



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE**

### **MESTRADO**

#### **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**A INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO: O IMPACTO DA  
IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE  
APRENDIZAGEM NA FNAC**

**ADRIANA CARVALHO RAMOS**

**JULHO - 2024**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE**

### **MESTRADO**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**A INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO: O IMPACTO DA  
IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE  
APRENDIZAGEM NA FNAC**

**ADRIANA CARVALHO RAMOS**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JORGE F. S. GOMES - ISEG**

**MARTA RAMIRES - FNAC**

**JULHO - 2024**

## RESUMO

O presente estágio teve como principal objetivo apoiar o fluxo diário de atividades, auxiliar na organização de ações de formação, garantindo também o registo dos percursos formativos durante a transição para o novo sistema de gestão de aprendizagem SAP *successfactors Learning* (LMS), de forma a haver mais tempo disponível para inovar nos métodos formativos.

Este relatório visou explorar qual o impacto e que mudanças ocorreram na implementação desse sistema de aprendizagem numa empresa do ramo do retalho, neste caso a - FNAC Portugal -, num ambiente organizacional, onde a área não estava simplificada, nem automatizada. Foi também analisada a fusão da FNAC e MediaMarkt e explicadas as atividades relacionadas com esse mesmo projeto.

Foi também possível explorar algumas lacunas entre a literatura e as práticas organizacionais desempenhadas, o que resultou em algumas sugestões de melhoria ajustadas à realidade da empresa, foi também notório o impacto positivo destas alterações, a fusão e a implementação da plataforma de aprendizagem, na organização. Embora ainda fossem necessárias algumas melhorias, sugeridas no fim do presente relatório de estágio.

A inovação exige tempo, processo que pode ser facilitado com recurso a *softwares* e plataformas que automatize e simplifique todo o ciclo formativo, dando espaço para o surgimento da criatividade.

**Palavras-Chave:** FNAC; Formação; Inovação; Plataforma de gestão de aprendizagem

## **ABSTRACT**

The primary objective of this internship was to support the daily flow of activities, assist in organizing training actions, and ensure the recording of training pathways during the transition to the new SAP SuccessFactors Learning (LMS) platform, in order to free up more time for innovating training methods.

This paper aimed to explore the impact and changes that occurred with the implementation of this learning platform in a retail company specifically - FNAC Portugal - in an organizational environment where the area was neither simplified nor automated. The merger between FNAC and MediaMarkt was also analyzed, and the activities related to this project were explained.

It was also possible to explore some gaps between the literature and the organizational practices performed, resulting in several improvement suggestions tailored to the company's reality. The positive impact of these changes, the merger, and the implementation of the learning platform on the organization was also evident. Although some improvements were still necessary, as suggested at the end of this paper.

Innovation requires time, a process that can be facilitated through the use of software and platforms that automate and simplify the entire training cycle, allowing space for creativity to emerge.

**Keywords:** FNAC; Training; Innovation; Learning Management Platform

## AGRADECIMENTOS

Desejo, sobretudo, agradecer à minha família - o meu suporte em todos os desafios que enfrento. Agradeço, principalmente, aos meus pais, pois proporcionaram-me a possibilidade de vir estudar para a capital no ensino superior. Só através desse esforço é que me foi possível fazer o que fiz. Agradeço também à minha irmã, que me acompanhou durante todo o percurso académico - desde a mudança de cidade ao início da minha carreira profissional.

Agradeço a toda a minha equipa na FNAC Portugal. Foram, sem dúvida, uma parte fulcral desta etapa. Proporcionaram-me um excelente ambiente de trabalho, ajudando-me sempre em tudo e transmitindo-me a sua paixão pela área. Agradeço em especial à minha *buddy* Bruna, que me acompanhou desde o início e que me ensinou tudo o que sei hoje. Agradeço também à Instructional Designer - a Simone -, que me mostrou e ensinou o lado mais criativo da área da formação, esteve sempre disponível para me aconselhar e motivar. Tenho agora o privilégio de as ter como amigas.

Agradeço ao meu orientador - o Professor Doutor Jorge Gomes -, porque sem ele este trabalho não teria sido possível. Aprecio muito a sua forma de trabalhar. É um profissional constante e que me forneceu *feedback* célere e preciso. Para além disto, revelou-se um grande ser humano, sendo bastante compreensivo e empático face a algumas situações menos felizes que me aconteceram. Por tudo, um grande obrigada, professor.

Quero também deixar um especial agradecimento a um grande amigo - o Moisés Pampim -, que se mostrou sempre disponível para me auxiliar nas partes mais complexas da redação deste relatório. As suas dicas incansáveis foram cruciais e ajudaram-me imenso no labirinto da linguagem escrita. Foi graças aos conselhos dele que consegui redigir a informação de uma forma mais clara, objetiva e concisa.

Agradeço ao meu grupo de amigas por me proporcionarem momentos de lazer e distração. Consegui, dessa forma, encarar esta fase com mais leveza e foi com elas que pude partilhar as frustrações e alegrias desta verdadeira jornada.

Por fim, quero deixar também um agradecimento à Professora Helena Jerónimo por estar sempre presente e disponível para a turma em qualquer assunto que surgiu durante o semestre, e por não se cansar de nos chamar à atenção sobre a importância da fase que se avizinhava. Incentivou-nos sempre e encorajou-nos a nunca desistirmos.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O IMPACTO DA FORMAÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 – A FORMAÇÃO COMO UM PROCESSO CONTÍNUO .....</b>	<b>3</b>
<b>2.3 – O CICLO DA FORMAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.4 – FORMAR ATRAVÉS DE MÉTODOS INOVADORES VS. MÉTODOS CONVENCIONAIS .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4.1- DESIGN THINKING .....</b>	<b>8</b>
<b>2.5 – SISTEMAS DE GESTÃO DE APRENDIZAGEM .....</b>	<b>9</b>
<b>2.6 – A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.7 – O RETORNO DO INVESTIMENTO.....</b>	<b>12</b>
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 – O GRUPO FNAC DARTY E A FNAC PORTUGAL .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 – MISSÃO, VISÃO E VALORES.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA FNAC .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3.1 – A ÁREA DE FORMAÇÃO NA FNAC .....</b>	<b>15</b>
<b>4. METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 – OBJETIVOS DO ESTÁGIO.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 – CONTEXTO ORGANIZACIONAL DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....</b>	<b>21</b>
<b>4.3 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS ANTES DO LANÇAMENTO DO MYLEARNING.....</b>	<b>22</b>
<b>4.4 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE A TRANSIÇÃO PARA O MYLEARNING .....</b>	<b>25</b>
<b>4.5 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS RELACIONADAS COM O DIGITAL, SUPORTE A OUTRAS ÁREAS E AQUISIÇÃO DA MEDIAMARKT .....</b>	<b>26</b>
<b>4.6 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO MYLEARNING .....</b>	<b>29</b>
<b>5. ANÁLISE CRÍTICA .....</b>	<b>31</b>
<b>5.1 – COMPARAÇÃO E PONTOS DE TENSÃO ENTRE A REVISÃO DA LITERATURA E A REALIDADE ORGANIZACIONAL EXPERIENCIADA.....</b>	<b>32</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
<b>6.1 – SUGESTÕES DE MELHORIA.....</b>	<b>34</b>
<b>6.2 – LIMITAÇÕES E DESAFIOS DO ESTUDO.....</b>	<b>36</b>
<b>6.3 – CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>

REFERÊNCIAS

ANEXOS

## ÍNDICE DE TABELAS

- Tabela 1** - Vantagens e Desvantagens de um LMS (Fonte: Adaptado de Al-Handhali *et al.*, 2020)
- Tabela 2** - Atividades Desenvolvidas antes do Lançamento do MyLearning (Fonte: Elaboração Própria)
- Tabela 3** - Atividades Desenvolvidas durante a transição para o MyLearning (Fonte: Elaboração Própria)
- Tabela 4** - Atividades Desenvolvidas na Área do Digital (Fonte: Elaboração Própria)
- Tabela 5** - Atividades Desenvolvidas no Âmbito da aquisição da MediaMarkt (Fonte: Elaboração Própria)
- Tabela 6** - Atividades Desenvolvidas após a implementação do MyLearning (Fonte: Elaboração Própria)
- Tabela 7** - As Principais Mudanças com a nova plataforma (Fonte: Elaboração Própria)
- Tabela 8** - Pontos em Comum e de Tensão entre Teoria e Prática (Fonte: Elaboração Própria)

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1** - Processo Cíclico da Formação (Fonte: Adaptado de Beardwell & Thompson, 2017)

**Figura 2** - Necessidades de Formação (Fonte: Adaptado de Beardwell & Thompson, 2017)

**Figura 3** - Constituição do Plano Anual de Formação (Fonte: Elaboração própria)

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo I** - Organigrama COMEX Portugal (Plataforma interna About Me da FNAC)
- Anexo II** - Organigrama Recursos Humanos (Plataforma interna About Me da FNAC)
- Anexo III** - Plano de Integração da Primeira Semana (Apresentação interna da FNAC)
- Anexo IV** - Plano de Formação das Lojas FNAC (Plataforma interna About Me da FNAC)
- Anexo V** - Plano de Formação da SEDE – Estrutura Central da FNAC (Plataforma interna About Me da FNAC)
- Anexo VI** - Plano de Formação de ALVERCA – Centro Logístico da FNAC (Plataforma interna About Me da FNAC)
- Anexo VII** - Exemplo de um invite de Elaboração Própria (Plataforma interna About Me da FNAC)
- Anexo VIII** - Exemplo de uma convocatória de Elaboração Própria (Plataforma interna About Me da FNAC)
- Anexo IX** - Release da Plataforma Antiga - Visão de Administrador (Plataforma interna e-academia da FNAC)
- Anexo X** - Release da Plataforma Antiga – Visão de Utilizador (Plataforma interna e-academia da FNAC)
- Anexo XI** - Release da Nova Plataforma – Visão de Utilizador (Plataforma interna About Me da FNAC)
- Anexo XII** - Release da Nova Plataforma – Visão de Administrador (Plataforma interna About Me da FNAC)
- Anexo XIII** - Taxa de Participação por semana nas Formações (Ficheiro interno FNAC de Elaboração Própria)
- Anexo XIV** - Ponto de Situação dos Inscritos da Semana Seguinte das Formações (Ficheiro interno FNAC de Elaboração Própria)
- Anexo XV** - KPI das Formações (Ficheiro interno FNAC de Elaboração Própria)
- Anexo XVI** - Folha de Presenças
- Anexo XVII** - Questionário de Satisfação

## SIGLAS E ACRÓNIMOS

**ADDIE** - Análise, Desenho, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação

**FAQ'S** - Perguntas Frequentes (Frequently Asked Questions)

**FNAC** - Fédération nationale d'achats des cadres

**ISI** - Inovar, Simplificar, Implementar

**KPI** - Indicadores de Desempenho (Key Performance Indicators)

**LMS** - Learning Management System

**UNESCO** - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

**SCORM** - Sharable Content Object Reference Model

**ROI** - Retorno sobre o Investimento (return on investment)

**IT**- Tecnologias de Informação

**PT** - Produtos Técnicos

**RD** - Responsáveis de Departamento

**RGPD** - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

**RH**- Recursos Humanos

**RL** - Responsáveis de Loja

**SAP** - Sistemas, Aplicações e Produtos

**SST** - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

## 1. INTRODUÇÃO

Como trabalho final de segundo ciclo de estudos, no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, propus-me a realizar um relatório de estágio.

O presente relatório visa explicar o tema da Formação em Gestão de Recursos Humanos e confrontar as ideias aí desenvolvidas com as atividades desempenhadas ao longo da minha formação de três meses na empresa FNAC. Este confronto permitiu-me fazer um melhor balanço entre os dois tópicos, e foi fundamental para perceber onde existem lacunas, pontos de tensão e aspetos a melhorar. Esta modalidade de Trabalho Final de Mestrado é essencial para desenvolver competências específicas de avaliação, diagnóstico e intervenção em contexto organizacional. É também crucial para compreender o dia-a-dia de uma empresa e as demais atividades relacionadas com a área de Gestão de Recursos Humanos; especificamente, com a área da Formação.

