/estar, fornece as atitudes e comportamentos para executarem as suas tarefas organizacionais; querer-fazer, que actua no campo da motivação do colaborador; e, poder-fazer, que concede os meios e recursos essenciais para que o colaborador aplique o conteúdo formativo e conseqüentemente melhore o seu desempenho (Camara *et al.* 2007).

O paradigma actual da gestão da formação assenta na premissa que a organização é um sistema adaptativo complexo (Camara *et al.*, 2007), na medida em que o meio externo tem influência no seio organizacional e como tal esta tem de se ajustar permanentemente para garantir a sua sobrevivência num mercado altamente competitivo e interdependente. O quadro 1 proporciona uma comparação entre o antigo e o novo paradigma da gestão da formação.

Quadro 1: Antigo paradigma VS Novo paradigma da gestão da formação

	Antigo paradigma	Novo paradigma
Paradigma organizacional	Fazer rápido e bem	Aprendizagem contínua
Vertentes da acção formativa	Reactiva	Reactiva e pró-activa
Áreas de acção nas competências	Saber, saber-fazer e saber-ser/estar	Saber, saber-fazer, saber-ser/estar, querer-fazer e poder-fazer
Núcleo de aprendizagem	Competências específicas	Múltiplas competências
Modelo de aprendizagem	Linear, <i>feedback</i> negativo (como deve ser), observação, estudo	Não linear, <i>feedback</i> positivo (procura de soluções), aprendizagem adaptativa
Formas de formação	Sala e <i>on the job</i>	Sala, <i>on the job</i> , <i>outdoor</i> , <i>e-learning</i> , <i>b-learning</i> , <i>coaching</i> , <i>mentoring</i>
Resultados e visão da formação	A curto-prazo	A curto, médio e longo prazo

Fonte: adaptado de Camara *et al.* (2007: 557).

É fundamental garantir que a cultura organizacional apoie a aprendizagem contínua, estimule a partilha e criação de conhecimentos, que existam redes de comunicação e assegure o envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores, para que a gestão da formação possa garantir vantagem competitiva sustentável (Noe, 2010). Num mundo dinâmico como o actual, as necessidades da formação estão em permanente mudança, é então necessário acompanhar essa evolução para manter todos os *stakeholders* satisfeitos. Assim, a gestão da formação requer não somente a identificação das lacunas de conhecimentos e competências mas também antecipar e antever, de forma pró-activa, as deficiências futuras, para poder responder às necessidades e exigências dos clientes (Camara *et al.*, 2007).

A estratégia adoptada pela organização vai influenciar e determinar os conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos necessários na empresa para que os objectivos de negócio sejam atingidos. Assim, o processo estratégico da formação inclui as seguintes fases (Noe, 2010:55):

- Identificar a estratégia de negócio;
- escolher as iniciativas estratégicas de formação que apoiem a estratégia de negócio;
- proporcionar actividades de formação que apoiem as iniciativas estratégicas;
- identificar e recolher os indicadores que demonstrem o valor da formação.

É possível identificar a estratégia de negócio através da análise da missão, visão, valores e objectivos da organização; de uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da organização; e, a nível externo, de uma análise da concorrência (Noe, 2010).

A escolha das iniciativas estratégicas de formação (que podem incluir: diversidade do portefólio de aprendizagem, ampliar o leque de formandos, acelerar o ritmo de aprendizagem, melhorar o serviço ao cliente, proporcionar oportunidades de formação e comunicá-las aos colaboradores, capturar e partilhar o conhecimento, alinhar a formação com a estratégia de negócio e, assegurar uma cultura que apoie a aprendizagem e a sua transferência) proporciona à organização um mapa que a orienta na identificação e selecção das actividades de formação e elucida como a formação pode ser eficaz no alcance dos objectivos de negócio (Noe, 2010).

As actividades de formação que irão permitir alcançar as iniciativas escolhidas, compreendem: a utilização da nova tecnologia na formação, o aumento do acesso a todos os

colaboradores aos programas de formação, a redução da duração da formação e o desenvolvimento de novas formações ou a expansão da oferta formativa (Noe, 2010).

De modo a determinar se a formação contribuiu para o alcance dos objectivos de negócio, é necessário identificar e recolher indicadores que tornem possível essa aferição. Existe uma multiplicidade de indicadores como: medir a satisfação do formando relativamente à acção de formação; analisar se esta potenciou a aquisição de novos conhecimentos, competências e comportamentos; medir se o programa de formação contribuiu positivamente para atingir os resultados de negócio; avaliar o serviço ao cliente; o comprometimento dos colaboradores; os níveis de rotatividade dos empregados; tempo e recursos despendidos; número de produtos com defeitos, entre muitos outros. O *balanced scorecard* é uma ferramenta utilizada por algumas empresas para fazer esta avaliação (Noe, 2010). Este indicador engloba quatro perspectivas diferentes: o cliente (medindo o tempo, qualidade, desempenho, serviço e custo), internamente (processo que influencia a satisfação do cliente), inovação e aprendizagem (eficiência operacional, satisfação do colaborador, melhoramento contínuo) e financeiro (rentabilidade, crescimento e valor do accionista). Inclui rácios como o número de formandos em relação ao número total de colaboradores, custos da formação por número de formandos e o total dos custos de formação pelo total de horas de formação (Noe, 2010). É de suma importância avaliar se a formação contribuiu para o alcance dos objectivos de negócio, uma vez que essa aferição irá permitir manter a motivação dos formandos em adquirir novos conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos; assegurar o apoio das chefias na realização de acções de formação e permitir a sobrevivência da organização num mundo dinâmico e altamente competitivo.

Pode-se concluir que as necessidades de formação dependem da estratégia adoptada pela organização (como por exemplo, focada no crescimento interno ou no desinvestimento ou no crescimento externo através de aquisições, entre outras). Cada estratégia assenta em diferentes objectivos de negócio que irão ter implicações distintas na formação (Noe, 2010). Cabe a cada organização fazer essa análise para poder fazer uma eficaz e eficiente gestão da formação.

2.2 O ciclo formativo

O ciclo formativo é um processo organizado e sistemático, que pode ser desdobrado em várias fases e serve para alinhar as práticas de GRH com a estratégia organizacional (Cunha *et al.* 2010). Este deve estar alinhado com o modelo de sistema aberto, que salienta que o ciclo formativo deve respeitar uma sequência de processos estreitamente integrados e desenvolvidos de forma racional, estratégica e lógica. A premissa deste modelo assenta na seguinte afirmação: se o processo de formação se basear numa análise para diagnosticar as necessidades e apostar no desenvolvimento de métodos de formação adequados e critérios de avaliação mensuráveis, então aumentam as probabilidades da organização investir na formação e que o sistema de formação maximize o seu retorno (Sels, 2002).

Cunha *et al.* (2010) dividem o ciclo formativo em quatro grandes fases: 1) a identificação e o diagnóstico das necessidades de formação, 2) a programação das actividades formativas, 3) a execução dessas actividades, 4) e a avaliação de todo o processo. Existe, no entanto, uma etapa que antecede este ciclo que consiste no alinhamento das políticas de formação com a estratégia organizacional (ver figura 1).

Figura 1: Fases que compõem o ciclo formativo



Fonte: adaptado de Cunha *et al.* (2010: 407).

Fase 0: Alinhamento das políticas de formação com a estratégia organizacional.

A importância organizacional desta fase foi amplamente explicada no capítulo anterior.

Importa, no entanto, salientar que esta deve estar de acordo com a perspectiva contingencial que afirma que as políticas de formação juntamente com os objectivos irão certamente depender da estratégia organizacional (Schuler & Jackson, 1987; Castellanos *et al.*, 2011). Esta é uma fase fundamental para assegurar resultados de negócio eficazes, bem como o cumprimento dos objectivos delineados pela empresa. Assim, é imprescindível o envolvimento dos gestores de linha ao longo de todo o processo formativo, isto é, não só na fase de diagnóstico das necessidades de formação, mas também na definição das políticas de formação e na avaliação da mesma, de modo a aferir se o colaborador faz uso dos conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes no desempenho da sua actividade organizacional (Cunha *et al.*, 2010:408).

O reconhecimento e adopção destas políticas formativas fazem com que empresas façam grandes investimentos na área da formação, inclusivamente criando universidades empresariais que facultam a transmissão de conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes fundamentais para o negócio e ainda que funcionam como incubadoras de novas ideias possibilitando novas perspectivas de negócio (Cunha *et al.* 2010).

Fase 1: Identificação e diagnóstico das necessidades

Esta fase requiere uma actualização contínua e sistemática dos problemas que podem ser resolvidos através da formação. Estes são aqueles cuja causa de um desempenho deficiente resulte da falta de conhecimentos, competências ou atitudes inconsistentes. Podem ser detectados através da recolha de dados e de uma análise casual dos diversos problemas organizacionais (Sels, 2002). Assim, deve-se fazer o diagnóstico da lacuna existente entre os conhecimentos, atitudes e comportamentos disponíveis e os necessários e desejáveis para apurar as necessidades formativas da organização. No entanto, para além de uma preocupação de resolver as actuais deficiências no desempenho organizacional, existe nesta fase uma intenção de antecipar futuros problemas e, portanto, adoptar uma postura preventiva e pró-activa (Sels, 2002). Assim, é imprescindível fazer não somente uma análise reactiva das necessidades mas também investir proactivamente nesse diagnóstico para assegurar a sobrevivência da organização num mercado altamente dinâmico e volátil.

Existem várias fontes, tanto internas como externas, nas quais o Gestor de Recursos Humanos pode recolher essas informações para fazer o diagnóstico, a saber: avaliação de desempenho; plano de negócios da empresa; pedidos dos colaboradores e das chefias; estudo do clima organizacional; *feedback* a 360°; entrevistas internas para apurar as necessidades de formação; análise de indicadores (exemplos: volume de vendas, *turnover*, número de acidentes, absentismo); estudos de *benchmarking* de programas de formação, tendência do negócio e do mercado, empresas fornecedoras de formação ou consultoras, entre outras (Camara, 2007).