O principal objetivo foi apoiar o fluxo diário de atividades. Pretendeu-se auxiliar na gestão de necessidades de formação, na organização de ações de formação, garantindo também a regularização dos registos dos percursos formativos dos colaboradores e o apoio na produção de *Dashboards* e *Key Performance Indicators*.

A Formação é algo que nos deve acompanhar sempre ao longo do nosso percurso profissional e de vida, pois estamos sempre a adaptar conhecimento prévio e a adquirir novo conhecimento e segundo Rego *et al.* (2015) a formação é complexa, pois por trás existe um intrincado processo de diagnóstico de necessidades, planeamento e avaliação. Todos estes parâmetros exigem muito trabalho e dispêndio de dinheiro e tempo, sendo que há uma questão que se impõe: compensa mais contratar colaboradores com Formação ou Formar colaboradores? Logo, sendo a Formação algo recorrente e extremamente necessário, a motivação para o tema deste trabalho surgiu precisamente dessa consciência.

Este relatório de estágio encontra-se dividido em três partes. A primeira parte, de cariz introdutório, contém a introdução, o enquadramento teórico e a caracterização da empresa; a segunda parte é composta pela exposição da metodologia utilizada, as atividades desenvolvidas e uma posterior análise crítica; por fim, apresenta-se a conclusão, onde se incluem as limitações e as sugestões de melhoria.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 – A Gestão de Recursos Humanos e o Impacto da Formação

A Gestão de Recursos Humanos é caracterizada por utilizar abordagens estratégicas, uma vez que gerem diretamente o ativo mais valioso de qualquer organização - o recurso humano. Pretende garantir a motivação, satisfação e bom desempenho desse mesmo recurso; uma das formas encontradas de modo a contribuir para o desenvolvimento social, físico e mental, é precisamente a Formação (Ozkeser, 2019).

Por vezes, a Formação é vista apenas como uma obrigação legal, um dever que consta no artigo 131º do Código do Trabalho; porém, deve ser encarada como uma questão de sobrevivência e de competitividade da respetiva organização empresarial (Rego *et al.*, 2015). É um *win-win*, porque o colaborador também usufrui dos resultados obtidos; ou seja, a organização contribui para o desenvolvimento do colaborador, visto como a transformação do conhecimento em habilidades (Ozkeser, 2019).

A Formação tem um impacto positivo e pode afetar a motivação dos colaboradores de forma direta, uma vez que estes podem sentir-se, de certa forma, privilegiados pelo facto de a empresa estar a investir neles, e isso fará com que fiquem mais motivados e comprometidos a desempenhar as suas funções (Ozkeser, 2019).

É essencial que haja esta motivação e comprometimento para que se consiga reter os colaboradores. Segundo (Mazlan & Jambulingam, 2023), uma estratégia para o fazer é investir no desenvolvimento da carreira dos colaboradores; assim, para além da retenção de talentos, contribui-se também para o crescimento organizacional.

Importa referir que a Formação, quando associada a aumentos salariais e/ou compensações e/ou benefícios, traduz uma retenção a longo prazo; caso contrário, quando não está associada a nenhum dos fatores anteriores, não possui resultados tão positivos (Anis *et al.*, 2011).

Sabe-se que, à medida que os colaboradores recebem mais formação, mais requeridos se tornam no mercado de trabalho e, por consequência, é cada vez mais difícil mantê-los na organização, pois são facilmente atraídos por salários e outros benefícios oferecidos por outros empregadores (Bhakar, & Jaiswal, 2015).

O grande foco das organizações está em reduzir a rotatividade de funcionários; ou seja, apostar na retenção dos mesmos mediante práticas eficazes (Azeez, 2017), sendo que uma dessas práticas passa pela Formação e Desenvolvimento, cujo resultado passa pela satisfação no trabalho; conseqüentemente, isto tem um efeito impactante direto e, por isso, positivo no aumento da retenção dos colaboradores (Elsafty & Oraby, 2022).

A área do retalho - especificamente, as lojas físicas -, estão sob constante pressão para impulsionar as vendas. Não obstante, uma das formas de se ter maior lucro é fazer com que os clientes estejam satisfeitos e que as suas experiências, no decorrer do atendimento em loja, sejam positivas (Banerjee *et al.*, 2023); esta satisfação no atendimento provém de formações contínuas direcionadas para o produto e que são oferecidas aos colaboradores de forma que estes possam estar o melhor informados possível e, assim, proporcionarem uma melhor e otimizada experiência ao cliente (Jain & Sharma, 2019).

Quanto maior for o efeito da Formação nos formandos, maior é o impacto na organização, o que resulta em produtividade, lucro e, posteriormente, na satisfação do cliente (Edralin, 2004).

## ***2.2 – A Formação como um Processo Contínuo***

Primeiramente, é importante notar que a Formação é vista como um “rótulo utilizado para definir as atividades educativas implementadas nas organizações para capacitar as competências dos trabalhadores, colaboradores e gestores, na perspectiva de aprendizagem ao longo da vida para melhorar o seu desempenho” (Sartori *et al.*, 2018: 1). Desta forma, é um processo cíclico e deve ser realizado de forma contínua.

Esta ideia, que surgiu há já vários anos, teve maior incidência na última década, apoiada e sustentada no surgimento das novas tecnologias (Kim & Park, 2020). Exemplificando, a UNESCO, pioneira na introdução e promoção do conceito de continuidade na formação, apoia a "lifelong learning" (Akther, 2020).

Atualmente, o foco para a melhoria da produtividade está na aprendizagem e aquisição de competências durante toda a vida; digamos que o foco já não é a educação dita formal (Kim & Park, 2020). Ou seja, segundo Fischer (2000), o trabalho não pode resultar de uma formação fixa e isolada, mas sim advir de uma formação que deve fazer

parte do dia-a-dia dos colaboradores e das suas atividades de trabalho.

Desta forma, uma abordagem de aprendizagem ao longo da vida permite um envolvimento contínuo na aquisição e aplicação de conhecimentos e competências, uma vez que a mudança é inevitável e potencialmente recursiva (Fischer, 2000).

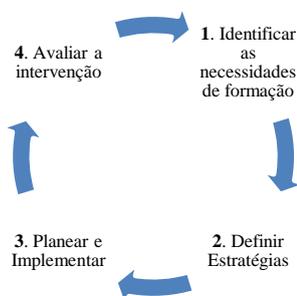
Admitindo que a Formação é um processo contínuo, o sucesso de cada uma irá contribuir, de forma isolada, para uma melhoria contínua da *performance* dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização. O efeito desta continuidade é sentido quando todos os cargos e respetivos ocupantes contribuem para o desenvolvimento de novas competências e aprendizagens (Terziev & Dimirtova, 2014).

Partindo destes pressupostos, percebe-se que os conceitos de *formação* e *aprendizagem* são distintos, e nem sempre estão estritamente interligados. De acordo com Antonacopoulou (2001), a Formação é um episódio de aprendizagem, enquanto a aprendizagem é um processo contínuo. Seguindo este raciocínio, a *formação* é um episódio de aprendizagem, a *aprendizagem per se* é uma jornada contínua e, por essa razão, a formação deve ser constante.

Aprendizagem e desenvolvimento não são sinónimos; no entanto, não pode existir desenvolvimento se não existir aprendizagem; deste modo, a conjugação das duas significa adaptação contínua (Beardwell & Thompson, 2017).

### 2.3 – O Ciclo da Formação

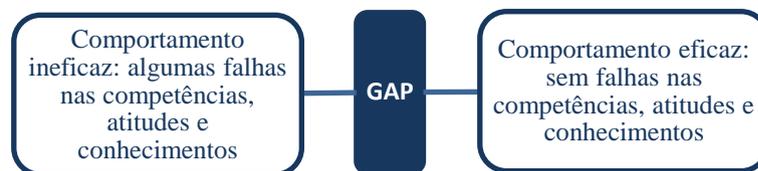
Alguns autores descrevem a primeira fase do ciclo da Formação como a análise das necessidades de Formação, que contribui para identificar as necessidades de aprendizagem da população alvo, seguida pelas fases de *planeamento*, *formação* e *avaliação* (Gould *et al.*, 2004).



**Figura 1** - Processo Cíclico da Formação (Fonte: Adaptado de Beardwell & Thompson, 2017)

As necessidades de Formação podem surgir de várias formas: por sugestão de supervisores, levantadas por clientes, por recolha de dados, entrevistas, avaliações de desempenho, ou até de uma forma mais simples, que é através da observação no trabalho do dia a dia. Outra fonte de necessidades são os planos existentes a longo prazo das empresas, onde se aplica práticas de benchmarking, formações de cariz obrigatório ou até sugestões de filiais (Edralin, 2004).

A necessidade de aprender surge quando há um *gap* entre os requisitos exigidos do trabalho e as capacidades detentoras do colaborador, que podem ir desde o nível comportamental ao nível cognitivo; esta desproporção pode ser superada através de uma aprendizagem bem planeada (Beardwell & Thompson, 2017).



**Figura 2** - Necessidades de Formação (Fonte: Adaptado de Beardwell & Thompson, 2017)

Segundo Kumpikaitė (2007), essas necessidades de Formação referem-se aos conhecimentos, às habilidades, aos comportamentos e/ou outras capacidades necessárias, sendo que o passo subsequente é identificar os objetivos de formação. Depois de identificados, procura-se determinar uma estratégia; para isso importa ter em conta certos fatores como, por exemplo, a celeridade da aquisição das competências necessárias.

Já Armstrong (2006), afirmou que o processo de planeamento e realização de eventos e/ou programas de aprendizagem se podia descrever através do modelo ADDIE: Análise, Desenho, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação.

#### ***Fase de Análise:***

Estabelece-se os objetivos de aprendizagem e identifica-se as habilidades e conhecimentos já existentes no formando.

***Fase de Desenho:***

Faz-se a análise dos recursos de aprendizagem, do desenho do programa e dos instrumentos de avaliação.

***Fase de Desenvolvimento:***

Esta etapa, onde é suposto ir-se ao detalhe, envolve o plano da sessão, o resumo do conteúdo, toda a preparação dos recursos que irão ser necessários para a sessão, desde as salas aos materiais. No fundo, define-se todos os objetivos e expectativas da Formação e os benefícios da mesma.

Nesta fase, calculam-se os custos, pois é muito importante que se garanta que estão dentro do orçamento disponibilizado para esta área.

***Fase de Implementação:***

Dá-se início à implementação do que foi planeado.

***Fase de Avaliação:***

Após cada Formação, existe um momento de avaliação para se perceber se os objetivos esperados foram atingidos.

Este modelo remete também para a ideia de ciclo, porque todas estas etapas vão sendo cumpridas para cada sessão de formação, e a etapa final de cada sessão de formação irá sempre ajudar a melhorar a sessão seguinte.

Ademais, reiterando as ideias de Antonacopoulou (2001) já aqui referidas, a autora também defende que a atitude e a mentalidade dos formandos são fatores que influenciam diretamente a formação como um método de aprendizagem.

Segundo Korpi & Tåhlin (2021), a literatura ainda não se mostrou completamente clara quanto ao facto de explicar se a procura de uma maior ou menor formação está diretamente relacionada com a educação que o colaborador detém, ou se está relacionada com a necessidade consoante a complexidade do trabalho. No entanto, na maioria dos casos, nota-se que os requisitos do trabalho são determinantes na quantidade de formação recebida.

## 2.4 – Formar através de Métodos Inovadores vs. Métodos Convencionais

Segundo Tian *et al.* (2024), atualmente, a concorrência é extremamente forte e, por isso, as empresas estão orientadas para a inovação e constante desenvolvimento de forma a conseguirem manter uma vantagem competitiva duradoura.

Dessa forma, Wilson (2005) considera que a única forma de combater a concorrência é aprender de forma mais rápida, sendo para isso necessário que todos estejam comprometidos em aprender e/ou ensinar.

O ambiente do mercado de trabalho é tão competitivo que para o sucesso das organizações - em relação ao desempenho, conhecimento e habilidades dos seus colaboradores para que estes estejam sempre no seu melhor - é imprescindível o acesso constante à formação (Ahadi & Jacobs, 2017).

Segundo o estudo de Lim *et al.* (2007), a *performance* dos formandos é maior quando o ambiente organizacional se foca na inovação e ainda recompensa o autodesenvolvimento; o conteúdo também contribui para o aumento da *performance* dos respetivos formandos quanto mais relacionado estiver com a tarefa que é desempenhada. Por isso, é necessário utilizar novas ferramentas e novos métodos de dar formação que cativem a atenção e o interesse dos formandos.

A gamificação é um novo método que, recentemente, tem ganhado destaque no ambiente organizacional. Este método tem várias componentes que aumentam o envolvimento e a realização dos formandos, tais como a conquista de pontos ou de uma boa classificação (Larson, 2020). Outro método inovador e bastante promissor é o *podcasting*. À semelhança da gamificação, esta proposta é também relativamente recente, mas tem captado bastante atenção. É uma forma de adaptação do método de *e-learning*, mas que envolve mais entretenimento (Kidd, 2012).

Em pleno século XXI, é também muito comum a realização de formações via *online*, ou até mesmo a disponibilização de conteúdo formativo e cursos em plataformas de *e-learning*. A vantagem a assinalar é que a formação *online* oferece acesso aos colaboradores quando e onde quiserem (Noe, 2020).

Alguns autores são da opinião de que este modelo de formação digital não oferece o mesmo do que a formação presencial, uma vez que argumentam que a formação de competências interpessoais através de *e-learning* não é adequada (Derouin *et al.*, 2005).

Outro método mais informal e usual é a formação *on job*, que implica o envolvimento de colegas de trabalho ou supervisores que servem de mentores e que fornecem instruções. Esta formação ocorre como parte integrante das atividades diárias do trabalho (Korpi & Tåhlin, 2021).

Este método de formação é comum em processos de fusão ou aquisição de empresas, uma vez que é necessário que os colaboradores de ambas as empresas se envolvam no processo de forma a aprenderem e/ou ensinarem as práticas até uniformizarem todos os processos (Thakur *et al.*, 2016).

Segundo Thakur *et al.* (2016), a empresa adquirida recebe e aplica as práticas da empresa mãe através de formações *on job*; por isso, é também muito importante que o mentor que irá dar a formação tenha sensibilidade e se demonstre recetivo e disponível para que o colega consiga aprender. Deste modo, conseguirá compreender as características específicas dos colaboradores e adequar os métodos e técnicas usadas para que estejam calibradas com as necessidades (Chatzimouratidis *et al.*, 2012).

Ainda existe alguma discordância quanto ao método de formação mais eficaz e, por essa razão, Noe (2022) afirma que o *blended learning* é a *mix* perfeita. Resulta da aprendizagem combinada da integração de conteúdos digitais com atividades ou instruções em modelo presencial, tal como diz o termo *blend* (Kumar *et al.*, 2021). Para determinar a eficácia destes diferentes métodos, é necessária uma avaliação da formação, uma recolha de dados de forma a verificar alterações de resultados, de que é exemplo a produtividade (Noe, 2020). Portanto, é cada vez mais importante receber o devido *feedback* dos formadores e dos formandos.

#### **2.4.1- Design Thinking**

Vianna *et al.* (2012) defende que outro conhecido método inovador é o *Design Thinking*, que reforça a ideia que para inovar é necessário o desenvolvimento de novos mercados, atribuindo significados diferentes aos produtos e serviços, mas principalmente aos relacionamentos.

Este método é constituído por 3 etapas segundo Vianna *et al.* (2012):

**Imersão:**

Esta é a primeira etapa e visa a máxima aproximação possível ao problema de forma a entendê-lo.

**Ideação:**

É nesta segunda fase onde se criam ideias inovadoras que surgem de atividades que promovem a junção de todos os envolvidos, estimulando assim a criatividade.

**Prototipagem:**

A última fase tem como objetivo tornar as ideias anteriores em algo real, de forma a perceber e a encontrar uma solução válida.

Os autores Dorow *et al.* (2016) defendem que é necessário promover condições para que as pessoas possam desenvolver as suas relações, porque são elas que detêm o poder de criar e inovar, sendo assim o fator diferencial das organizações. No atual mercado competitivo, são as pessoas que irão suportar a sobrevivência das organizações.

O *Design Thinking* oferece novos produtos e/ou serviços adaptados às verdadeiras necessidades das organizações, alcançando uma maior competitividade (Macedo *et al.*, 2015); ou seja, a inovação, quando diretamente ligada à área do negócio e às organizações, traduz-se em criação de valor para o cliente e para a organização (Dorow *et al.*, 2016).

O processo de prototipagem permite compreender de uma forma meticulosa o que as pessoas envolvidas pretendem para as suas vidas, os seus gostos e o seu ponto de vista sobre o que está a ser feito e como está a ser feito (Serrat & Serrat, 2017). Visa satisfazer todos os envolvidos, dar primazia ao trabalho em equipa e foca-se na empatia e na importância que a mesma pode ter ao longo do processo (Dorow *et al.*, 2016).

### **2.5 – Sistemas de Gestão de Aprendizagem**

Existem sistemas que ajudam a gerir os conteúdos formativos e todo o registo proveniente dos mesmos como é o caso de um Learning Management System (LMS), que, segundo (Kasim & Khalid, 2016), é adequado para as áreas de Recursos Humanos.

Um LMS possui três componentes: Learning, porque é utilizada para conteúdo formativo, como cursos e *workshops*; Management, porque ajuda a gerir e a organizar todos os conteúdos, desde criá-los a atribuí-los aos utilizadores; System, porque é um sistema informático que contém tudo isto (Al-Handhali *et al.*, 2020).

VANTAGENS DE UM LMS	DESVANTAGENS DE UM LMS
Facilidade, eficácia e tempo economizado na utilização, oferecendo conteúdo acessível em qualquer lugar do mundo.	O método de ensino utilizado é sempre o e-learning, não é adequado a cada utilizador.
Facilidade na gestão de utilizadores, funções e conteúdos formativos.	É necessária formação adequada para poder ser administrador de um LMS, que muitas vezes não existe.
Gera relatórios de forma automática; Fornecer lembretes aos utilizadores para realizar os cursos.	É necessário que todos os formadores, externos ou internos, tenham conhecimentos informáticos.

**Tabela 1** - Vantagens e Desvantagens de um LMS (Fonte: Adaptado de Al-Handhali *et al.*, 2020)

Um LMS só funciona corretamente se os sistemas de Recursos Humanos estiverem integrados. Ao estarem, então é possível inserir uma nova contratação num LMS, e o colaborador fica, de forma imediata e automática, inscrito em cursos adequados às funções que irá desempenhar na empresa (Ellis, 2009).

Também é importante que o LMS suporte padrões, como o SCORM (Sharable Content Object Reference Model), de forma que os administradores possam gerir e importar conteúdo formativo. O suporte de padrões significa que o LMS pode importar e gerenciar conteúdo e material didático que esteja em conformidade com os padrões, independentemente do sistema de autoria que o produziu (Ellis, 2009).

O Learning Management System da SAP, é flexível e facilita a aprendizagem dos utilizadores, além de oferecer diversas funcionalidades e ferramentas de produtividade tais como; sistemas de gestão de documentos, calendários, questionários de satisfação, sistemas de registo de colaboradores para cursos específicos, relatórios que reúnem toda a informação sobre o acesso e utilização de um LMS e sobre o desempenho de cada utilizador (Kasim & Khalid, 2016).

## 2.6 – A Utilização de Indicadores de Desempenho

De forma a conseguir fazer-se o devido acompanhamento dos planos de formação, devem utilizar-se medidas para ajudar no controlo, tais como os indicadores de desempenho, de forma a monitorizá-los. A monitorização tem por base perceber a evolução dos planos das organizações para identificar e antecipar problemas e assim agir o mais rapidamente possível (Gusnadi & Hermawan, 2019).

Os KPI são utilizados pelas empresas para que estas possam perceber se estão ou não no rumo certo e perceber se é preciso agir ou introduzir alterações e/ou adaptações. (Ishaq *et al.*, 2014).

Importa frisar que estes indicadores não são uma medida de avaliação, são antes resultados que permitem às chefias tomar decisões de forma a melhorar o progresso da organização (Parmenter, 2010).

Servem para espelhar o desempenho da organização e para esse efeito precisam de estar ligados à missão, à visão e aos valores da mesma, pois só assim é possível agir aquando do processo de formação. Esta característica da flexibilidade, de agir quando e se necessário, cria uma fonte de vantagem competitiva (Iveta, 2012).

Uma das partes mais complexas é descobrir quais os indicadores que poderão realmente ajudar as chefias a encorajarem os colaboradores a contribuírem para o sucesso organizacional (Aldulaimi & Obeidat, 2016).

É muito importante também que haja uma grande transparência e clareza na sua definição, pois a existência de algum tipo de incongruência pode, ao contrário do pretendido, gerar impactos negativos. Neste sentido, os KPI devem ser divulgados com regularidade, e devem ser demonstrados aos colaboradores qual a sua finalidade, pois é necessário que percebam quais os planos de ação que poderão ser desenvolvidos segundo esses indicadores (Star *et al.*, 2016). Quando os indicadores de desempenho fornecem resultados transparentes, transmitem confiança à organização e, desta forma, a mesma segue rumo ao sucesso (Parmenter, 2010).

A Monitorização através de *Dashboards* é feita com base nos KPI, uma vez que promove o foco nas medidas de desempenho da empresa; isto traduz-se numa análise mais simples das chefias para que depois dos resultados possam ter uma maior e melhor noção dos KPI de cada colaborador e de cada área e assim tomar decisões quando necessário (Gusnadi & Hermawan, 2019).

## 2.7 – O Retorno do Investimento

Um dos grandes pontos de tensão acerca das formações é saber se o investimento nelas compensa o custo para a respetiva organização. Por este mesmo motivo é que se diz que os principais objetivos da formação se restringem a aperfeiçoar o desempenho da organização (Antonacopoulou, 2001).

Para além do investimento, existem custos não explícitos como, por exemplo, a problemática de alguém ter de ficar a assegurar o posto de trabalho do colaborador em formação. Caso o posto de trabalho não seja assegurado, a empresa terá de arcar com os custos da ausência desse trabalhador num determinado período (Rosli & Mahmood, 2013).

Segundo Choiriyah *et al.* (2020), existe uma métrica, o ROI, que é utilizada para avaliar e medir a taxa de retorno dos investimentos de uma organização em ativos, de que a formação é exemplo, e que ajuda também a avaliar a eficácia e o desempenho. Para além disso, é bastante preciso e confiável em demonstrar o impacto e de que forma a formação contribuiu para a organização, permitindo perceber se foi um bom investimento e onde residem as prioridades de formação (Phillips *et al.*, 2012).

Segundo Beardwell & Thompson (2017), existe uma fórmula para calcular os custos e benefícios de uma formação, mas a medição dos custos e benefícios é complexa, porque o cálculo do ROI da formação está muito longe de ser simples e direto.

$$\frac{\text{Benefícios da Formação} - \text{Custos da Formação}}{\text{Custos da Formação}} \times 100\% = \% ROI$$

**Fonte:** Adaptado de (Beardwell & Thompson, 2017)

Quando se investe em Formação direcionada para os ativos de uma empresa, espera-se sempre um retorno do investimento, uma vez que isso significa que o investimento foi compensado de alguma forma. No entanto, é muito importante saber e ter em conta qual o objetivo da formação; se forem formações direcionadas para *soft skills* (por exemplo, competências interpessoais, de comunicação e atitudes) este retorno pode ser difícil de calcular (Kumpikaitė, 2007).

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

#### 3.1 – O Grupo Fnac Darty e a Fnac Portugal <sup>1</sup>

A FNAC Portugal está integrada no Grupo FNAC DARTY, fundado em 2016, detentor da *Wefix*, *SES Creative*, *Nature & Découvertes*, *PC Clinic*, *Darty* e a mais recente aquisição, a *MediaMarkt*. Fundada em 1954 por Max Theré e André Esse, dois amigos, a FNAC (*Fédération Nationale d'Achats des Cadres*) é uma multinacional francesa presente em mais de 13 países e que conta com 957 lojas. Chegou a Portugal em 1998 e detém atualmente mais de 1800 colaboradores distribuídos por 35 lojas físicas.