A meta principal desta fase é a definição dos objectivos de formação, o que requiere uma análise a três níveis: a nível organizacional, operacional e individual:

- A nível organizacional, importa ter em consideração quais as decisões estratégicas da empresa que podem requerer formação, como por exemplo o aparecimento de novos produtos e serviços ou a introdução de novas tecnologias e ainda, analisar os indicadores organizacionais e de produção que possam ser melhorados através da realização de acções de formação, como por exemplo o absentismo ou a perda de clientes (Cunha *et al* 2010: 409). Nesta fase é fundamental analisar as metas e objectivos da empresa para poder planear as etapas da formação em conformidade com a sua estratégia e posteriormente testá-las (Sels, 2002).
- A nível operacional, é necessário fazer uma análise do trabalho e dos requisitos essenciais para a sua execução e identificar as lacunas a nível de conhecimentos, competências e atitudes para fornecer a formação adequada à função e tarefas (Cunha *et al.*, 2010). Estudos (Sels, 2002) revelam que muitas organizações baseiam a sua avaliação de necessidades apenas numa análise da alteração do conteúdo do trabalho, mas podem ser usados múltiplos métodos, como por exemplo, técnicas esperadas de trabalho, método de trabalho tarefa-dever, análise focada nos problemas, análise das tarefas-chave, entre outros (Sels, 2002).
- A nível individual, a análise deve ser feita a partir do colaborador, identificando as necessidades de aprendizagem de cada empregado, ajustando-as à acção de formação (Cunha *et al.*, 2010). O objectivo é detectar lacunas de desempenho actuais ou até antecipá-las, comparando o desempenho actual do colaborador com o esperado. Esta análise possibilita então avaliar as expectativas e exigências de aprendizagem de cada colaborador e, inclusive, medir a eficiência da formação, comparando com o nível de conhecimentos, competência e atitudes do colaborador antes da realização da acção de formação (Sels, 2002). Colquitt, Le Pin & Noe (2000 citado em Aguinis & Kraiger, 2009)

demonstraram que as características individuais (exemplo: o locus de controlo, a consciência, a ansiedade, a idade, a capacidade cognitiva, a auto eficácia, a valência da formação, o envolvimento no trabalho) e as situacionais (exemplo: clima organizacional) podem ajudar a prever a motivação do colaborador em participar na acção de formação. Assim, para maximizar os benefícios da formação é fundamental assegurar que os formandos estejam preparados e motivados para frequentarem as acções de formação (Aguinis *et al.*, 2009). Entende-se por “motivação pré-formação as atitudes individuais, expectativas, e auto-crenças que irão influenciar a vontade do formando em participar e aprender durante a acção” (Aguinis *et al.*, 2009: 461).

Estudos (Klein, Noe & Wang, 2006) demonstram que uma elevada orientação para os objectivos, juntamente com uma percepção de um ambiente favorável e facilitador à aprendizagem (como por exemplo, acesso à internet ou facultar tempo para pôr em prática a aprendizagem) aumentam a motivação do formando em adquirir novas competências, conhecimentos e atitudes.

Fase 2: Programação das actividades

Esta fase é a resposta às necessidades identificadas na fase anterior. A programação requiere um planeamento descritivo e minucioso, do contexto formativo, acções e do seu conteúdo (Cunha *et al.*, 2010). É nesta fase que são definidos os objectivos para orientar a aprendizagem que se deseja extrair da acção de formação. Os objectivos da uma acção formativa podem ser múltiplos e uma correcta definição incrementa a eficiência da mesma. Assim a formação pode estar: 1) orientada para o cargo para melhorar o desempenho nas tarefas quotidianas da organização, 2) orientada para o desenvolvimento de funções futuras, 3) orientada para a estratégia da organização, 4) orientada para a inibição das competências obsoletas; 5) orientada para a motivação dos colaboradores (Camara, 2007). Afim de possibilitar a avaliação da eficiência da formação, estes objectivos têm de ser transformados em critérios passíveis de mensuração, para posteriormente possibilitarem a avaliação (Sels, 2002). São exemplos de critérios de mensuração de objectivos: o custo, o tempo, a aplicabilidade, a eficiência e a motivação dos colaboradores (Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis, 2012). Na definição destes critérios é fundamental evitar erros como a redundância, a contagem dupla, a falta de independência mútua, o tempo de dependência de resultados ou a inoperacionalidade que possam pôr em causa a medição (Hammond, Keeney & Raiffa, 2002 *In* Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis, 2012).

Segue-se a selecção dos métodos adequados para a acção de formação e a identificação dos factores que incrementam o processo de aprendizagem, de modo a assegurar a transferência do conhecimento adquirido para a função (Sels, 2002). A selecção dos métodos baseia-se nos objectivos e critérios estabelecidos.

Para a programação da acção formativa é necessário definir, para além do seu objectivo, a sua natureza, forma e público-alvo. Quanto à natureza, esta pode incidir: a nível do saber (conhecimento), saber-fazer (técnica), saber-ser/estar (comportamento), querer-fazer (motivação) e desenvolvimento pessoal. Assim, a programação pode actuar de forma reactiva (a nível das competências do colaborador de modo a otimizar o desempenho da sua função) ou proactiva (antecipando as dinâmicas do mercado para responder às necessidades futuras dos *stakeholders*). A operacionalização da formação pode ser interna (assegurada por um colaborador da empresa) ou externa (assegurada por uma empresa que presta serviços especializados). A opção depende também dos recursos disponíveis e disponibilizados pela organização, podendo assumir os seguintes contextos (Camara, 2007):

- Sala de aula;
- No local de trabalho;
- No exterior;
- *Online (e-learning ou blended-learning)*;
- *Coaching* – “um par ou gestor que trabalha com os colaboradores para os motivar, para os auxiliar a desenvolverem as suas competências, e providenciar *feedback* e apoio” (Noe, 2010: 550) e *mentoring* – “um colaborador sénior e experiente que auxilia um iniciante a desenvolver as suas competências “(Noe, 2010: 555).

Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis (2012) estudaram outros métodos de programação da acção para além dos acima mencionados:

- *Apprenticeship* que é uma combinação de formação no local de trabalho com formação em sala de aula;
- *vestibule training/simuladores* é um método no qual as instalações de ensino são muito idênticas às condições reais de trabalho, podendo inclusivamente estarem equipadas com máquinas de produção real, não obstante de comprometerem a velocidade e a qualidade da produção, ressalvando a não interferência com o trabalho.

- auto-formação programada são disponibilizados manuais, livros e materiais aos formandos, sem a presença do formador, requerendo elevados níveis de auto-motivação e auto-controlo para que ocorra aprendizagem.
- Casos de estudo em que são analisados e discutidos problemas reais que ocorrem em situações laborais. Permite desenvolver competências ao nível do pensamento crítico, capacidade de análise e de resolução de problemas. O *Role playing* é um processo interactivo que permite aos formandos assumir funções diferentes e aprender a agir perante novas situações que ocorrem no contexto de trabalho.
- Rotação e transferências no trabalho é um método que incentiva a mobilidade para proporcionar mais experiência aos colaboradores, ensiná-los a desempenhar tarefas distintas, contribuindo para a transferência de *know-how*.

As novas tecnologias computadorizadas disponibilizaram uma vasta gama de oportunidades para criar novas ferramentas de formação (Bell & Kozlowski, 2002). A tecnologia é cada vez mais fácil de transportar e acessível. Não obstante, estudos (Brown & Charlier, 2012) apontam para que o uso de recursos *e-learning* é muito inferior àquele que é desejado pelas organizações. Por outro lado, Sitzmann, Kraiger, Stewart & Wisher, (2006) revelam que a formação *online* é apenas 6% mais eficaz do que a formação em sala de aula no que respeita ao ensino de conhecimento declarativo mas igualmente eficaz no que respeita ao conhecimento processual. Entende-se por conhecimento declarativo “a memória dos factos e princípios ensinados durante a formação e a sua relação entre os elementos do conhecimento (...) e por conhecimento processual a informação de como se desempenha uma tarefa ou acção” (Kraiger, Ford & Salas, 1993 *In* Sitzmann *et al.*, 2006: 627). Os autores concluem que quando os mesmos métodos de instrução são usados na formação *online* e na formação em sala de aula, não se verificou diferença em relação à eficácia do meio utilizado (Sitzmann *et al.*, 2006). No entanto, o benefício do uso das novas tecnologias pode ser aumentado fornecendo orientação adaptativa aos formandos, facultando-lhes diagnósticos, informação orientada para o futuro, auxiliando-os na decisão de o que e como estudar, praticar e aplicar o conteúdo aprendido (Bell *et al.*, 2002).

No estudo realizado por Chatzimouratidis *et al.* (2012) o método mais eficaz é o *vestibule training/simuladores*, seguido do *mentorship*. No entanto, estes autores deixam a ressalva de que os resultados podem variar consoante o país, as organizações ou o sector nos quais são empregues. Do exposto se deduz não existir um método universal e isento, podendo serem usados vários em simultâneo.

Importa também determinar/seleccionar o público-alvo da acção formativa, podendo ser uma formação: individual, específica para determinados indivíduos; para um grupo com necessidades comuns; ou para toda a organização, abrangendo todos os colaboradores (Camara, 2007).

Os benefícios da formação são reforçados com a aplicação da teoria baseada nos princípios da aprendizagem. Alicerça-se por exemplo, no incentivo aos formandos a organizarem o conteúdo da acção, na certificação que os formandos se esforçam por adquirirem novas competências e na possibilidade que cometam erros de modo a retirarem a devida aprendizagem (Aguinis *et al.*, 2009).

Cannon-Bowers, Rhodenizer, Salas & Bowers (1998) estudaram os factores que podem ser aplicados antes de uma acção de formação para assegurar que ocorra aprendizagem, são eles: 1) conselho de atenção, 2) estratégias meta-cognitivas, 3) organizadores avançados, 4) orientação para objectivos, 5) informação preparatória, 6) resumos antes da formação.

- 1) Entende-se por conselho de atenção, fornecer as informações sobre o processo ou estratégia que pode ser usado para atingir um resultado de aprendizagem óptimo durante a formação, guiando o formando de modo a que este consiga aplicar da melhor maneira o conhecimento adquirido e ainda generalizá-lo a novas situações.
- 2) Metacognição refere-se a um mecanismo auto-regulador que auxilia as pessoas a orientar o seu próprio desempenho em contextos complexos. Assim, estas estratégias irão focar a atenção do formando no seu processo de aprendizagem e torná-lo um agente activo, compreendendo as suas fraquezas para melhorar as competências onde se encontram as suas limitações.
- 3) Os organizadores avançados referem-se a uma categoria de actividades, como textos, esquemas, diagramas ou gráficos que fornecem ao formando uma estrutura de informações que estarão presentes no ambiente de formação. Estas ferramentas auxiliam a focar a atenção do formando nas componentes importantes da formação e são um facilitador para assimilar novas informações.
- 4) A orientação para os objectivos tem influência no desempenho da tarefa e tem um impacto cognitivo, afectivo e motivacional no indivíduo, uma vez que o orienta para a aprendizagem das tarefas.
- 5) A informação preparatória auxilia a definir as expectativas dos formandos sobre os acontecimentos e consequências das acções que são susceptíveis de ocorrer no ambiente de formação. Assim, tem influência positiva na confiança dos

formandos, uma vez que são ensinados como enfrentar e superar as barreiras para desempenhar com sucesso as suas tarefas organizacionais.

- 6) Resumos pré-prática servem para clarificar as expectativas de desempenho, as funções e responsabilidades para melhor preparar os formandos.

O estudo de Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2010) conclui que a implementação destas intervenções são bem sucedidas na promoção e valorização de resultados de aprendizagem importantes.

Pode concluir-se que é essencial uma adequação da acção formativa tanto à organização, como aos seus colaboradores e ao meio envolvente da empresa. Explicar a pertinência da formação constitui um factor de sucesso para haver aprendizagem e transferência do leccionado para a realidade e prática organizacional.