Para além do foco estar concentrado na venda de produtos culturais (livros físicos e em formato *e-books*, CD, Vinil e serviço de bilheteira) e tecnológicos, dá também grande atenção a outras áreas.

A empresa é muito competitiva na área digital, é bastante ativa no *e-commerce* e a sua presença na *internet* é assegurada, há já vários anos, pelos sites *online* da FNAC e da DARTY, proporcionando, desta forma, uma experiência omnicanal aos seus clientes. Foi galardoada com vários prémios como, por exemplo, o *E-commerce Awards CTT*, atribuído em 2021.

Outra área com grande importância é a sustentabilidade, pois apostam em produtos reconicionados e em equipamentos de reciclagem de cartão, para posteriormente usar como enchimento de encomendas, recicla toneladas de resíduos e fazem reparações dos equipamentos na *PC Clinic*, promovendo assim a longevidade dos mesmos.

#### 3.2 – Missão, Visão e Valores

Através de formações constantes e contínuas, que permitem informar da melhor forma possível os potenciais clientes, a missão da FNAC é «Comprometidos por uma escolha informada e um consumo responsável.»<sup>2</sup> Mantêm, desde sempre, o foco na inovação, sendo que a sua visão é «inspirar um mundo em mudança através da nossa

---

<sup>1</sup> Para a realização deste subtema utilizei toda a informação que me foi transmitida ao longo do estágio. As informações acerca da caracterização geral da organização foram-me transmitidas pelos respetivos colaboradores no meu processo de *onboarding* e, portanto, devem ser aqui consideradas a título de *comunicação pessoal* (c.p).

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.fnac.pt/quemsomos>. Informação consultada em fevereiro de 2024.

paixão pela cultura e inovação.»<sup>3</sup> Para além disto, regem-se pelos valores de compromisso, respeito, paixão e inovação.

O clima organizacional é bastante leve, e a empresa tem uma preocupação redobrada com a visão dos colaboradores sobre este tópico; por isso, desenvolveu um questionário que mede o grau de satisfação e compromisso dos colaboradores da FNAC, o *Supermood*.

O espírito e as normas da empresa permitem a aplicação de práticas *family-friendly*, o teletrabalho, um horário flexível com horas de entrada e de saída variáveis e folga no dia de aniversário dos seus colaboradores.

A empresa está dividida em três áreas: a operacional, que corresponde às lojas; a sede no edifício Amoreiras Plaza, onde trabalham todos os colaboradores das áreas Comercial, *E-commerce*, Financeira, Recursos Humanos, *Marketing*, *Supply* e IT; por fim, a logística, que funciona em Alverca.

### **3.3 – A Gestão de Recursos Humanos na FNAC <sup>4</sup>**

O departamento de Gestão de Recursos Humanos está dividido em várias áreas, tais como: Recrutamento, Desenvolvimento e Comunicação Interna, Compensações e Benefícios, Formação (Academia FNAC), Coordenação RH, Relações Laborais e Direção Serviços Gerais.

Relativamente às políticas de recrutamento, mobilidade interna, sistemas de avaliação de desempenho, programas de *assessment* e comunicação interna, a área de Recrutamento, Desenvolvimento e Comunicação Interna tem como finalidade definir, desenvolver e implementar a estratégia de Recrutamento e Desenvolvimento para os Colaboradores da FNAC.

A área de Compensações e Benefícios tem como finalidade planear e coordenar as atividades referentes ao Departamento de Compensações e Benefícios.

A área de Formação tem como ação garantir e controlar as atividades de Formação, nas vertentes de desenvolvimento de projetos e prestação de serviços

---

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Para a realização deste subtema utilizei toda a informação que me foi transmitida ao longo do estágio. As informações acerca do funcionamento da divisão dos Recursos Humanos foram-me transmitidas pelos respetivos colaboradores no meu processo de *onboarding* e, portanto, devem ser aqui consideradas a título de *comunicação pessoal* (c.p).

transversais à Organização, funcionando de uma forma integrada e de acordo com as necessidades da FNAC Portugal (Academia FNAC). Como resultado, promove o desenvolvimento de competências por parte dos colaboradores, contribuindo para a melhoria do serviço prestado e o consequente aumento da satisfação dos clientes.

A Coordenação de Recursos Humanos tem como finalidade gerir a equipa de Coordenação RH Operações, garantindo o alinhamento estratégico entre a Direção de Recursos Humanos (DRH) e as Operações.

A área de Relações Laborais tem como ação garantir o cumprimento das obrigações socio-laborais da Organização, assegurar e promover os interesses da mesma.

A Direção de Serviços Gerais tem como finalidade definir e planear políticas de atuação e monitorização de implementação das atividades de manutenção, ambiente e segurança.

### **3.3.1 – A Área de Formação na FNAC <sup>5</sup>**

Atualmente, a área de Formação denomina-se por Academia e está dividida em três áreas especializadas: a e-academia (plataforma de *e-learning*), a área mais digital; o nível mais operacional, que é direcionada para as lojas; a área mais orientada para a Sede, que organiza as atividades *teambuilding* e *onboarding* e formações específicas para líderes.

O departamento de Recursos Humanos encontra-se, à data, num processo de implementação de uma plataforma num sistema integrado, o AboutMe, e todos os departamentos encontram-se, um a um, a implementar esta mudança. A área de Formação encontra-se em processo de preparação e período de testes para que em abril se inicie o uso da nova plataforma de aprendizagem, a SAP *successfactors Learning* (LMS).

A intervenção da área da formação inicia-se com a criação de um plano de formação, essa formulação tem em conta três fatores: as necessidades de formação, que são definidas em conjunto com o *manager* aquando da avaliação de desempenho, e o

---

<sup>5</sup> Para a realização deste subtema e de forma a conseguir espelhar da melhor forma todo o processo de formação na empresa, utilizei toda a informação que me foi transmitida ao longo do estágio, assim como a informação contida no meu diário de campo. As informações acerca do funcionamento da área de Formação foram-me transmitidas pelos respetivos colaboradores no meu processo de *onboarding* e, portanto, devem ser aqui consideradas a título de *comunicação pessoal* (c.p).

alinhamento, quer com os objetivos estratégicos da FNAC, quer com a evolução da própria atividade.

Este plano é realizado entre os meses de janeiro e dezembro. Contudo, devido à especificidade do negócio, privilegia-se o término em novembro.

Embora anual, a comunicação é feita trimestralmente, integrando eventuais ajustes necessários, de acordo com a evolução da atividade.



**Figura 3** - Constituição do Plano Anual de Formação (Fonte: Elaboração própria)

O processo da formação inicia-se com o envio de uma convocatória à qual se apensa uma ficha de inscrição preenchida pelos colaboradores.

Uma semana antes do início da respetiva formação, é enviado um *invite* através do Microsoft Teams para bloquear a agenda dos inscritos; caso a formação seja *online*, é também enviado o *link* de acesso com a data e a hora; caso seja presencial, seguem as informações sobre o local, a data e a hora.

Os métodos e as técnicas utilizadas diferem entre si, pois as formações podem ser direcionadas para o programa *Be There*, para a *PC Clinic*, para os responsáveis da SST (segurança, higiene e saúde no trabalho), para os embaixadores, para os colaboradores de loja ou para a sede.

O *Be There* é um programa de permanências que contempla um número de colaboradores específicos escolhidos pela chefia para executar tarefas de elevada confiança como, por exemplo, abrir e/ou encerrar lojas. As formações para estes colaboradores são diferentes, pois têm de preencher todos os critérios de uma *checklist* exigente para serem considerados aptos para estas funções; são, normalmente,

realizadas por formadores externos e na e-academia existe um módulo exclusivo para eles.

A formação para os colaboradores da *PC Clinic* é mais direcionada para a proteção de dados (RGPD), embora possam ter também algumas com formadores externos de nível mais comportamental, de forma a melhorarem o contacto com o cliente.

Os responsáveis pela SST fazem o levantamento das necessidades de todas as lojas, recebem formações sobre combate a incêndios, suporte básico de vida, primeiros socorros, como trabalhar com empilhadoras e as suas formações são sempre realizadas com formadores externos.

Os embaixadores, escolhidos pela chefia de cada loja, são colaboradores que representam as marcas. Recebem antecipadamente os equipamentos a serem lançados no mercado de forma a compreenderem o seu funcionamento e também para verificarem se estão operacionais. As formações destes colaboradores são facultadas pelas próprias marcas.

As formações para os colaboradores de loja podem ser internas ou externas, presenciais ou via Microsoft Teams, consoante o tema e a disponibilidade do formador; estes têm também acesso aos vários módulos na e-academia.

As formações direcionadas para a Sede, são externas e possuem um determinado número de licenças para uma outra plataforma de e-learning - a Udemy. A FNAC, antes de comprar qualquer licença, realiza um diagnóstico de necessidades, pois as licenças são pagas e requerem uma boa gerência. Estas formações também podem ocorrer por via Microsoft Teams, abordando tópicos mais relacionados com o Excel ou línguas.

Para verificar a assiduidade, está sempre alguém da academia presente a marcar as presenças nas formações *online*; já nas presenciais com formadores externos, é o próprio formador que envia, posteriormente, a folha de presenças.

No final de cada formação é enviado um questionário para o formador e para os colaboradores que participaram na formação para darem o seu *feedback*. Desta forma, o indicador do questionário de satisfação é incluído no balanço mensal, um *report* com 15 indicadores sobre a formação com o objetivo de dar oportunidade a cada chefia de acompanhar o percurso formativo das suas equipas e a progressão dos objetivos de loja.

É ainda feita a média de satisfação por questão, e tem-se em atenção os comentários caso seja necessário alertar alguém ou melhorar algo.

Para além de existirem cinco formatos de formação - o *e-learning*, *b-learning*, formação síncrona, presencial e formação *on job*, a FNAC ainda aposta em formas inovadoras como o *podcast* “conversas improváveis”, para onde são convidadas pessoas com diferentes experiências.

Todos os colaboradores possuem acesso totalmente gratuito à e-academia, que é repleta de cursos *online* de teor obrigatório e facultativo adequados a cada função, *workshops* e também o *podcast*.

A e-academia interna contém diversos conteúdos de diferentes áreas de atuação: Onboarding, FNAC Culture, Personal Development, Client Experience, Editorial Products, Technical Products, Services, Tools & Systems, Efficiency and Productivity, Management and Leadership. Importa frisar que 64% destes cursos disponibilizados são produzidos internamente.

A FNAC aposta muito na inovação, como a gamificação e a criação de cursos em formato de jogo, e, por isso, existem vários cursos onde se vai ganhando missões e pontos à medida que se progride, alguns também em formato *fnaclix* (com o mesmo *design* e interação da *Netflix*).

Foram implementados *learning corners* em locais específicos das lojas, que consistem em locais próprios com um computador e monitor com os passos de como assistir a uma formação colados ao lado do ecrã. O objetivo é que os níveis mais operacionais tenham uma forma mais prática e simples que os incentive à participação nas formações.

Também é enviada uma *newsletter* mensal - Up You - com o objetivo de promover a autoaprendizagem ao partilhar dicas, sugestões e conteúdos formativos sob vários formatos para desenvolver as competências dos colaboradores. Aborda tópicos relacionados com o desenvolvimento pessoal, desde a gestão de tempo e prioridades à literacia financeira.

#### 4. METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

De forma a chegar aos objetivos propostos, optei por uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa é a mais indicada no presente caso, uma vez que esta pesquisa não visou a recolha de números concretos, mas sim compreender e interpretar os dados recolhidos com um carácter mais subjetivo.

Segundo Bluhm *et al.* (2011) este método é crucial para compreender processos mais profundos em equipas e organizações, e como os mesmos se desenvolvem ao longo do tempo. Através deste método conseguimos também compreender o que os indivíduos experienciam e como veem e interpretam essas experiências (Bluhm *et al.*, 2011).

As técnicas utilizadas para a recolha de dados consistiram num diário de campo, observação participante e não participante e alguma análise documental.

O diário de campo foi a ferramenta que me acompanhou durante todo o estágio e é fundamental na medida em que contém todas as informações e atividades mais importantes realizadas no dia-a-dia da empresa, servindo como um excelente “auxílio de memória” para me recordar de todas as atividades desenvolvidas e outros pormenores relevantes. Ao recorrer a esta ferramenta, foi possível fazer um balanço justo de quais as atividades desempenhadas com mais frequência e relatar isso no presente relatório de forma precisa. Deste modo, também foi possível confrontar a teoria com a realidade observada.

A técnica da observação, segundo Fetters & Rubinstein (2019), contribui para compreender o comportamento humano, o seu contexto e os seus processos, para reconhecer alguns padrões e até mesmo para ganhar experiência profissional e conhecimento. Por todos estes motivos, esta foi a principal técnica utilizada no presente trabalho final de mestrado.

Foi utilizada durante todo o ciclo de formação na empresa, na criação de convocatórias, via telefone e via *e-mail*, no planeamento e acompanhamento das formações *online* e presenciais, até ser possível desempenhar essas mesmas tarefas de forma mais autónoma e sem estar dependente de outrem.

No que diz respeito à análise documental, foi permitido o acesso a alguns documentos; nomeadamente, documentos onde constam os KPI das formações anuais e mensais, algumas listagens de todos os ativos da empresa e as suas respetivas horas de

formação. Assim, consegui fazer uma apreciação crítica do impacto que as formações têm no desempenho da empresa.

Segundo Bowen (2009), este método, considerado como complementar, é utilizado e combinado quase sempre com outros métodos, porque alguns documentos podem suscitar dúvidas ou posições de divergência que precisam ser analisadas através do método de observação ou até mesmo em possíveis entrevistas informais. Por isso, os três métodos mencionados completam-se entre si.

#### ***4.1 – Objetivos do Estágio***

Foi possível estabelecer como principal objetivo do estágio o apoio ao fluxo diário de atividades de Formação, mais concretamente:

- a)** Apoiar na gestão de necessidades de Formação em alinhamento com a estratégia da empresa;
- b)** Apoiar no seguimento do Plano Anual de Formação, assegurando a sua operacionalização;
- c)** Dar apoio na organização de ações e eventos de Formação, contactando parceiros, formadores e formandos, garantindo a sua realização, bem como os recursos necessários às mesmas;
- d)** Garantir a regularização dos registos dos percursos formativos dos colaboradores;
- e)** Apoiar a produção de *reporting* semanal de indicadores de Formação.

Foram propostos também alguns objetivos mais direcionados para o contributo do meu desenvolvimento pessoal, tais como:

- a)** Aprofundar os meus conhecimentos;
- b)** Articular os meus conhecimentos com o contexto profissional da FNAC;
- c)** Adquirir competências específicas de avaliação, diagnóstico e intervenção em contexto organizacional;
- d)** Saber adequar os meus comportamentos e atitudes, aos diferentes níveis de relação interpessoal, grupal e organizacional.

## 4.2 – Contexto Organizacional das Atividades Desenvolvidas

Primeiramente, é importante referir que pelo menos dois dias semanais corresponderam ao regime de teletrabalho; foi nestes dias que pude usufruir de mais autonomia, usando como base o que me foi transmitido em formato presencial, de forma a conseguir dar continuidade à recolha de informação e constante aprendizagem, contribuindo para cumprir os objetivos propostos pela empresa.

Importa igualmente referir o contexto em que a organização se encontrava, pois para além de estar focada na formalização da aquisição da MediaMarkt e respetiva integração, também se encontrava muito focada noutro projeto.

A partir de 2022 foi aplicado um projeto que lançou às equipas FNAC um conjunto de módulos, correspondentes a cada departamento, e que faz parte de um sistema integrado dos RH - o AboutMe. Em conjunto com este projeto foi criada uma série FNAC - a «Digitaliza-te» -, com uma *release* idêntica à Netflix, onde cada temporada se relaciona com cada módulo lançado e os episódios correspondem a filmagens com conteúdo formativo que ensina os colaboradores a acederem e a trabalharem com esse novo módulo.

No decorrer do estágio, todas as atividades estiveram envolvidas num processo de mudança, na implementação de uma nova plataforma de aprendizagem, a SAP *successfactors Learning* (LMS), que irá ser denominada MyLearning e irá estar integrada também no AboutMe com o objetivo de automatizar, standardizar e centralizar as atividades; como anteriormente não existia nenhuma plataforma, era tudo feito manualmente e apenas se utilizava o *HumanTrain* para registo de Histórico de Formações.

Continuando a seguir este enquadramento, foi lançada a temporada 4, denominada MyLearning, que explica como utilizar o novo espaço digital de gestão da formação e de acesso a conteúdos formativos.

Nesta lógica, decidi dividir as atividades desenvolvidas em 4 grandes áreas temporais: as atividades desenvolvidas antes do lançamento do MyLearning, as atividades desenvolvidas durante a transição para o MyLearning, as atividades desenvolvidas relacionadas com o digital, suporte a outras áreas e aquisição da MediaMarkt e, por fim, as atividades desenvolvidas após o lançamento do MyLearning.

No primeiro dia, foi-me apresentado o plano de estágio desenvolvido para mim

e, por conseguinte, deu-se início ao processo de integração.

A integração realizou-se na primeira semana, tendo recebido formação para as diferentes responsabilidades e tarefas do estágio que me foram atribuídas; fui acompanhada em diversos momentos de integração com toda a equipa, no sentido de conhecer todos os programas de Formação da Academia, e de me serem lançados alguns desafios alinhados com os objetivos do plano.

### ***4.3 – Atividades Desenvolvidas antes do lançamento do MyLearning***

Após o processo de integração, foi iniciada esta etapa, que consistiu em atividades mais simples. Começaram por ser criadas e enviadas convocatórias para os Responsáveis de Departamento sobre as formações *online* que se iam realizar via Microsoft Teams. Estas convocatórias contêm um *link* que direcionava os convidados para um ficheiro no OneDrive, que deveriam preencher para efetivarem a sua inscrição.

A partir do envio destas convocatórias, era realizado o controlo das inscrições e envio de *invites* com bloqueio de agenda para quem se inscreveu; estes *invites* eram criados em PowerPoint e enviados por *e-mail* em formato de imagem.

Posteriormente, foi criada e enviada a primeira convocatória construída exclusivamente por mim, correspondente ao plano de formação direcionada para as operações (lojas). Este plano de formação é dividido em três quartis, sendo que este (Anexo IV) correspondeu aos meses de janeiro, fevereiro e março e continha todas as formações já agendadas e confirmadas para esses meses.

A minha tarefa diária era fazer o controlo das inscrições deste plano. Assim que começaram as formações, comecei também a assistir de forma a controlar as presenças para, posteriormente, enviar o questionário de satisfação e completar a listagem de cada formação e registá-las no *HumanTrain*.

Quando já estava mais familiarizada com todo este processo, foram também inseridas no meu dia a dia as formações presenciais, nas quais iniciei o meu contacto direto com os Responsáveis de Loja e Departamento e com as marcas, que sugeriam datas para as formações; estas datas eram então confirmadas com os RD e/ou RL.

No início do mês de fevereiro, a licença do *HumanTrain* caducou e não foi renovada propositadamente, pois estávamos em processo de implementação do MyLearning.

Sendo assim, todos os registos de formações presenciais, *online*, *e-learning* de operações, liderança, sede e Alverca começaram a ter de ser feitos de forma manual em Excel até ao início do mês de abril. Mais tarde, este registo de histórico iria servir para alimentar a nova plataforma, o My Learning.

Foi-me proposto criar um manual de atividades de *team building*, que incluiu atividades como *team cooks*, *escape rooms*, atividades de voluntariado e de sustentabilidade. Eram especificadas as competências que eram desenvolvidas em cada atividade. Para a realização do Manual procurei entrar em contacto com várias empresas para pedir orçamento e outras informações.

Nas propostas estava incluído o valor por pessoa e todo o alinhamento da atividade; no fim do manual existia uma secção com testemunhos de colaboradores que já tinham participado nessas atividades.

O principal objetivo deste manual era apresentar a minha proposta às chefias de cada área. Sendo assim, se e quando solicitassem algumas atividades, estas estavam logo disponíveis de uma forma mais prática e imediata, poupando-se tempo. Desta forma, dava-se a oportunidade de poderem escolher o que mais interessava tendo em conta as competências que pretendiam desenvolver na sua equipa.

Foram também trabalhados indicadores de desempenho (KPI) das formações *online*, realizadas sempre às quintas-feiras. Para esse efeito, criava e preenchia um ficheiro Excel para fornecer a percentagem de inscritos e de participação de cada formação.

A partir dos KPI comecei também a preencher todas as sextas-feiras um ficheiro que continha todas as listagens com faltas e presenças de todas as formações realizadas, respetivas taxas de participação e o ponto de situação da semana subsequente, onde mostrava os inscritos de cada loja até ao momento.

Esse ficheiro era enviado todas as sextas-feiras para os três diretores regionais e coordenadoras para poderem agir em relação às faltas, às baixas taxas de participação e às lojas não inscritas.

De quinze em quinze dias tínhamos uma reunião de equipa, ISI, para estarmos alinhados. Nesta reunião eram apresentados os indicadores à respetiva equipa.

Agilizei com as marcas os eventos de embaixadores. Estes eventos, que são exclusivos e visam juntar todos os embaixadores, contêm sempre formações, palestras e

entrega de novos equipamentos. Estes equipamentos são produtos que vão ser

lançados no mercado, sendo necessário o *feedback* de utilização dos mesmos, tarefa incumbida aos embaixadores.

Com o decorrer do tempo, além do plano de formação de operações, foi-me confiado também o controlo e acompanhamento dos planos de formação da sede e de Alverca.

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	FREQUÊNCIA
Criação e envio de convocatórias	Diário (26 vezes no total)
Acompanhamento dos planos de formação de Operações, Sede e Alverca	Diário
Controlo de inscrições no ficheiro partilhado via OneDrive	Diário
Criação do ficheiro de controlo de inscrições da semana subsequente	Todas as quintas-feiras (19 vezes no total)
Criação e envio de <i>invites</i> para a semana subsequente	Todas as sextas-feiras (46 vezes no total)
Acompanhamento das formações de produto e marcação de presenças	Todas as quintas-feiras (41 formações de 1hora)
Acompanhamento das formações de inglês, <i>workshops</i> Excel e marcação de presenças	De fevereiro a abril (17 formações de 1h30m)
Envio do questionário de satisfação para todos os participantes	Todas as sextas-feiras (58 vezes no total)
Atualização da listagem de presenças no ficheiro provisório Excel	Todas as quintas-feiras
Envio da folha de inscrições e <i>link</i> de acesso ao Microsoft Teams para os formadores	Todas as sextas-feiras (41 vezes no total)
Realização do ficheiro dos KPI semanais	Todas as sextas-feiras (46 vezes no total)
Realização e envio de um ficheiro com indicação de percentagem de presenças da semana atual vs. percentagem de inscritos da semana subsequente	Todas as sextas-feiras (46 vezes no total)
Reunião ISI – Apresentação dos indicadores quinzenais da participação nas formações	Quinzenal (19 vezes no total)
<i>E-mail</i> ou chamada telefónica para os Responsáveis de Departamento de Reforço para procederem à inscrição de colaboradores	Regular
Envio de uma comunicação para validação de embaixadores das marcas e posterior atualização do ficheiro	Anualmente (janeiro)
Registo manual de todas as folhas de presença das formações presenciais	Diário (4/5 folhas p/dia)

Coordenar datas de formações presenciais com os RD/RL e marcas	Diário
Reserva de salas	Todas as semanas
Criação de um teste/questionário para determinar “que tipo de pessoas somos a aprender”	1 dia
Criar novas listagem de ativos e demitidos	Quinzenal (19 vezes no total)
Passagem dos colaboradores de <i>onboarding</i> para efetivos na plataforma antiga de <i>e-learning</i> – para acesso a todos os cursos	2 em 2 meses (3 vezes no total)
Passar os colaboradores para demitidos para perderem o acesso aos cursos	Final de cada mês (5 vezes no total)
Registos de formação no software <i>HumanTrain</i>	Durante todo o mês de janeiro (16 vezes no total)
Envio de certificados de forma manual para colaboradores que finalizaram formações externas (primeiros socorros, Excel, etc.)	Sempre que necessário (4 vezes no total p/67 colaboradores)

**Tabela 2** - Atividades Desenvolvidas antes do Lançamento do MyLearning (Fonte: Elaboração Própria)

#### ***4.4 – Atividades Desenvolvidas durante a transição para o MyLearning***

Perto do lançamento da nova plataforma, foi-me lançado um novo desafio: criar três manuais de utilizador da nova plataforma. Um direcionado para o utilizador (colaborador), outro para *managers* e outro para formadores. Para os realizar baseei-me no documento disponibilizado pela empresa AMT Consulting, juntamente com o *quickguide*, para fazer *prints* de passos essenciais. Estes manuais foram extremamente necessários, uma vez que a plataforma era totalmente nova e sem eles era difícil a sua utilização.