Fase 3: Execução das actividades

A fase da execução corresponde à realização da acção de formação. A finalidade é introduzir a mudança no estadio de comportamento ou conhecimento, de acordo com os objectivos previamente estabelecidos (Camara, 2007).

Nesta fase deve ser distribuído, aos formandos, o programa. Este deve providenciar informação sobre: o conteúdo leccionado na acção de formação, os objectivos, a quem se destina, quais as competências que visa desenvolver, a modalidade, a duração, a data, o local e o horário. De modo a controlar a assiduidade, deve ser distribuída uma folha de presença.

Ao formador cabe (Romão, Fernandes & Rafael, 2005:20):

- Ser o animador da reflexão e orientador do processo de consciencialização dos formandos;
- Ser receptivo às necessidades e aspirações dos participantes e à necessidade de adaptar o ritmo das actividades às condições do grupo;
- Saber proporcionar aos participantes um ambiente de confiança e segurança;
- Ser o facilitador do processo de formação, proporcionando o espaço necessário para que os formandos participem activamente;
- Acompanhar o curso nas suas vertentes formativas e de avaliação das aprendizagens e do processo de formação.

Fase 4: Avaliação do processo

Esta fase diz respeito à avaliação da acção formativa, essencial para analisar se os objectivos da acção foram atingidos e em que medida a metodologia usada foi a adequada e controlar a qualidade do processo formativo (Sels, 2002). Esta apresenta essencialmente dois momentos importantes. O primeiro acontece logo após o final da acção de modo a conseguir uma apreciação imediata e o segundo ocorre depois de um espaço temporal que varia consoante a natureza da acção.

O primeiro momento refere-se à avaliação formativa e destina-se a identificar as falhas seja a nível do conteúdo, como dos materiais utilizados ou da prestação do formador (Cunha *et al.*, 2010). Marques *et al.* (1995 *In* Cunha *et al.*, 2010) define-a como sendo a verificação das competências adquiridas e a análise das reacções dos formandos. Pretende avaliar a reacção dos participantes relativamente a: 1) qualidade dos formandos, 2) qualidade da documentação, 3) meios pedagógicos utilizados, 4) metodologias que suportam a acção, 5) utilidade, 6) horários, 7) duração (Camara, 2007).

O segundo momento diz respeito à avaliação sumativa que se destina a ponderar se os resultados foram conseguidos. Os resultados das acções formativas de carácter técnico devem ser averiguados a curto prazo devido à possibilidade de aplicação imediata dos conteúdos nas funções e tarefas de trabalho, enquanto os resultados das acções de natureza comportamental devem ser analisados após um período mais longo, pois a incorporação dos conteúdos leccionados nas funções demoram mais tempo a serem adoptados. Esta é a fase da validação, na qual se faz o estudo do impacto da formação no colaborador ou grupo de trabalho, tanto no posto de trabalho como na própria organização (Marques *et al.*, 1995 *In* Cunha *et al.*, 2010). A avaliação da formação pode ser efectuada de diversas formas: 1) através de auditorias de qualidade aos serviços, 2) análise de resultados de vendas, 3) análise de indicadores estatísticos como o absentismo, o número de acidentes, análise do clima organizacional ou *assessments*, entre outras (Camara, 2007).

A implementação de uma ferramenta de avaliação proporciona fornecer *feedback* aos formadores porém, esta não deve abrangê-los exclusivamente, devendo incluir também os formandos, pois está provado que a avaliação pode estimular o processo de aprendizagem entre os formandos sendo portanto o *feedback* um componente essencial deste processo (Sels, 2002).

A avaliação da formação é essencial, não só para aferir do benefício e importância que esta traz, como também para recolher informação de como esta pode ser melhorada. Assim, é

fundamental não só maximizar os benefícios da formação como ainda documentá-los (Aguinis *et al.*, 2009). Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) elaborou um quadro que permite identificar e categorizar a avaliação da formação (ver quadro 2). São quatro os critérios de medição: a reacção, a aprendizagem, o comportamento e os resultados. Este modelo apresenta um carácter sequencial, isto é, o nível acima não pode ser medido se o anterior não apresentar melhorias positivas (Kirkpatrick *et al.*, 2006).

Quadro 2: Critérios de avaliação da formação

Nível	Critério	Foco
4	Resultados	Resultados de negócio alcançados pelo formando, como: aumento de produção, melhoramento da qualidade, diminuição de custos, aumento das vendas, redução do <i>turnover</i> , entre outros
3	Comportamento	Mudança do comportamento na função e tarefa organizacional
2	Aprendizagem	Aquisição/mudança de conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos
1	Reacções	Satisfação do formando

Fonte: adaptado de Kirkpatrick *et al.* (2006) & Noe (2010: 220).

- 1) A avaliação da reacção pode ser medida através de uma folha de reacções, na qual constam perguntas tais como: Como classifica o tema em termos de interesse e benefício? Como classifica as instalações? O que poderia ser melhorado no programa formativo? Quais os tópicos mais relevantes? Como classifica o formador?
- 2) É possível avaliar a aprendizagem através de um grupo de controlo, reunindo um conjunto de colaboradores que não participou na acção formativa e de um grupo experimental, que participou na formação. O objectivo é recolher dados objectivos que permitam verificar se ocorreu mudança na aprendizagem.
- 3) A avaliação do comportamento não pode ser imediata, requiere uma análise cuidadosa de quando, com que frequência e como avaliar. É fundamental assegurar o tempo necessário para que a mudança possa ocorrer no local de trabalho. Esta avaliação pode recorrer a métodos como inquéritos ou entrevistas, tanto aos formandos, como aos seus responsáveis, subordinados ou outros colaboradores que observem o seu comportamento no local de trabalho.

- 4) A avaliação dos resultados visa medir se os objectivos propostos foram atingidos devido à participação na acção formativa. Ocorre frequentemente querer medir o resultado da formação por um critério monetário, mas Kirkpatrick alerta “fique satisfeito com a evidência quando a prova não é possível” (Kirkpatrick *et al.*, 2006).

Apesar deste modelo ainda ser citado e utilizado, foram mencionadas algumas críticas, nomeadamente pelo seu carácter sequencial, afirmando que os critérios devem ser recolhidos mais ou menos em simultâneo.

Assim, com base neste foi sendo desenvolvido pelos investigadores e profissionais da área da formação um outro modelo mais completo (Noe, 2010). Neste são apresentados seis critérios de avaliação: reacção, aprendizagem cognitiva, comportamento, afectivo, resultados e investimento. 1) a reacção permite medir a percepção dos formandos acerca da acção de formação e pode ser extraída via questionário ou entrevistas; 2) a aprendizagem cognitiva possibilita a medição do conhecimento adquirido na formação, podendo-se recolher essa informação através de testes; 3) o comportamento visa medir a transferência das competências para o quotidiano das funções organizacionais e o método de medição pode consistir em testes, observação directa ou classificações aferidas por clientes ou gestores; 4) o critério afectivo permite aferir a motivação e atitudes dos formandos e pode ser medido através de inquéritos, entrevistas ou *focus groups*; 5) os resultados avaliam-se através do aumento da produtividade, redução de indicadores como o *turnover*, absentismo, acidentes, qualidade dos produtos e serviços, entre outros; 6) o retorno do investimento (ROI) permite fazer uma comparação entre os benefícios e os custos da acção de formação¹, aferindo o valor acrescentado que esta trouxe à organização. A forma de operacionalizar estes critérios varia consoante os objectivos da acção de formação, cabendo ao gestor de recursos humanos fazer esse alinhamento e garantir que os critérios utilizados são relevantes, têm valor preditivo, se reflectem as diferenças no desempenho antes e após a formação e se, através deles, é possível extrair a informação desejada (Noe, 2010).

Esta última fase do ciclo formativo não tem apresentado consenso na doutrina, uma vez que a avaliação dos resultados de uma acção formativa tem também critérios qualitativos e como tal subjectivos, acrescendo o facto da dificuldade em recolher esses dados na prática do quotidiano organizacional. A análise de custo-benefício em formações de cariz comportamental ou de desenvolvimento grupal não apresenta critérios de medição quantitativa e com resultados a

¹ A análise de custo-benefício pode ser medida por outros critérios que não o ROI. O ROE mede o retorno das expectativas em relação à acção de formação. Outros critérios são o número de acções de formação que foram eficientes e eficazes e o *story telling* (Noe, 2010).

curto prazo, pelo que a sua importância decresce principalmente em momentos recessivos. Streeck (1992 *In* Sels, 2002: 1286) afirma que uma das principais causas de sub-investimento das organizações na área da formação é precisamente a dificuldade subjacente na determinação da avaliação do seu retorno.

2.3 Súmula conclusiva

O investimento da formação organizacional deve ser feito tendo em conta o critério da qualidade e não da quantidade (Sels, 2002). A legislação portuguesa, ao impor um número mínimo de horas de formação por colaborador - 35 horas anuais a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa, conforme o disposto no artigo 131º do Código do Trabalho – está a dar ênfase a critérios quantitativos. Como Sels (2002: 1292) refere “mais não é necessariamente melhor” afirmando que existe uma falta de coesão entre o montante investido em formação e a atenção que é dada ao cumprimento do ciclo formativo.

Deve existir uma consciência organizacional de que a formação profissional traz benefícios que produzem resultados económicos palpáveis. Estudos (Castellanos *et al.*, 2011) comprovam esta afirmação. No entanto, os esforços feitos na formação podem não revelar efeitos imediatos, por ser necessário aguardar um período de tempo para surtirem os resultados desejados e o formando aplicar o conhecimento adquirido na prática das suas funções e tarefas quotidianas (Castellanos *et al.*, 2011). Porém, é uma conclusão óbvia que para garantir a eficácia e eficiência das acções formativas é imperativo que as organizações assegurem a monitorização do ciclo formativo por profissionais competentes, porque “se o caminho é inadequado, o local de chegada não vai ser o que se pretendia” (Camara, 2007: 556).

A formação assume assim, uma posição estratégica na organização, porque vai contribuir para contornar as deficiências provenientes da volatilidade do mercado. A globalização e a crescente competitividade criaram uma necessidade de flexibilidade e constante adaptação nas organizações, introduzindo a importância da aprendizagem organizacional. Assim, as organizações têm que ter a capacidade de reflectir, criar, adquirir e transferir novos conhecimentos e ainda, modificar os seus comportamentos (Franco & Ferreira, 2007).

Uma acção de formação eficaz e eficiente requiere elevada atenção na escolha do método de formação utilizado, nas características das competências e tarefas ensinadas e na escolha dos critérios de avaliação (Arthur *et al.*, 2003). O objectivo fulcral da formação é a transferência dos conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes adquiridos na realização das tarefas e

funções organizacionais. Liao, Rice & Martin (2011) afirmam que a formação é positiva quando a transferência do conhecimento adquirido resulta em actividades que geram valor acrescentado no mercado.

Assim, os objectivos deste capítulo foram definir o que se entende por formação e explicar a sua posição estratégica na organização. No entanto, importa fazer a ressalva de que a formação nem sempre é a solução para as ineficiências detectadas, devendo apenas ser ministrada sempre que esta se revelar uma mais valia para a organização. Outro objectivo foi perceber que uma política de formação eficaz e eficiente requiere a elaboração, o cumprimento e monitorização de um ciclo formativo.

3. Enquadramento prático

3.1 Apresentação da empresa

O estágio curricular foi realizado na Companhia de Seguros Allianz Portugal, que faz parte do Grupo Allianz, tratando-se de um dos maiores grupos seguradores e financeiros do mundo.

3.1.1 O Grupo Allianz

O Grupo Allianz está sediado em Munique, na Alemanha. Completa, no corrente ano, cento e vinte e três anos de história. Esta multinacional está presente em oitenta países, emprega cerca de 142.000 colaboradores e conta com cerca de 78 milhões de clientes.

Os seus objectivos estratégicos são aumentar a base de capital, melhorar a rentabilidade, reduzir a complexidade e aumentar a competitividade e valor sustentável. Para os conseguir atingir, o Grupo aposta na diversificação dos seus produtos e na procura de novos, de modo a conseguir satisfazer as necessidades dos seus clientes.

3.1.2 Actividade de negócio

A actividade de negócio do Grupo assenta em três áreas: 1) vida e saúde; 2) não vida, e 3) gestão de activos e banca. Em Portugal, detém como accionista e parceiro estratégico o Banco Português de Investimentos (BPI). Exerce a sua actividade na venda de seguros, entendendo-se como um conjunto de operações desenvolvidos pelas seguradoras, com vista a celebrarem contratos de seguro e cumprirem com as prestações nestes incluídas. Assim, uma seguradora é uma entidade que aceita a cobertura de riscos, cobrando um prémio ao tomador do seguro, de acordo com a intensidade e valor do mesmo e que se compromete a indemnizar em caso de sinistro, conforme o disposto no contrato celebrado.

3.1.3 O Grupo e a Formação

A temática da formação é um factor chave para o Grupo. Como tal a aposta no desenvolvimento dos seus colaboradores faz parte integrante dos seus valores de liderança, atribuindo grande relevo à necessidade de realizar acções de formação, de modo a atingir os

objectivos estratégicos da organização. Em média, o Grupo investe 2.6 dias e 707 euros em despesas directas por colaborador na formação (dados de 2012)².

3.1.4 Allianz Portugal

A Allianz Portugal surge em 1990, com a fusão da Portugal Previdente e da Sociedade Portuguesa de Seguros, herdando um passado que lhe permite ser uma seguradora experiente, sólida e de referência no sector. Actualmente a Allianz Portugal emprega cerca de 544 colaboradores (exceptuando estagiários, *outsourcing* e trabalhadores temporários) dos quais 48% pertencem ao género feminino e 52% ao género masculino, revelando uma preocupação em manter um equilíbrio entre géneros sexuais (ver anexo III). A média etária é de 44.7 anos, tendência esta que tem vindo a aumentar em comparação com anos anteriores³. Relativamente às qualificações dos colaboradores, a maioria com 52.21% possui o ensino secundário, 43.93% possui o ensino superior e os restantes 3.86% tem um nível de qualificação inferior ao ensino secundário (ver anexo IV). Comparativamente aos anos anteriores, a tendência é a de um aumento das qualificações a nível do ensino superior, o que poderá ser explicado pelo incremento da oferta de jovens licenciados no mercado português.

3.1.5 A sua posição no mercado

Segundo os dados do Instituto de Seguros de Portugal (ISP), a Allianz encontra-se em quinto lugar (em 72) no ranking das entidades com actividade em Portugal e no estrangeiro, com uma taxa de crescimento de 1.9% e uma quota de mercado de 4.6%⁴. No ramo não vida ocupa o terceiro lugar (em 51) do ranking e no ramo vida o sétimo lugar (em 30).

3.1.6 Allianz Portugal e a formação

A formação assume um papel fulcral, fazendo parte integrante dos compromissos da organização para com os seus colaboradores e sendo considerada como “um processo participado, a nível da fixação de orientações e prioridades e do controlo de resultados”⁵. A Allianz Portugal encara a formação como sendo “uma necessidade permanente e um meio para

² Dados extraídos de: https://www.allianz.com/v_1363266513000/media/responsibility/HR_Factbook_2012.pdf, consultado a 6 de Junho de 2013.

³ **Recursos Humanos - Indicadores de Gestão** (Dezembro 2012). Documento interno da Companhia de Seguros Allianz Portugal.

⁴ Dados extraídos de:

http://www.isp.pt/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/premios/ranking_mercado/ranking_mercado.htm, consultado a 28 de Janeiro de 2013.

⁵ **Manual do colaborador** (Dezembro 2012). Documento interno da Companhia de Seguros Allianz Portugal.

antecipar e responder às solicitações inerentes à constante mudança organizacional”⁶. Assim, em 2012, investiu cerca de 391€ e 23 horas em formação por colaborador (ver anexo V). Conforme se pode observar no anexo V, o número de horas de formação por colaborador tem vindo a sofrer um decréscimo desde 2009. Já no que respeita ao custo médio por colaborador, após o pico de 2008 verifica-se uma diminuição no investimento até 2010, parecendo haver uma recuperação posteriormente, mantendo-se, no entanto, significativamente aquém do valor de 2008, coincidindo com o novo enquadramento económico-financeiro. Relativamente à forma de operacionalizar a formação, verifica-se que o número de participações em formação interna é superior às externas, representando 77,1% do total das participações (anexo VII). E no mesmo gráfico, quanto ao número de horas, verifica-se o inverso, isto é, o número de horas de formação externa é superior ao número de horas da formação interna, representando 65,5% do total. Tal poderá indicar que o número de horas de formação externa, embora destinada a um número menor de colaboradores, foi superior ao número de horas de formação interna, esta sim destinada a um número maior de colaboradores. Poder-se-á explicar pelo facto da formação externa representar um custo mais elevado para a organização. Da leitura do gráfico que ilustra a distribuição dos custos por tipo de formação (ver anexo VIII), podemos concluir que ao longo dos últimos quatro anos, o maior investimento é dirigido à formação comportamental, reflectindo a importância dada às *soft skills*. Entende-se por *soft skills* ou “competências diferenciais aquelas que englobam as características pessoais que habilitam o indivíduo para o desempenho de determinadas funções, como capacidade de liderança, trabalho em equipa/cooperação, entre outras”; por oposição às *hard skills* ou “competências essenciais que são os conhecimentos técnico-científicos” (Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. 2006: 141).

⁶ **Manual do colaborador** (Dezembro 2012). Documento interno da Companhia de Seguros Allianz Portugal.

3.2 Apresentação das actividades desempenhadas na empresa

3.2.1 Simbologia e política de formação

As funções desempenhadas na DP-DC centraram-se essencialmente na gestão da formação. Sendo a aposta no desenvolvimento dos colaboradores um valor do Grupo Allianz, a área da formação desempenha um papel crucial para a sua concretização. Esta área possui um logotipo que permite a sua identificação junto dos colaboradores (figura 2).

Figura 2: Logotipo da Allianz Formação



Fonte: Companhia de Seguros Allianz Portugal.

Importa então compreender a sua simbologia. É composto por uma circunferência, o símbolo da Allianz, tendo no seu interior a representação de pessoas numa perspectiva crescente, transmitindo a ideia de desenvolvimento dos colaboradores. O foco está no factor humano e está de acordo com os valores defendidos pela empresa “Desenvolver os Nossos Colaboradores: Investimos nos nossos colaboradores. Seleccionamos e desenvolvemos o potencial de acordo com padrões elevados. (...) Queremos ser um empregador de eleição”⁷. A Allianz Formação visa possibilitar esse crescimento.

Para uma melhor compreensão das actividades desempenhadas ao longo do estágio curricular, importa referir os objectivos, as tarefas e responsabilidades da DP-DC. O objectivo primordial é fornecer formação aos colaboradores, para que estes possam ter um desempenho mais eficaz nas suas funções e evoluir nas suas carreiras. Assim, a política de formação visa o incremento dos níveis de eficácia da mesma, um desenvolvimento do conhecimento em

⁷<http://www.allianz.pt/drvg06/v/index.jsp?vnextoid=f70e024305414210VgnVCM1000005920a8c0RCRD>, consultado a 28 de Fevereiro de 2013.

consonância com as orientações estratégicas e organizacionais e um aumento da produtividade (Política de Formação, 2002).

As responsabilidades da DP-DC na área da formação são (Política de Formação, 2002 & Norma processual nº 11/2004 – Gestão da Formação):

- diagnosticar as necessidades, planear e avaliar a formação;
- elaborar e implementar o plano de formação;
- fazer a sua gestão orçamental;
- colaborar na integração de novos colaboradores e nos processos de transferências;
- e, acompanhar, apoiar e desenvolver os colaboradores no desenvolvimento das suas carreiras.

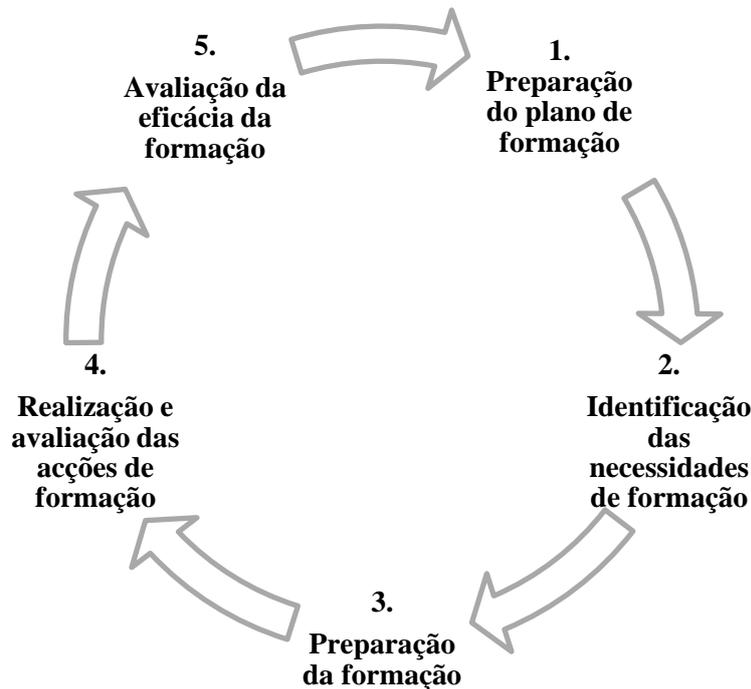
Como apenas se consegue uma gestão da formação eficaz com o envolvimento dos gestores de linha, importa também explicitar as responsabilidades das Direcções na política de formação, são elas (Política de Formação, 2002 & Norma processual nº 11/2004 – Gestão da Formação):

- fornecer informações para o diagnóstico, planeamento e avaliação da formação;
- propor acções que possam dar resposta às necessidades detectadas, permitindo o enriquecimento e a evolução na carreira dos seus colaboradores;
- dar formação no local de trabalho e motivar para a formação contínua;
- e, dar *feedback* aos colaboradores e à DP-DC.