Com esta mudança, surgiu a oportunidade de prolongar o estágio por mais 3 meses, aceitei a oportunidade de forma a poder acompanhar toda a transição para a nova plataforma e ver realmente as diferenças que trouxe na prática e os respetivos benefícios.

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	FREQÜÊNCIA
Testagem de todos os cursos <i>e-learning</i>	2 semanas (268 cursos)
Realizar cursos para testar se ficavam em histórico	2 semanas (21 cursos)
<b>Download</b> dos Scorms e alteração do código de programação dos cursos externos, posterior <b>upload</b> na plataforma	2 semanas (117 cursos)
Atualização de perfis de atribuição para os cursos corresponderem às áreas respectivas	1 semana (13 perfis de atribuição com cerca de 20 cursos)
Criação de itens para cada curso e de classes para diferentes horários das formações <b>on job</b>	3 semanas (268 cursos online e 74 on job)
Realização de três manuais de utilizador (chefia, formador e utilizador)	1 semana
Criação, envio de <b>invites</b> e acompanhamento das sessões de formação sobre o MyLearning	2 Semanas (6 sessões de 2 horas)

**Tabela 3** - Atividades Desenvolvidas durante a transição para o MyLearning (Fonte: Elaboração Própria)

#### ***4.5 – Atividades Desenvolvidas relacionadas com o digital, suporte a outras áreas e aquisição da MediaMarkt***

A dada altura, fui também incluída na área mais digital, onde tive a responsabilidade de escolher imagens ilustrativas para todos os cursos de formato *e-learning* para as inserir na nova plataforma; após a sua validação, tive de as colocar no formato específico que a plataforma suporta.

Recebi um convite para integrar e participar nas gravações de um curso *e-learning*, criado internamente, que se intitula "Informática for *dummies*" e que tinha como público-alvo todos os colaboradores da sede. Ajudei nas gravações e fui uma das personagens.

O objetivo do curso era demonstrar que existia uma plataforma - Helpdesk -, onde se podia pedir ajuda quando surgiam problemas informáticos, ou relacionados com alguma área específica.

Particpei também na realização e gravação de um *videocast*, no estúdio que

existe na sede, sobre o tabagismo, para sensibilizar a comunidade *fnática*, onde fiquei responsável pela mudança dos planos das câmaras.

Todas estas atividades, mais direcionadas para a área digital, foram bastante enriquecedoras. Pude assim adquirir várias competências e foi onde percebi que a área da formação ia mais além do trabalho mais administrativo, apesar de este ser crucial. Desenvolvi muito a minha criatividade no desenvolvimento deste tipo de conteúdo.

É relevante referir que, um pouco fora do âmbito profissional, existiam momentos de descontração na(s) equipa(s). Sempre que um novo elemento chegava à equipa, era comum irmos todos juntos almoçar fora. Nos dias habituais, almoçávamos sempre todos juntos na copa, bebíamos café em conjunto ou íamos passear até ao jardim das Amoreiras. Acredito que estes momentos de confraternização e convívio fortaleciam as relações na equipa.

Existiam também momentos descontraídos nas reuniões quinzenais, em que cada um de nós trazia uma sugestão de atividade relacionado com algo que gostasse para a realizarmos todos juntos. No meu caso, levei um pequeno e breve treino de ginásio que realizámos com garrafas de água. Depois de uma reunião exaustiva, estes momentos serviam para relaxarmos.

Surgiu também a oportunidade de visitar o Centro de Logística em Alverca, algumas lojas e participar numa atividade *teambuilding*.

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DIGITAL	FREQÜÊNCIA
Gravação do curso “informática for <i>dummies</i> ”	1 dia (7 horas de gravação)
Legendagem ao milésimo de episódios de 1 hora do <i>podcast</i> “Conversas Improváveis”	4 episódios de 50/60 minutos (total de 4 dias de trabalho p/ cada episódio)
Realização de cursos obrigatórios de <i>onboarding</i>	2 dias (6 horas)
Pesquisa de imagens para cada um dos cursos e criação de <i>links</i> para inserir na nova plataforma	2 semanas (342 imagens)
Passagem de todas as imagens para o Canva no formato 180x180, que a nova plataforma suporta	1 Semana (342 imagens)
Criação de 4 cursos em Articulate Rise	2 dias p/ curso

Legendagem de vídeos para incluir nos cursos <i>e-learning</i>	3 vídeos de 6/7 minutos (total de 1 dia)
Gravação de um <i>videocast</i>	1 tarde (4 horas de gravação)
Ensaio geral da dinâmica que a Academia tinha preparado para expor os objetivos anuais atingidos no <i>teambuilding</i>	1 tarde (reunião de 2 horas)
Atividade de <i>teambuilding</i> com toda a Direção de Recursos Humanos	1 dia
Reunião “Todos os líderes”	4 reuniões (reunião de 1h30m)
Aniversário FNAC – dinâmica na Sede	28 fevereiro – durante a tarde
Recolha de propostas de orçamento de empresas para <i>teambuilding</i>	2 semanas
Realização de um manual com diversas propostas, orçamentos correspondentes e competências a desenvolver	3 dias

**Tabela 4** - Atividades Desenvolvidas na Área do Digital (Fonte: Elaboração Própria)

Com a aquisição da MediaMarkt, surgiu a necessidade de criar um programa de intercâmbio onde cada responsável de departamento da MediaMarkt tem formação *on job* numa loja FNAC com um Responsável de Departamento dessa mesma loja de forma a perceberem e a aprenderem todos os processos e procedimentos. Para cada área específica, foi criada uma *checklist* com os pontos necessários a abordar nessa formação.

O objetivo deste programa é igualar todos os processos e o uso de plataformas em ambas as empresas; ou seja, tornar tudo homogêneo. Após o intercâmbio dos Responsáveis do Departamento, segue-se a vez das equipas. O processo é essencialmente o mesmo, sendo que a data para cada colaborador comparecer às respetivas lojas FNAC para ter a formação *on job* já estavam calendarizadas.

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DA AQUISIÇÃO DA MEDIAMARKT	FREQUÊNCIA
Acompanhamento do plano de intercâmbio	Diário
Criação de jogos de quebra-gelo para o dia da integração do colegas da MediaMarkt	3 dias (criação de 7 jogos distintos)
<b>Onboarding</b> dos novos colegas, integração na sede – dia de jogos	1 dia
<b>E-mails</b> de boas-vindas às equipas	1 semana antes do início do intercâmbio de cada equipa (114 emails no total)
Criação de dois questionários originais para avaliar o programa de intercâmbio do ponto de visto do formador e do formando	3 horas
Envio de questionário de satisfação para o colaborador que deu a formação e para o que recebeu	Sempre após cada formação (para 228 colaboradores, um a um)
Pedido do envio das <b>checklist</b> para adicionar as presenças ao histórico de formação	Sempre após cada formação (114 pedidos)

**Tabela 5** - Atividades Desenvolvidas no Âmbito da aquisição da MediaMarkt (Fonte: Elaboração Própria)

#### **4.6 – Atividades Desenvolvidas após a implementação do MyLearning**

Após o lançamento da nova plataforma e dos respetivos manuais, surgiram imensas dúvidas nos primeiros tempos, o que serviu para ir aprimorando a plataforma e resolvendo erros cruciais.

Nesta fase do estágio, foi bastante evidente a ajuda que esta nova plataforma traz, principalmente nos processos que eram realizados de forma manual.

A plataforma exige a criação de um item para cada curso; no caso de formações síncronas é exigida a criação de uma classe para cada horário.

Todo o histórico inserido de forma manual durante todos os meses anteriores foi importado de forma a ninguém perder acesso a todos os cursos e formações que já tinha realizado.

Surgiu também a possibilidade de ver quais os cursos obrigatórios para sí

consoante a área ou função e ver o prazo que resta para os cumprir, também se tornou possível recomendar um curso a um colega através da plataforma.

No dia do lançamento da plataforma, foi entregue uma pequena lembrança aos colaboradores - uma caneca que muda de cor consoante a temperatura das bebidas. Isto fez alusão à descoberta das novas capacidades da nova plataforma - omnipresença, rapidez e flexibilidade.

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	FREQUÊNCIA
Lançamento da Plataforma – dinâmica e sessão de esclarecimento para a Direção Recursos Humanos	Uma manhã
Criação de classes na plataforma para registo das folhas de presenças	Todos os dias (criação de 341 classes no total)
Inserir os ID dos inscritos na plataforma para envio automático do <i>invite</i>	Sextas-feiras (Inscrição de 30/40 ID – 46 vezes)
Lançamento da nova Temporada – dinâmica em Alverca e na Sede	1 dia
Programação de visitas às lojas de todo o país para ativação da Plataforma	2 dias
Envio dos <i>invites</i> para cada RD do dia em que a Academia vai estar em Loja	1 dia (Envio para 35 RD/RL)
Visita à loja do Chiado para ativação do MyLearning	Todo o dia
Assegurei grande parte das tarefas da minha <i>buddy</i> que estava de férias	Durante uma semana
Inserir resultados dos Questionários das formações das Permanências	3 vezes (inserir 20/25 respostas)

**Tabela 6** - Atividades Desenvolvidas após a implementação do MyLearning (Fonte: Elaboração Própria)

## 5. ANÁLISE CRÍTICA

O MyLearning, nome dado à nova plataforma SAP *successfactors Learning* (LMS), está integrado no AboutMe, pelo que, o constrangimento anterior se manteve: a impossibilidade dos colaboradores contingentes (trabalho temporário, *outsourcing* e estágios) e dos colaboradores *franchising* acederem. Consequentemente, isso impossibilitou também o acesso aos conteúdos formativos. De certa forma, esta mudança continua, à data, sem resolução para um dos principais problemas na área da formação. Porém, trouxe bastantes melhorias e facilidades, permitindo aos colaboradores poderem ter um maior foco na criação de conteúdo de qualidade. Um dos grandes objetivos desta implementação foi diminuir o erro humano nas tarefas que, anteriormente, eram feitas de forma manual.

	ANTES	DEPOIS
Go Live - SAP <i>successfactors Learning</i> (LMS)	O acesso ao histórico era apenas no final do mês com o envio do <i>dashboard</i>	Acesso constante ao próprio histórico de aprendizagem e managers com acesso também aos das sua equipas
	Questionários enviados de forma manual por <i>e-mail</i>	Questionários gerados de forma automática após conclusão dos cursos
	Os colaboradores em <i>onboarding</i> eram transferidos na plataforma de forma manual para efetivos	Os colaboradores em <i>onboarding</i> , após dois meses, ficam com acesso imediato a todo o conteúdo formativo
	Criação e envio de <i>invites</i> de forma manual	<i>Invites</i> criados e enviados de forma automática assim que os colaboradores são inscritos
	Criação de folhas de inscritos de forma manual	Folha de inscritos criadas automaticamente na plataforma
	Histórico registado manualmente em Excel	Histórico fica registado automaticamente
	As necessidades de formação sentidas eram comunicadas de uma forma descentralizada e desordenada.	As necessidades de formação podem ser preenchidas através de um <i>link</i> para o Microsoft Forms dentro da própria plataforma.
	Os novos colaboradores só tinham acesso total à e-academia passado dois meses, e tinha de ser dado acesso de forma manual	Os novos colaboradores, após dois meses, ficam automaticamente com acesso a todo o conteúdo correspondente à sua função.