3.2.2 Actividades desempenhadas na DP-DC

O estágio curricular teve início no último mês do ano pretérito e como tal teve oportunidade de acompanhar, participar e colaborar em todas as etapas que compõem o ciclo formativo da Allianz Portugal (ver figura 3).

Figura 3: O Ciclo formativo da Allianz Portugal



Fonte: Adaptação da Norma processual nº11/2004.

Fase 1: Preparação do plano de formação

A DP-DC elabora a oferta formativa do próximo ano. Este documento começa a ser elaborado no último trimestre do ano anterior e tem como propósito listar as acções de formação planeadas. Na oferta formativa são expostas as necessidades de formação da organização de acordo com a sua estratégia, visão e missão, de modo a desenvolver as áreas de acordo com os objectivos pré-estabelecidos para esse ano. Como se pode ler na introdução da oferta formativa de 2013 (documento interno da Allianz Portugal), o seu objectivo é "...disponibilizar a todos os colaboradores um conjunto de acções de formação no sentido de desenvolver as competências

técnicas ou comportamentais dos formandos nelas inscritos. Com base neste trabalho prévio será possível planear, de forma mais precisa, a formação durante o ano 2013, rentabilizando do melhor modo os recursos disponíveis”, alerta que “na eventualidade de não ser possível a realização de determinada acção de formação durante o ano, os pedidos de formação transitam para o ano seguinte” e “agradecemos a colaboração de todas as áreas na identificação das acções de formação que consideram necessárias para o desenvolvimento das suas equipas”.

Esta primeira etapa consiste num exercício de previsão das necessidades de formação, de modo a conseguir colmatar as lacunas organizacionais que possam ser superadas através da formação. Para assegurar que todas as necessidades são identificadas, está explicitada a regra das responsabilidades partilhadas impondo, não só à DP-DC mas também aos responsáveis de cada departamento, um papel activo na gestão formação. Assim, a DP-DC envia aos responsáveis a oferta formativa que elaborou, para que estes seleccionem as acções de formação nas quais os seus colaboradores devam participar, para que os objectivos pré-estabelecidos sejam cumpridos.

Fase 2: Identificação das necessidades de formação

É nesta fase que é elaborado o plano de formação. Embora apenas constem neste plano as acções de formação planeadas, trata-se de um processo que requiere uma contínua adaptação ao longo do ano e uma permanente ligação com os responsáveis de cada área, para responder às necessidades formativas emergentes e, portanto, não planeadas. As acções de formação planeadas têm por base as necessidades identificadas pelo Comité de Direcção, pela DP-DC e pelos responsáveis de cada área e visam possibilitar o cumprimento dos objectivos de negócio traçados para o próximo ano. Assim, o plano de formação é uma ferramenta que possibilita fazer uma previsão das necessidades formativas (competências que a empresa quer ver desenvolvidas) e uma eficiente gestão orçamental.

O levantamento das necessidades de formação está sob responsabilidade de duas áreas, da DP-DC e da Direcção de Vendas. Esta última está encarregue das acções de formação de natureza comercial, uma vez que é esta área que assegura a ponte entre as actividades comerciais e os mediadores. Da DP-DC está a cargo a gestão das restantes acções de formação.

O levantamento das necessidades engloba a formação de natureza comportamental, tecnológica e as mandatadas pelo Grupo Allianz, como por exemplo formação sobre diversidade ou anti-fraude. Também abrange a formação de natureza técnica, mas a maioria das solicitações das acções desta natureza é feita ao longo do ano consoante as necessidades sentidas pelos responsáveis de cada área para actualização ou reciclagem de conhecimentos.

Assim, na prática a DP-DC envia aos responsáveis de cada área a matriz do levantamento das necessidades formativas do próximo ano. Estes últimos identificam e antecipam as lacunas formativas de cada colaborador e apresentam as suas propostas à DP-DC. Após a resposta das áreas, a DP-DC faz uma avaliação das acções de formação propostas, para garantir o seu alinhamento com a estratégia, missão, visão e valores da organização. É então que elabora o plano de formação, onde constam as informações sobre objectivo da acção de formação, as competências que visa desenvolver, os destinatários, o tipo de formação (interna- formação monitorizada por colaboradores da organização, externa- monitorizada por formadores ou entidades de formação especializados e externos, ou internacional), a modalidade (presencial, *elearning* ou *blearning*), o custo, e a previsão da calendarização para a sua realização. Posteriormente, o plano é enviado à Administração, ficando sujeito a aprovação. Caso este não seja aprovado, é necessário efectuar as devidas alterações, sempre tendo em conta os recursos (nomeadamente orçamentais e espaciais) disponíveis na organização. Se for aprovado, segue-se para a próxima etapa do ciclo formativo.

Fase 3: Preparação da formação

Esta terceira etapa engloba tanto as acções de formação planeadas como as não planeadas. Entende-se por formação não planeada, toda a “formação que não foi considerada no plano de formação mas é identificada ao longo do ano como útil para a actualização de conhecimentos ou desenvolvimento de competências de um ou mais colaboradores ou para dar resposta a novos projectos ou processos” (Norma processual nº11/2004). Neste caso, os pedidos de formação são enviados à DP-DC pelos responsáveis das áreas. A DP-DC analisa as propostas, tendo em conta os seus objectivos, o colaborador participante, o enquadramento do tema e o orçamento da formação e decide sobre a sua aprovação.

Esta etapa compreende sempre um conjunto de procedimentos a realizar (adaptado de Norma processual nº11/2004), são eles:

- a selecção da entidade formadora ou do (s) formador (es);
- a definição da calendarização das acções de formação;
- a inscrição dos colaboradores formandos;
- o envio da convocatória aos participantes;
- o envio do programa aos formandos;
- o tratamento dos aspectos logísticos de apoio à acção, como por exemplo reservar a sala, os equipamentos, o alojamento, entre outros;

- e, caso seja aplicável, concepção e reprodução de conteúdos e materiais necessários à acção de formação.

Fase 4: Realização e avaliação das acções de formação

Nesta fase a DP-DC tem a responsabilidade de proceder ao registo dos dados formativos de cada colaborador. O registo de participação em acções de formação dos colaboradores activos é feito numa base de dados distinta da dos estagiários, trabalhadores com contrato de trabalho temporário e externos. A razão desta distinção prende-se com a diferença na natureza do contrato de trabalho, das implicações jurídicas na relação laboral que pode ocorrer quando uma organização faculta formação ao colaborador e ainda da necessidade desta distinção para o preenchimento dos indicadores estatísticos relativos à formação.

A DP-DC tem ainda a responsabilidade de reunir um conjunto de documentação, independentemente do tipo de formação, a saber:

- a folha de presença;
- a avaliação de reacção;
- e, a classificação de documentos para o pagamento das despesas relativas à formação.

A lista de presença e a avaliação de reacção, são documentos fundamentais para que a Allianz se mantenha como empresa certificada de qualidade. A folha de presença devidamente assinada tanto pelos formandos como pelo formador, serve como prova da participação do colaborador na acção de formação.

A avaliação de reacção é a apreciação que os participantes fazem sobre a acção de formação. A Allianz faz a avaliação de reacção à formação do tipo interno, *e-learning* e internacional (por se tratar de uma informação de difícil acesso), enquanto que a do tipo externo fica a cargo da entidade formadora. Como os critérios de avaliação divergem consoante a organização, não pode haver comparação de resultados, no entanto, o propósito de avaliar a opinião dos formandos sobre qualidade da formação consegue ser cumprido. Os critérios utilizados pela Allianz na avaliação de reacção são: o nível de expectativas; o dinamismo das apresentações/actividades; a competência dos formadores enquanto facilitadores da aprendizagem; a relevância dos conteúdos/actividades; o interesse; a profundidade/detalhe da acção e da adequação da duração da acção. A escala utilizada varia de 1 (muito insatisfeito) a 6 (muito satisfeito). O formando pode ainda expressar a sua opinião, num espaço de resposta aberta, relativamente a: pontos fortes da acção; pontos a melhorar e outros comentários/sugestões.

A DP-DC faz o tratamento dos dados recolhidos e envia o balanço da avaliação ao formador (apenas se aplica às acções de formação internas), de modo a fornecer *feedback* sobre a apreciação dos formandos relativamente à acção, apostando na lógica de um melhoramento contínuo.

A classificação e autorização de documentos para o pagamento das despesas relativas à formação é outra tarefa da DP-DC. Serve para fazer uma gestão orçamental e controlar os custos da área da formação. Assim que se procede à inscrição de um colaborador numa acção de formação, o custo previsto é inserido numa base de dados. Após a recepção da factura relativa aos custos, quer directos (custo da acção propriamente dita) quer indirectos (custos que não são atribuídos directamente à acção de formação mas que são essenciais para a sua realização), procede-se ao pedido de pagamento através do preenchimento de uma ordem de pagamento, que segue para a contabilidade. Como mecanismo de controlo de custos, conforme aumenta o valor da factura, a ordem de pagamento tem de ser autorizada pelos diversos níveis de competência. O sistema de registo na base de dados revela-se eficaz, permitindo a localização rápida da factura e a respectiva ordem de pagamento, em casos de reclamação por falta de pagamento afim de evitar a duplicação do mesmo.

Esta etapa do ciclo formativo é de extrema importância, na medida em que visa efectuar o registo das acções de formação frequentadas por cada colaborador, aferir a qualidade das acções de formação e proceder ao pagamento de todas as despesas da mesma.

Fase 5: Avaliação da eficácia da formação

A avaliação da eficácia consiste na aferição, feita tanto pelos colaboradores/formandos como pelos seus responsáveis, da aplicabilidade que a acção de formação proporcionou no desempenho quotidiano das tarefas e funções organizacionais. Assim, esta etapa é da responsabilidade da DP-DC, do colaborador/formando e da chefia directa. Esta avaliação abrange todo o tipo de formação, incidindo apenas numa pergunta fechada que visa perceber em que medida os formandos aplicam os conhecimentos/competências obtidos na acção de formação em questão. Aos destinatários é-lhes solicitado que coloquem uma cruz num quadro com as classificações que variam de 1 (muito pouco) a 4 (muito). Aos destinatários que atribuam 1 (muito pouco) ou 2 (pouco) como resultado, é-lhes solicitado que complementem a sua resposta, de modo a poderem-se identificar as causas de insucesso e melhorar a eficácia de futuras acções de formação. Anteriormente, a DP-DC acrescentava mais variáveis à avaliação da eficácia, para conseguir medir com mais exactidão a eficiência da acção de formação, no entanto os índices de

resposta eram muito insuficientes. Assim, a avaliação de eficácia actual revela-se um procedimento muito rápido e fácil de executar, embora possibilite uma menor abrangência na medição do retorno da formação.

Esta avaliação divide-se em dois momentos conforme a natureza da acção de formação. Na de natureza técnica, a avaliação é feita de três a seis meses após a acção de formação, na de natureza comportamental, realiza-se de seis a nove meses após a formação. Esta distância temporal deve-se ao facto das *soft skills* demorarem mais tempo a serem interiorizadas pelos colaboradores e conseqüentemente serem aplicadas no quotidiano das tarefas e funções organizacionais.

No final de cada ano é feito um balanço total de todas as avaliações de reacção (excluindo as acções de formação do tipo externo) e de eficácia, de forma a fornecer uma visão holística e de rápida leitura sobre a qualidade ou o contributo das acções de formação no desempenho das funções ou na melhoria das competências.

3.2.3 Súpula Conclusiva

Este capítulo permitiu numa primeira abordagem uma apresentação e caracterização da Companhia de Seguros Allianz, focando-se essencialmente na vertente da gestão da formação e do seu enquadramento no contexto organizacional. Expôs-se, no âmbito do estágio curricular realizado, as actividades desenvolvidas na DP-DC, proporcionando assim uma descrição sistematizada das práticas deste Departamento nesta área.

4. Discussão e Conclusão

4.1 Reflexão crítica das práticas de formação à luz da revisão da literatura

A Companhia de Seguros Allianz Portugal adopta boas práticas no que diz respeito à gestão da formação. Conforme o organograma da Direcção de pessoas e serviços jurídicos (anexo II), podemos observar que a organização possui um Departamento especializado para gerir e monitorizar a formação dos seus colaboradores – Departamento de Desenvolvimento e Comunicação. Assim, é um objectivo da organização valorizar e investir no seu capital humano. O mercado dos seguros está exposto à possibilidade de mimetismo e para combater essa fragilidade, uma solução é aumentar a inimitabilidade do factor humano, através da realização de acções de formação que incrementem o conhecimento e o tornem acessível transversalmente à organização. Esta visão vai de encontro à posição da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que afirma que as competências dos colaboradores e a formação aumentam a produtividade e os resultados organizacionais⁸.

Durante o estágio curricular pude observar que as práticas da gestão da formação na Allianz Portugal reflectem o preconizado na revisão da literatura feita no primeiro capítulo deste relatório e com a matéria leccionada no Mestrado em GRH do ISEG.

Na Allianz Portugal a formação assume uma posição estratégica, na medida em que o investimento, apoio e desenvolvimento no aumento dos conhecimentos, capacidades, competências e comportamentos está em conformidade com os objectivos de negócio traçados pela Administração e pelo Grupo Allianz. A Allianz reconhece que a formação contribui para o aumento de produtividade e qualidade do serviço prestado, o que tem implicações positivas ao nível da satisfação dos seus *stakeholders*. Para além da formação possibilitar um desempenho mais eficaz na função organizacional, esta também contribui para a evolução da carreira do colaborador, factor esse que torna a organização atractiva para os talentos.

A organização está consciente da importância de potenciar a criatividade e a inovação de todos os colaboradores. Assim, possui na intranet uma aplicação denominada i2s, na qual qualquer colaborador pode sugerir ideias, acompanhar a sua evolução, procurar informações, consultar as ideias propostas por outros colaboradores, promovendo uma cultura de inovação

⁸ <http://www.ilo.org/global/topics/skills-knowledge-and-employability/training-and-vocational-guidance/lang-en/index.htm>, consultado a 23 de Janeiro de 2013.

imprescindível para o sucesso organizacional⁹. A Allianz Portugal adota a visão contemporânea da gestão da formação (ver quadro 1), apostando na aprendizagem contínua que resulta na busca permanente de novas acções de formação que actualizem ou forneçam novos conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos úteis para o desempenho das tarefas e funções organizacionais para os seus colaboradores, de modo a garantir vantagem competitiva sustentável. Assim, para além da elaboração do plano geral da formação no início do ano, no qual constam as acções de formação planeadas, existe também possibilidade de realizar acções de formação não previstas no plano, de modo a colmatar proactivamente lacunas e conseguir fornecer múltiplas competências aos colaboradores essenciais para um eficaz desempenho das suas funções organizacionais. A medição dos resultados dessas acções de formação é feita a curto, médio e longo prazo. Existe não só a preocupação de medir a satisfação do formando relativamente à acção logo após a sua realização, mas também interrogar, decorrido algum tempo, tanto o colaborador-formando como o seu responsável, acerca da aplicabilidade dos conhecimentos, competências, comportamentos adquiridos pela acção formativa no seu desempenho organizacional quotidiano. Esta medição é feita também recorrendo a outras ferramentas recolhidas em espaços temporais distintos, como por exemplo o questionário de clima organizacional que compreende perguntas sobre a percepção dos colaboradores acerca da eficácia e eficiência das acções de formação e da sua correlação com as suas funções e tarefas organizacionais.

De modo a promover a partilha e transparência de informação e recolher dados que demonstrem o valor da formação, tal como preconizado pela literatura, a DP-DC elabora trimestralmente indicadores de gestão (ver anexos V, VI, VII e VIII). A divulgação destes indicadores visa também incrementar o envolvimento e comprometimento organizacional dos colaboradores na gestão da formação. A DP-DC tem a responsabilidade de identificar, planear, gerir e organizar a formação, mas os colaboradores devem expor as suas lacunas formativas e as direcções devem colaborar activamente fornecendo informações para o diagnóstico, planeamento e avaliação da formação, propor acções que respondam às necessidades detectadas e manter uma rede de comunicação aberta e constante com a DP-DC. Assim, a gestão da formação assenta na lógica de responsabilidades partilhadas, o que fomenta a inclusão organizacional de todos os colaboradores.

O Grupo Allianz faz grandes investimentos e atribui elevada importância à área da formação. A organização possui uma universidade corporativa desde 1999: *Allianz Management*

⁹ **Manual do colaborador** (Dezembro 2012). Documento interno da Companhia de Seguros Allianz Portugal.

Institute (AMI). A sua missão é: possibilitar o diálogo com a gestão de topo, desenvolver a liderança e auxiliar na mudança cultural. Os principais *stakeholders* são o Conselho de Administração da Allianz AG e os CEO's e Directores de RH das várias Companhias do Grupo. Visa dar perspectivas de formação e qualificação atractivas para todos os gestores do Grupo¹⁰. Esta universidade proporciona a adopção das melhores práticas, fazer *benchmarking* com as políticas e práticas implementadas nos outros países, garantir uma estratégia comum e, através do diálogo e da partilha de conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes, fomentar a criatividade e a inovação empresarial.

A DP-DC está consciente da importância de monitorizar todas as fases do ciclo formativo. Baseado no preconizado pela teoria (ver figura 1), a gestão da formação na Allianz Portugal também obedece a várias etapas (ver figura 3 e anexo IX). O Quadro 3 proporciona uma comparação dos ciclos formativos.

Quadro 3: Comparação dos ciclos formativos

Revisão da literatura	Allianz Portugal
<p>1. Identificação das necessidades</p> <p>Diagnóstico das lacunas de conhecimentos, atitudes e comportamentos + previsão das necessidades</p>	<p>1. Preparação do plano de formação</p> <p>Previsão das necessidades por parte da DP-DC + elaboração da oferta formativa</p>
<p>2. Programação das actividades</p> <p>Planeamento descritivo e minucioso das acções formativas (objectivos, critérios de mensuração, métodos, natureza, forma, público-alvo)</p>	<p>2. Identificação das necessidades de formação</p> <p>Assente numa lógica de responsabilidades partilhadas, nesta fase as necessidades são identificadas pelos Responsáveis de cada área → Elaboração do Plano</p>
<p>3. Execução das actividades</p> <p>Realização da acção formativa + distribuição do programa aos formandos</p>	<p>3. Preparação da formação</p> <p>Admite formações não planeadas. Definição do tipo + modalidade + procedimentos práticos</p>
<p>4. Avaliação do processo</p> <p>Avaliação formativa + sumativa</p>	<p>4. Realização e avaliação das acções de formação</p> <p>Registo dos dados + folhas de presença + avaliação de reacção + ordem de pagamento</p>
	<p>5. Avaliação da eficácia da formação</p> <p>Avaliação da aplicabilidade da acção – diferida no tempo</p>

¹⁰ **Manual do colaborador** (Dezembro 2012). Documento interno da Companhia de Seguros Allianz Portugal.

Fazendo uma análise comparativa de ambos ressalta que o ciclo delineado pela organização está mais discriminado no sentido de fornecer com mais detalhe as tarefas a cumprir. O ciclo apresentado pela literatura é mais geral para conseguir adaptar-se a variadas realidades organizacionais.

4.2 Propostas de melhoria na gestão da formação

A aposta na formação assume uma posição estratégica para colocar Portugal numa trajectória de crescimento. Esta é a opinião do XIX Governo de Portugal, que considera a qualificação dos recursos humanos, com capacidade de responder às necessidades da iniciativa privada, como uma das cinco bases para atingir o crescimento económico. Um dos oito eixos de actuação do Governo versa sobre a aposta na qualificação e formação profissional em articulação com a oferta do mercado de trabalho. Foram então definidas sete linhas de actuação governamental: 1) reforço da componente experimental e prático-profissional, 2) promoção de um maior alinhamento do conhecimento adquirido com o requerido pelas empresas, 3) enriquecimento de conteúdos e diversificação da oferta de formação técnica em linha com as reais necessidades das empresas, 4) estímulos à procura de formação técnica por parte de estudantes e famílias, 5) qualificação e reforço de competências técnicas dos atuais trabalhadores das empresas, 6) promoção de uma maior articulação e cooperação entre instituições de ensino e empresas, 7) aumento do nível médio de qualificação e reconhecimento internacional do corpo docente em Portugal. A visão traçada pelo Governo para 2020 sobre esta temática é fornecer aos “trabalhadores um nível médio de qualificações em convergência real com os outros Estados Membros da U.E. e competências alinhadas com as necessidades do mercado de trabalho”¹¹. Portugal tem registado uma tendência crescente no número de jovens licenciados. Segundo dados do Eurostat a percentagem de diplomados entre os 30 e 34 anos em 2005 era de 15.5% e no ano de 2012 atingiu os 27.2%. Apesar dos esforços na educação, Portugal ainda está abaixo da média europeia (35.5%).

As previsões da OCDE (2012) para o futuro da educação em Portugal não são animadoras. A crise económica exige uma reestruturação das contas públicas, o que implica cortes em diversos sectores incluindo o da educação, atrasando ainda mais a pretendida convergência. A OCDE (2012) alerta para o facto das medidas de austeridade impostas pelo Governo, como os cortes salariais para os funcionários que trabalham na educação pública ou o

¹¹ *Estratégia para o Crescimento, Emprego e Fomento Industrial 2013-2020*, documento oficial do Ministério da Economia e do Emprego, consultado a 1 de Junho de 2013.

congelamento da progressão da carreira no serviço público, entre outras, terem consequências nefastas no aumento dos níveis de educação portugueses. Estas medidas de austeridade também afectam a realidade empresarial, prevendo uma quebra no investimento das organizações na formação profissional.