**Tabela 7** - As Principais Mudanças com a nova plataforma (Fonte: Elaboração Própria)

### 5.1 – Comparação e pontos de tensão entre a revisão da literatura e a realidade organizacional experienciada

Ao longo da realização do presente relatório de estágio, apercebi-me de pontos em comum e divergências no que toca ao confronto da revisão de literatura com as práticas da empresa.

TEORIA	PRÁTICA
<p>O modelo de formação através de computadores não oferece o mesmo do que a formação presencial e, por isso, nem sempre é adequado para o desenvolvimento das competências (Derouin <i>et al.</i>, 2005).</p>	<p>De certa forma, o modelo de <i>e-learning</i> nem sempre oferece as melhores condições; em certas lojas apenas existe um computador para todos os colaboradores assistirem às formações em simultâneo; deveria haver material disponibilizado de forma a não comprometer a qualidade da formação.</p>
<p>A concorrência é extremamente forte e, por isso, as empresas estão orientadas para a inovação (Tian <i>et al.</i>, 2024). A gamificação é um exemplo disso e tem várias componentes que aumentam o envolvimento e a realização dos formandos (Larson, 2020).</p>	<p>Na FNAC existem bastantes métodos inovadores formativos, e a gamificação é um exemplo muito presente, visto que existem cursos de <i>e-learning</i> criados internamente baseados em jogos conhecidos.</p>
<p>O sucesso de cada uma irá contribuir, de forma isolada, para uma melhoria contínua da <b>performance</b> da organização, todos os cargos contribuem para o desenvolvimento de novas competências e aprendizagens (Terziev &amp; Dimirtova, 2014); por isso é necessário que todos estejam comprometidos em aprender e/ou ensinar Wilson (2005).</p>	<p>Na parte operacional da empresa, não há igualdade no acesso às formações e na oferta das mesmas. Aposta-se muito nos colaboradores específicos de produtos técnicos e de embaixadores das marcas, mas muito pouco nos restantes e isso pode provocar alguma desmotivação e, de certa forma, afetar a <b>performance</b> desses colaboradores e, conseqüentemente, da organização.</p>
<p>Segundo Lim <i>et al.</i> (2007), a <b>performance</b> dos formandos é maior quando o ambiente organizacional se foca na inovação e ainda recompensa o autodesenvolvimento; a formação tem um impacto positivo e pode afetar a</p>	<p>Para medir esta satisfação, a FNAC tem um questionário “Supermood” que avalia o grau de satisfação com a organização, nomeadamente com a formação recebida. É também desta forma que altera ou ajusta alguns procedimentos para conseguir ter</p>

<p>motivação dos colaboradores de forma direta, já que estes podem sentir-se, de certa forma, privilegiados pelo facto de a empresa estar a investir neles (Ozkeser, 2019).</p>	<p>sempre valores elevados.</p>
<p>É imprescindível que o acesso à formação seja de forma contínua e constante (Ahadi &amp; Jacobs, 2017); o trabalho não pode resultar de uma formação fixa e isolada, em vez disso, a formação deve fazer parte do dia-a-dia dos colaboradores e das suas atividades de trabalho (Fischer, 2000).</p>	<p>Muitas vezes não é possível encontrar datas que atendam à disponibilidade dos formadores e dos formandos, o que frequentemente resulta na não realização da formação. A continuidade é quebrada e os colaboradores chegam a estar 1 mês sem formação.</p>
<p>É necessário perceber as características específicas dos colaboradores para adequar os métodos e técnicas usadas de modo a estarem calibradas com as necessidades (Chatzimouratidis <i>et al.</i>, 2012).</p>	<p>Os colaboradores têm diferentes níveis de conhecimento e experiência. As formações são iguais e servem para todos, tanto para colaboradores que ainda estão em <i>onboarding</i>, como para os colaboradores que já estão na empresa há anos. Deveria ser criado um programa de formação que atenda às diferentes necessidades.</p>
<p>A formação <i>on job</i> ocorre como parte integrante das atividades diárias do trabalho (Korpi &amp; Tählín, 2021). Este método de formação é comum em processos de fusão de empresas, onde é necessário que os colaboradores de ambas as empresas se envolvam no processo de forma a aprenderem e/ou ensinarem as práticas até uniformizarem todos os processos (Thakur <i>et al.</i>, 2016).</p>	<p>Este modelo de formação foi o modelo utilizado na aquisição da empresa MediaMarkt, onde cada responsável de área tinha dias calendarizados para ensinar cada colaborador da outra empresa. Fundamentalmente, consistia em passar um dia inteiro a aprender a fazer tudo o que é necessário no dia-a-dia, o chamado “aprender fazendo”.</p>
<p>Para determinar a eficácia dos diferentes métodos, é necessária uma avaliação da formação, uma recolha de dados de forma a verificar alterações de resultados, tais como a produtividade (Noe, 2020).</p>	<p>Para conseguir determinar a eficácia dos diferentes métodos formativos, a FNAC procura o <i>feedback</i> através de questionários de satisfação das formações, sendo elaborados também <i>dashboards</i> com dados recolhidos para perceber o impacto na organização.</p>

**Tabela 8** - Pontos em Comum e de Tensão entre Teoria e Prática (Fonte: Elaboração Própria)

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 – Sugestões de Melhoria

Numa determinada fase do estágio, estivemos sem programa onde pudéssemos inserir as horas de formação dos ativos, pois a licença do HumanTrain caducou. Por conseguinte, estivemos dois meses a inserir as respetivas informações manualmente. O processo deveria ter sido organizado de forma que a licença apenas caducasse quando o lançamento do MyLearning estivesse mais próximo.

Sugiro que, caso exista uma nova mudança de plataforma ou um outro qualquer processo de mudança do mesmo género, que essa eventual mudança se faça acompanhar com um tipo de orientação mais técnica. Ou seja, que seja proporcionado aos colaboradores que vão administrar a nova plataforma uma formação específica. O caso SAP SuccessFactors Learning (LMS) é um exemplo disso: é um *software* que necessita de formação prévia, pois foi difícil resolver certos problemas relacionados com a programação e *scorms* de conteúdos.

Poderia arranjar-se também uma forma das presenças nas formações *online* serem registadas de forma automática através do reconhecimento da conta que os colaboradores estão a utilizar, caso contrário perde-se muito tempo, pois existem formações recorrentes, e decerto que existe uma ferramenta de inteligência artificial que possa simplificar este trabalho. Quanto a esta sugestão, há uma ressalva: teria de ser feito um *double check*, visto que há colaboradores que entram nas formações com a conta da chefia, ou seja, apenas é detetada presença de uma conta, quando na realidade, estão cinco pessoas a assistir à formação através do mesmo computador.

As duas principais dificuldades sentidas são, por um lado o facto de os colaboradores inscritos faltarem e, por outro, os *managers* que, por vezes, não inscrevem colaboradores. Este problema poderia ser resolvido ou minimizado através de um programa de benefícios que compensaria os colaboradores com mais horas de formação no final do mês e as chefias com mais colaboradores inscritos e presentes, não de forma a premiar, mas sim a valorizar o esforço e empenho na própria aprendizagem e da sua equipa. Ainda existem alguns procedimentos manuais, como registar folhas de presença das formações *on job* que nos fazem chegar, que podem ser melhoradas.

Relativamente às formações de produto, deveria ser dividida em dois horários

distintos para que os colaboradores mais recentes e os colaboradores com experiência tenham formações distintas adequadas ao seu nível de conhecimento.

Outra sugestão seria substituir o formulário do Microsoft Forms, que está disponível para identificação de necessidades de formação, e integrar esta opção no sistema AboutMe para que fosse possível centralizar toda a informação.

Todos os cursos *e-learning* disponíveis têm *quizzes*; por isso, uma boa mudança seria dar dicas do que cada colaborador tem de melhorar, que conhecimentos ou competências tem de trabalhar mais com base no que falharam nesses *quizzes*.

Seria muito interessante também adotar um *chatbot* como assistente virtual da nova plataforma para ajudar nos *helpdesks* dos colaboradores de forma a diminuir o tempo de resposta a dúvidas mais simples como, por exemplo, “Como posso recomendar um curso a um colega?”

Na parte operacional da FNAC, na realidade de loja existem duas grandes problemáticas:

- I. O atendimento ao cliente onde é referido que existem colaboradores com pouca experiência em atendimento e pouco atualizados;
- II. A política de devoluções revela resistência e é um processo muito demorado.

De forma a tentar ultrapassar estas problemáticas, sugiro duas soluções que poderiam ser implementadas:

A primeira diz respeito a um Painel de Suporte ao Cliente. Esta solução consiste em desenvolver um painel para os funcionários com acesso rápido a FAQs, histórico do cliente e dicas de atendimento personalizadas. A ideia seria instalar *tablets* que estariam disponíveis por toda a loja para os funcionários usarem durante o atendimento, servindo assim como um auxiliar ao atendimento ao cliente. O ideal seria começar por implementar numa ou duas lojas e monitorar a interação dos clientes e colaboradores. Depois, à medida que se fosse recolhendo o *feedback*, far-se-iam os ajustes necessários. A expansão seria faseada e o novo sistema seria implementado de forma gradual em todas as lojas. Desta forma, poder-se-ia combater a falta de formação de alguns colaboradores, principalmente os da área de produtos editoriais, uma vez que a grande aposta da formação é nos colaboradores de produtos técnicos.

A segunda diz respeito à criação de uma Aplicação Móvel para as Devoluções. O objetivo seria desenvolver uma aplicação para colaboradores e clientes de forma a facilitar o início e a gestão de devoluções, permitindo aos clientes iniciar devoluções, imprimir etiquetas de devolução e agendar horários de devolução na loja para minimizar o tempo de espera. A aplicação estaria munida de um *chatbot* ou assistente virtual para ajudar o cliente em todo o processo de devolução até chegar à loja.

Na aplicação seria necessário inserir informações relativas ao motivo da devolução e ao estado do produto com fotografias comprovativas. Em seguida, era gerada uma etiqueta de devolução que podia ser impressa ou mostrada na loja através de um QR Code. O objetivo seria começar por implementar o sistema em algumas lojas piloto e recolher *feedback*, fazendo os ajustes necessários.

A expansão seria também faseada, implementando o novo sistema de devoluções gradualmente em todas as lojas. Desta forma, simplificar o processo de devoluções em lojas físicas com a ajuda da inteligência artificial pode melhorar significativamente a experiência do cliente, a eficiência operacional e a redução do tempo de espera.

## ***6.2 – Limitações e Desafios do Estudo***

Senti algumas limitações e dificuldades aquando do estágio. A primeira foi o facto de o estágio ter sido de curta duração - o envolvimento e acompanhamento de todos os processos da área ficou, de certa forma, condicionado e, até um certo limite, revela-se insuficiente. Refiro também o facto de ter sido integrada em projetos iniciados em 2022. Senti, por isso, a falta de bases importantes - tanto no processo de aquisição da MediaMarkt, como também na implementação da nova plataforma.

A nível teórico, senti a falta de alguma literatura sobre a formação específica na área do retalho, pois teria sido possível explorar mais acerca do respetivo tópico. A nível operacional, não me foi facultado um telemóvel de trabalho, o que, num certo sentido, me "prejudicou"; alguns agendamentos de formações e discussão de datas era que eu que resolvia, mas que, ainda assim, não conseguia levar até ao fim por indisponibilidade de meios, especialmente nos dias de teletrabalho.

Por fim, refiro o facto da visita às lojas. Onde o objetivo foi apoiar todas as lojas físicas de Portugal através de jogos que facilitavam o uso da nova plataforma de aprendizagem, apenas tive oportunidade de visitar uma loja, e sinto que isso me limitou

na medida em que não consegui perceber se havia algum padrão, ou se algumas lojas já tinham utilizado a plataforma de forma autónoma e até mesmo perceber o motivo pelo qual os colaboradores ainda não tinham utilizado, quais as suas principais dúvidas e dificuldades.