Simões & Silva (2008:13) afirmam que “uma das principais vulnerabilidades da economia nacional encontra a sua explicação nas reduzidas qualificações da população activa (...). Os défices de qualificação inicial da população activa portuguesa e o desenvolvimento de novos factores de competitividade exigem que trabalhadores e empresas invistam em formação contínua”. Face a esta necessidade de promover a formação contínua, foi feita uma revisão do enquadramento legal que resultou na aprovação da Portaria nº 214/2011 de 30 de Maio de 2011. Este diploma legal enfatiza a importância de um formador qualificado, permanentemente actualizado e com competências relacionais. Conforme se pode ler no Referencial de Formação do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP: 13) “ o formador deverá ser capaz de estabelecer uma relação pedagógica diferenciada, dinâmica e eficaz com múltiplos grupos ou indivíduos, de forma a favorecer a aquisição de conhecimentos e competências, bem como o desenvolvimento de atitudes e comportamentos adequados ao desempenho profissional, tendo em atenção as exigências actuais e prospetivas do mercado de emprego”.

As empresas devem estar conscientes dos novos desafios emergentes para os conseguir superar eficazmente. Desafios como a globalização, o envelhecimento da população, a emergência e utilização crescente de novas tecnologias e consequente necessidade de actualização e aquisição de competências, colocam a educação e formação profissional numa posição estratégica num mercado altamente competitivo e numa economia baseada no conhecimento (Simões *et al.*, 2008).

As directrizes do Governo devem nortear a orientação das empresas, não descurando o contexto socioeconómico em que se inserem. Assim, a Allianz deve ter em conta o novo perfil traçado para os formadores, para conseguir fazer face aos novos desafios.

4.3 Limitações do estudo

Um dos objectivos deste trabalho foi compreender como as organizações fazem a gestão da formação em contexto de recessão económica. No entanto, com as limitações temporais inerentes a um estágio curricular de curta duração, não são abrangidas todas as actividades onde é possível extrair essa informação (como por exemplo, o relatório único). Porém, conforme podemos observar no anexo VI, comparando o ano de 2009 com o de 2012, assistimos a um decréscimo de 65% nas horas de formação e 65,4% nas participações. E, no anexo V, verificamos uma quebra de 37 horas na média anual de horas de formação por colaborador, mas uma subida no custo médio por colaborador de 32 euros, o que demonstra um agravamento dos custos da formação por colaborador. Sabendo que em 2012 foram gastos 391€ por colaborador e existiam 544 colaboradores, conclui-se que a organização teve um custo total em formação de 212.704€. Por falta de dados relativos ao número de trabalhadores dos anos anteriores não se pode proceder a uma análise comparativa em relação aos custos totais da formação.

4.4 Reflexão final

As actividades desenvolvidas no decorrer do estágio possibilitaram-me a aquisição de experiência, novos conhecimentos e competências através do acompanhamento e participação nas actividades quotidianas de uma realidade que anteriormente apenas conhecia a vertente teórica. Da confrontação da teoria com um exemplo prático de uma organização, conclui-se que o propósito da primeira é estudar, analisar e contemplar todas as realidades, tentando ser o mais completa possível e responder a todas as variáveis. Ora, numa organização existe o sentido de urgência, minimizar os custos, otimizar os recursos humanos e a necessidade de responder a problemas práticos e quotidianos. A conclusão retirada deste estudo de caso é que a Allianz adopta muitas práticas reiteradas pela teoria no respeitante à gestão da formação, sendo portanto uma empresa de referência.

REFERÊNCIAS¹²

Aguinis, H., & Kraiger, K. 2009. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *The annual review of psychology*. 60:451-474.

Amit, R., & Schoemaker, P. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. 14:33-46.

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P., & Bell, S. 2003. Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Personnel Psychology*. 88 (2): 234-245.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1):99-120.

Bell, B., & Kozlowski, S. 2002. Adaptive guidance: enhancing self-regulation, knowledge and performance in technology-based training. *Personnel Psychology*. 55 (2):267-306.

Brown, K., & Charlier, S. 2012. An integrative model of e-learning use: Leveraging theory to understand and increase usage. *Human Resource Management Review*. 23:37-49.

Camera, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. 2007. *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1ª Ed. Lisboa: Dom Quixote.

Cannon-Boers, J., Rhodenizer, L., Salas, E., & Bowers, C. 1998. A framework for understanding pre-practice conditions and their impact on learning. *Personnel Psychology*. 51:291-320.

Castellanos, R; & Martín, M. 2011. Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(3):574-594.

Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., & Lagoudis, I. 2012. Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(4):662-693.

Chow, A., Finney, Treena., & Woodford, K. 2010. Training design and transfer: contributions of Six Sigma. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 59(7):624-640.

¹² Referências segundo a norma da Academy of Management Journal (2005).

Cunha, M; Rego, A; Cunha, R; Cardoso, C; Marques, C; & Gomes, J. 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Dias, M., & Varejão, J. 2012. *Estudo de avaliação das políticas ativas de emprego: Relatório final*.

http://www.iefp.pt/estatisticas/Documents/Estudos/Relatorio%20final_junho2012.pdf, consultado a 1 de Junho de 2013.

Estratégia para o Crescimento, Emprego e Fomento Industrial 2013-2020, documento oficial do Ministério da Economia e do Emprego, consultado a 1 de Junho de 2013.

Franco, M., & Ferreira, T. 2007. Um Estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Comportamento organizacional e gestão*. 13(2):169-189.

Giangreco, A; Carugati, A; Sebastiano, & A; Bella, D. 2010. Trainees' reactions to training: shaping groups and courses for happier trainees. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(13):2468-2487.

Gomes, J. (2008). Organic organizations. In Clegg, S. & Bailey, R (eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*. (1009-1011), Thousand Oaks: Sage.

Grant, R. 1991. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Journal*. 33 (3):114-135.

Hall, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8):607-618.

Holton, E. 2005. Holton's Evaluation Model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*. 7(1):37-51.

http://portal.iefp.pt/xeobd/attachfileu.jsp?look_parentBoui=14682223&att_display=n&att_download=y, consultado a 1 de Junho de 2013.

<http://www.allianz.pt/drvg06/v/index.jsp?vnextoid=f70e024305414210VgnVCM1000005920a8c0RCRD>, consultado a 28 de Fevereiro de 2013.

<http://www.ilo.org/global/topics/skills-knowledge-and-employability/training-and-vocational-guidance/lang--en/index.htm>, consultado a 23 de Janeiro de 2013.

http://www.isp.pt/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/premios/ranking_mercado/ranking_mercado.htm, consultado a 28 de Janeiro de 2013.

https://www.allianz.com/en/about_us/who_we_are/at_a_glance/index.html, consultado a 27 de Janeiro de 2013.

Instituto de Estudos Sociais e Económicos. 2013. *Referencial de formação Pedagógica Inicial de Formadores*. Instituto do Emprego e Formação Profissional. http://www.iefp.pt/formacao/formadores/formacao/ReferenciaisFormadores/Formacao/Documents/2_edicao_Referencial_Formacao_Pedagogica_Inicial_Formadores_04_04_2013.pdf, consultado a 1 de Junho de 2012.

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. 2006. *Evaluating Training Programs: the four levels*. 3º ed. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Klein, H., Noe, R., & Wang, C. 2006. Motivation to learn and course outcomes: the impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel Psychology*. 59:665-702.

Liao, T., Rice, J., & Martin, N. 2011. The role of the market in transforming training and knowledge to superior performance: evidence from the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(2):376-394.

Manual do colaborador (Dezembro 2012). Documento interno da Companhia de Seguros Allianz Portugal.

Martin, H., & Hrivnak, M. 2009. Creating disciples: The transformation of employees into trainers. *Business Horizons*. 52:605-616.

Mesmer-Magnus, J., & Chockalingam, V. 2010. The role of pre-training interventions in learning: A meta-analysis and integrative review. *Human Resource Management Review*. 20:261-282.

Noe, R. 2010. *Employee Training and Development*. 5ª ed. Nova Iorque: McGrawHill.

OCDE (2012), *Education at a Glance 2012: Highlights*, OECD Publishing.

Omil, J., Lorenzo, P., & Liste, A. 2011. The power of intangible in high-profitability firms. *Total Quality Management & Business Excellence*. 22(1):29-42.

Recursos Humanos - Indicadores de Gestão (Dezembro 2012). Documento interno da Companhia de Seguros Allianz Portugal.

Romão, A., Fernandes, A., & Rafael, J. 2005. *Técnicas de Avaliação na Formação*. Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Salazar, M., Torres, N., & Reche, F. 2012. Training as a generator of employee capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(13):2680-2697.

Schuler, R., & Jackson, S. 1987. Linking Competitive Strategy with Human Resource Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3):207-219.

Sels, L. 2002. "More is not necessarily better": the relationship between the quantity and quality of training efforts. *The International Journal of Human Resource Management*. 13(8):1279-1298.

Simões, M., & Silva, M. 2008. *A operacionalização de processos de reconhecimento, validação e certificação de competências profissionais - guia de apoio*. Agência Nacional para a Qualificação.

Sitzmann, T., Kraiger, K., Stewart, D., & Wisher, R. 2006. The comparative effectiveness of Web-based and classroom instruction: a meta-analysis. *Personnel Psychology*. 59(3):623-664.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. 2006. *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas*. 2ª ed. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

Stone, D., & Dulebohn, J. 2012. Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (Ehrn). *Human Resource Management Review*. 23:1-5.

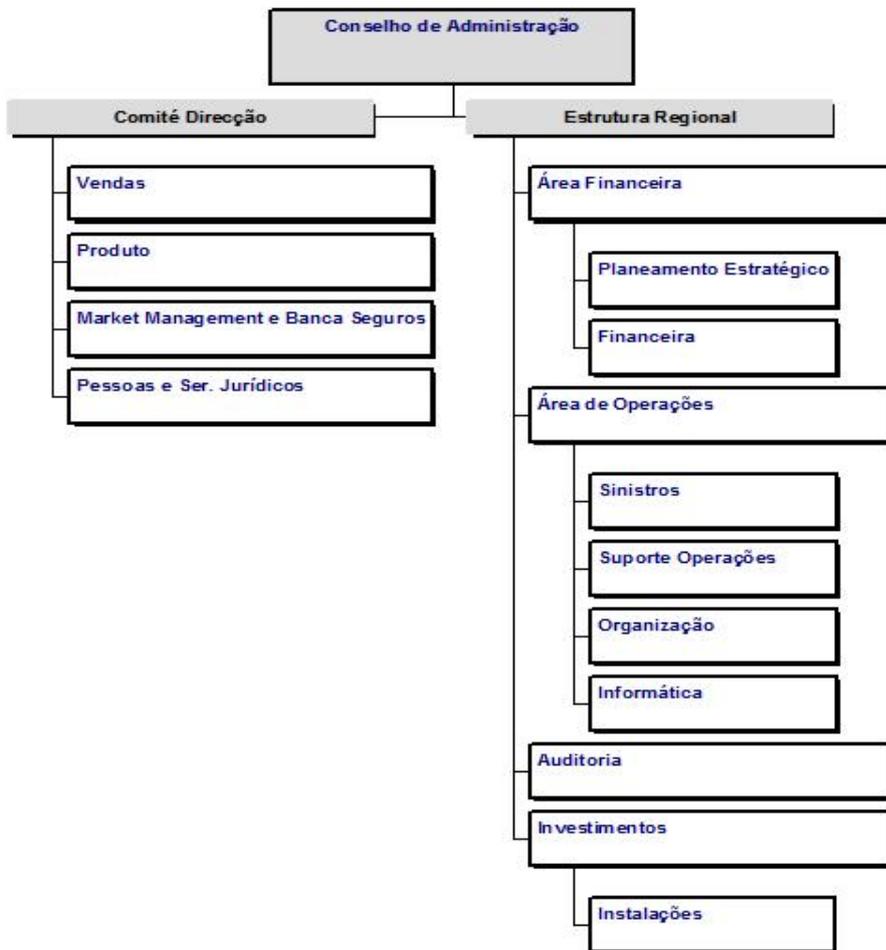
Vidal-Salazar, M., Cordón-Pozo, E., & Ferrón-Vilchez, V. 2012. Human resource management and developing proactive environmental strategies: the influence of environmental training and organizational learning. *Human Resource Management*. 51(6):905-934.

Wells, D., & Schminke, M. 2001. Ethical development and human resources training An integrative framework. *Human Resource Management Review*. 11:135-158.

Yang, B., Wang, Y., Drewry, & A. 2009. Does it matter where to conduct training? Accounting for cultural factors. *Human Resource Management Review*. 19:324-333.

Anexos

Anexo I – Organograma geral



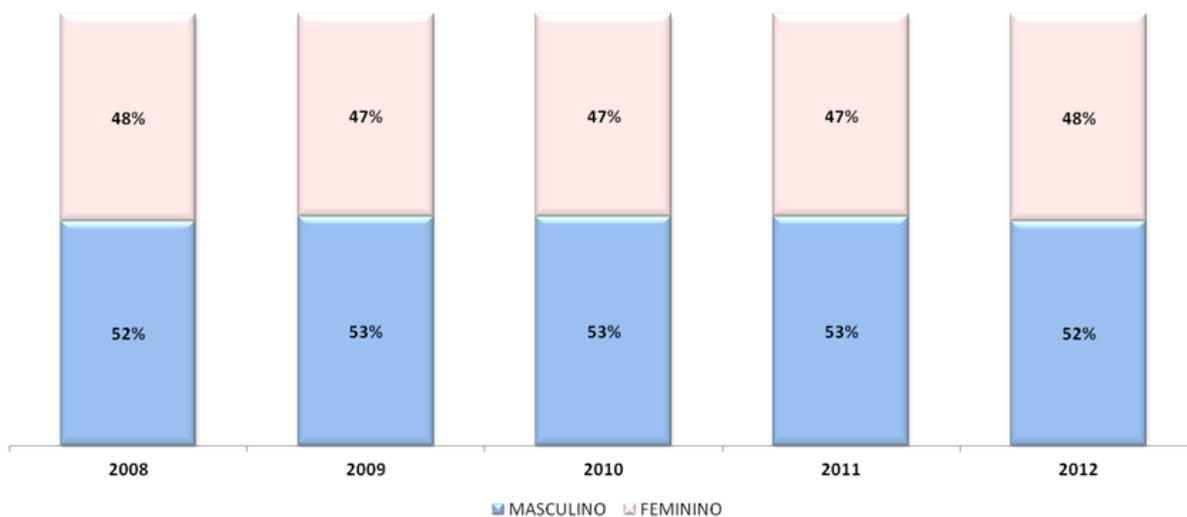
Fevereiro 2013

Anexo II- Organograma da Direcção de Pessoas e Serviços Jurídicos



Fevereiro 2013

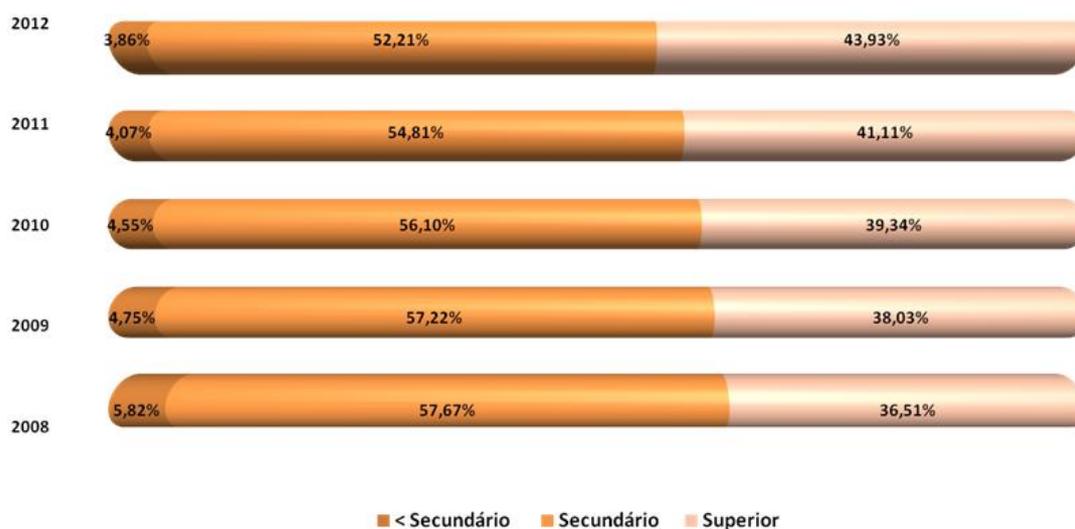
Anexo III- Distribuição de colaboradores por género



Dezembro

2012

Anexo IV- Distribuição de colaboradores por habilitações académicas



Dezembro 2012

Anexo V- Custos e horas de formação por colaborador

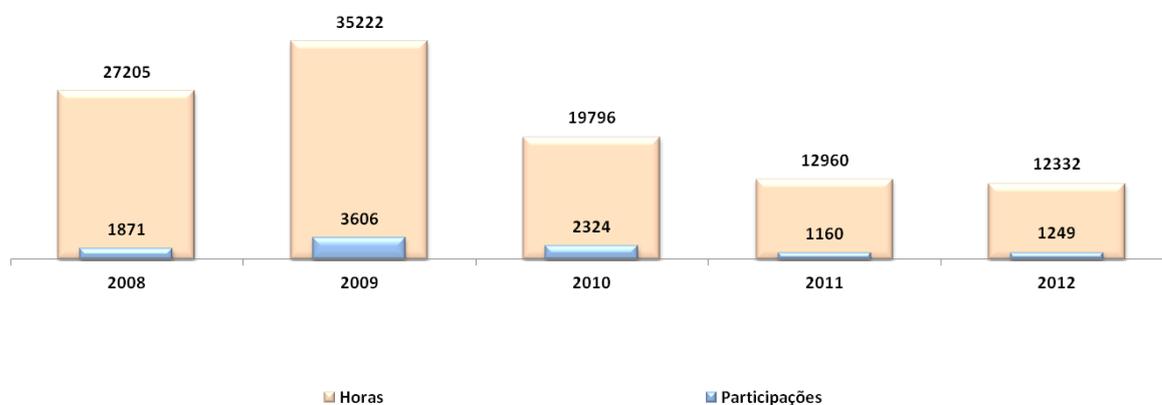


Média horas formação / colaborador	
Total Anual: 44 h	2008
Total Anual: 60 h	2009
Total Anual: 36h	2010
Total Anual: 24h	2011
Total Anual: 23h	2012

Custo médio / colaborador	
505 €	2008
359 €	2009
280 €	2010
324 €	2011
391 €	2012

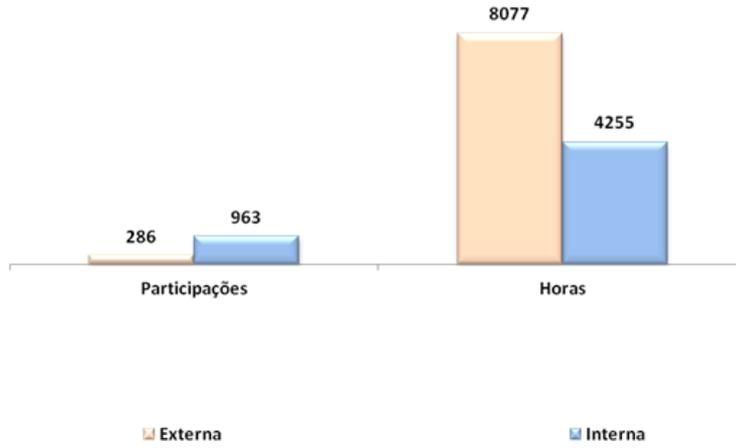
Dezembro 2012

Anexo VI – Horas e Participações em acções de Formação



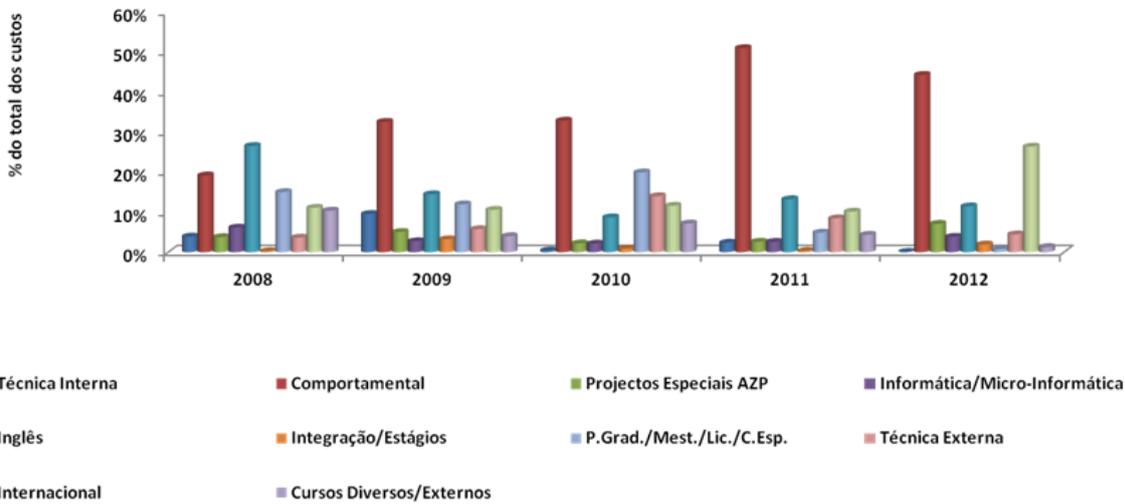
Dezembro 2012

Anexo VII- Distribuição por formação externa e interna



Dezembro 2012

Anexo VIII- Distribuição dos custos por tipo de formação



Execução Orçamental :

• 2008: 73% • 2009: 98% • 2010: 63% • 2011: 71% • 2012: 84%

Dezembro 2012

Anexo IX- Gestão da formação- Norma Processual nº 11/2004



NORMA PROCESSUAL Nº 11/2004

GESTÃO DA FORMAÇÃO