### **6.3 – Conclusão**

O estágio aqui descrito, mesmo com as limitações inerentes e sugestões de melhoria, foi a minha primeira experiência no mercado de trabalho. Consegui, dessa forma, entrar em contacto direto com uma empresa que pratica políticas *family-friendly* e que tem um verdadeiro espírito de equipa. Com o estágio desenvolvi muitas competências, das quais destaco a resiliência. Consegui perceber o impacto que um bom ambiente organizacional tem na empresa e isso alertou-me para o tipo de empresa em que, futuramente, desejo trabalhar. Na FNAC podemos ser nós menos e isso liberta a nossa criatividade, tão importante e fundamental na área de formação.

Apercebi-me do quão crucial é a automatização dos processos para que assim se possa gerir a aprendizagem de uma forma mais simples e dedicar mais tempo a investir na inovação. Sendo bastante valorizada, a empresa investe muito nesta área, principalmente na criação de conteúdo interno para criar uma proximidade com os colaboradores.

Uma vez que a política da empresa é que a formação seja algo aliciante para que os seus colaboradores estejam constantemente a aprender, é preciso criar e recriar novos métodos e ferramentas acessíveis de formação.

É verdade que a FNAC tem uma presença *online* fortíssima, pese embora tenha também uma grande quantidade de lojas físicas que recebem diariamente novos produtos. Por esta razão, é necessária uma aposta na formação contínua para que, dessa forma, os colaboradores possam estar constantemente atualizados sobre os novos produtos numa era fortemente digital.

Concluo que a formação tem um impacto nos resultados organizacionais, o que para uma empresa do ramo do retalho é essencial. Destaca-se dos concorrentes pelo seu bom atendimento ao cliente e um venda informada, os focos para obter uma vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

- Ahadi, S., & Jacobs, R. L. (2017). A Review of the Literature on Structured On-the-Job Training and Directions for Future Research. In *Human Resource Development Review*, 16(4), 323-349.
- Akther, J. (2020). Influência da UNESCO no Desenvolvimento da Aprendizagem ao Longo da Vida. In *Revista Aberta de Ciências Sociais*, 8(03), 103.
- Aldulaimi, S. H., & Obeidat, M. A. Q. (2016). Human resources performance measurement approaches compared to measures used in master's theses in applied science university. In *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 958-963.
- Al-Handhali, B. A., Al-Rasbi, A. T., & Sherimon, P. C. (2020). Advantages and disadvantages of Learning Management System (LMS) at AOU Oman. In *International Journal of Technology*, 1(2), 222-228.
- Anis, A., Nasir, A., & Safwan, N. (2011). Employee retention relationship to training and development: A compensation perspective. In *African Journal of Business Management*, 5(7), 2679-2685.
- Antonacopoulou, E. P. (2001). The paradoxical nature of the relationship between training and learning. In *Journal of Management Studies*, 38(3), 327-350.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice* (3ª Edição). Ashford Colour Press Ltd.
- Azeez, S. (2017). Human resource management practices and employee retention: A review of literature. In *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1-10.
- Banerjee, S., Chattopadhyay, S., & Chawla, U. (2023). A influência da cultura organizacional no engajamento dos funcionários e no employer branding no setor do varejo organizado. In *Revisão do Planejamento do Desenvolvimento Internacional*, 22(2), 933-950.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (8th ed.). Pearson.
- Bluhm, D., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. In *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891.

- Bowen, G.A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method, In *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., Lagoudis, N. (2012). Decision support systems for human resource training and development. In *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 662-693.
- Choiriyah, C., Fatimah, F., Agustina, S., & Ulfa, U. (2020). The effect of return on assets, return on equity, net profit margin, earning per share, and operating profit margin on stock prices of banking companies in Indonesia Stock Exchange. In *International Journal of Finance Research*, 1(2), 103-123.
- Derouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-learning in organizations. In *Journal of management*, 31(6), 920-940.
- Dorow, P., Franzoni, C., Torquato, M., & Fialho, F. A. P. (2016). Ferramentas do *design thinking* para a inovação em modelo de negócio. In *Ciências & Cognição*, 21(1), 124-136.
- Bhakar, S. S., & Jaiswal, G. (2015). Redefining the Human Resource Paradigm in Changing Cultural, Social and Economic Environment. In Prestige Institute of Management, Gwalior, MP, India & Bharti Publications, New Delhi, India, 243-250.
- Edralin, D. M. (2004). Training: A strategic HRM function. In *Centre for Business and Economic Research and Development*, 7(4), 1-4.
- Ellis, R. K. (2009). Learning Management Systems. In *Alexandria, VI: American Society for Training & Development (ASTD)*.
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt. In *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58-74.
- Fetters, M. D., & Rubinstein, E. B. (2019). The 3 Cs of Content, Context, and Concepts: a practical approach to recording unstructured field observations. In *The Annals of Family Medicine*, 17(6), 554-560.
- Fischer, G. (2000). Lifelong learning- more than training. In *Journal of Interactive Learning Research*, 11(3), 265-294.
- Gould, D., Kelly, D., White, I., & Chidgey, J. (2004). Training needs analysis. A literature review and reappraisal. In *International Journal of Nursing*

- Studies*, 41(5), 471-486.
- Gusnadi, Y., & Hermawan, A. (2019). Designing employee performance monitoring dashboard using key performance indicator (KPI). In *bit-Tech*, 2(2), 81-88.
- Ishaq Bhatti, M., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48, 3127-3143.
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. In *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117-128.
- Jain, T.K., & Sharma, A. (2019). Impact of Training and Development on Employee Performance in Retail Sector: A Review Paper. In *SSRN Electronic Journal*, 1-12.
- Kidd, W. (2012). Utilising podcasts for learning and teaching: A review and ways forward for e-Learning cultures. In *Management in Education*, 26(2), 52-57.
- Kim, J., & Park, C. Y. (2020). Education, skill training, and lifelong learning in the era of technological revolution: A review. In *Asian-Pacific Economic Literature*, 34(2), 3-19.
- Korpi, T., & Tåhlin, M. (2021). On-the-job training: a skill match approach to the determinants of lifelong learning. In *Industrial Relations Journal*, 52(1), 64-81.
- Kumar, A., Krishnamurthi, R., Bhatia, S., Kaushik, K., Ahuja, N. J., Nayyar, A., & Masud, M. (2021). *Blended Learning Tools and Practices: A Comprehensive Analysis*. IEEE Access, 9, 85151–85197.
- Kumpikaitė, V. (2007). Human resource training evaluation. In *Engineering Economics*, 5(55), 29-36.
- Larson, K. (2020). Serious games and gamification in the corporate training environment: A literature review. In *TechTrends*, 64(2), 319-328.
- Lim, H., Lee, S. G., e Nam, K. (2007). Validating E-learning factors affecting training effectiveness. In *International Journal of Information Management*, 27(1), 22-35.
- Macedo, M. A., Miguel, P. A. C., & Casarotto Filho, N. (2015). A caracterização do *design thinking* como um modelo de inovação. In *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 157-182.

- Mazlan, M. R. M., & Jambulingam, M. (2023). Challenges of talent retention: a review of literature. In *Journal of Business and Management Review*, 4(2), 078-091.
- Noe, R. A. (2020). *Employee and Training Development* (8ª edição). New York: McGraw Hill.
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in Human Resources Management. In *Procedia Computer Science*, 158, 802-810.
- Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Phillips, J. J. (2012). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Routledge.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição). Edições Sílabo.
- Rosli, M. M., & Mahmood, R. (2013). Moderating effects of human resource management practices and entrepreneur training on innovation and small-medium firm performance. In *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 60.
- Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A., e Tommasi, F. (2018). How do you manage change in organizations? Training, development, innovation, and their relationships. In *Frontiers in Psychology*, 9, 1-11.
- Serrat, O., & Serrat, O. (2017). Design thinking. In *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*, 129-134.
- Star, S., Russ-Eft, D., Braverman, M. T., & Levine, R. (2016). Performance measurement and performance indicators: A literature review and a proposed model for practical adoption. In *Human Resource Development Review*, 15(2), 151-181.
- Terziev, V., Dimitrova, S. (2014). The internal training as a process of continuous training. In Proceedings of the International scientific and applied conference - Role of psychology and pedagogy in society development, 30June 2014, Aeterna, 3-11.
- Thakur, M., Bansal, A., & Stokes, P. (2016). The role of thriving and training in merger success: An integrative learning perspective. In *Advances in mergers*

*and acquisitions*, 1-35. Emerald Group Publishing Limited.

Tian, B., Fu, J., Li, C., & Wang, Z. (2024). Determinants of competitive advantage: The roles of innovation orientation, fuzzy front end, and internal competition. In *R&D Management*, 54(1), 21-38.

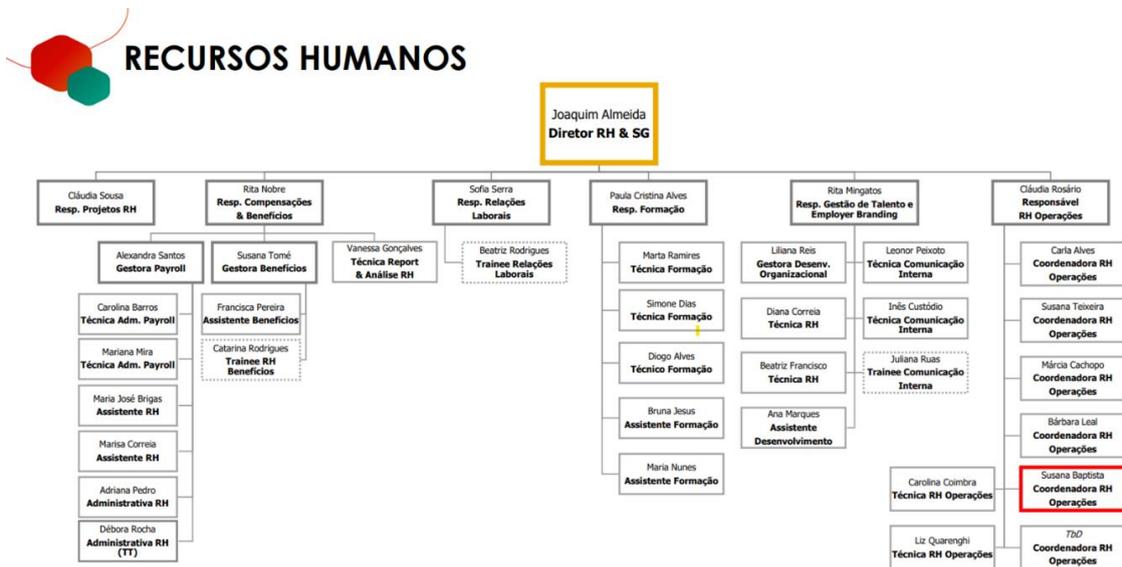
Adler, I. K, Lucena, B., Russo, B., Vianna, M., Vianna, Y. (2012). *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJVPress.

Wilson, J. P. (2005). *Human resource development: learning & training for individuals & organizations*. Kogan Page Publishers.

# ANEXOS



Anexo I – Organigrama COMEX Portugal (Plataforma interna About Me da FNAC)



Anexo II – Organigrama Recursos Humanos (Plataforma interna About Me da FNAC)

22 de Dezembro	26 de Dezembro	27 de Dezembro	28 de Dezembro	29 de Dezembro
09h30-10h00 Boas-Vindas à Fnac Tour pela Fnac (RDCI)  10h00-12h00 Reunião ISI Equipa  12h00-13h00 Apresentação Academia Fnac (Marta Ramires)	09h00-13h00 Enquadramento plano formação sede/udemy Enquadramento Up You e Teambuildings (Diogo Alves)	09h00-13h00 Enquadramento fluxo do plano de formação; Be There; Clínica e SST (Bruna Jesus)	09h00-13h00 Enquadramento área digital Pendentes, demitidos, conteúdo nature, revisão capas e cursos (Simone Dias)	09h00-13h00 On Job (Equipa)
<b>ALMOÇO</b>				
14h30-18h00 Métodos de Trabalho, Email & Pastas Partilhadas Formação Humantrain (Bruna Jesus)	14h00-18h00 On Job: Registos HT e Questionário Up You (Equipa)	14h00-18h00 On Job: Registos HT e Questionário Up You (Equipa)	14h00-18h00 Enquadramento área digital Pendentes, demitidos, conteúdo nature, revisão capas e cursos (Simone Dias)	14h00-18h00 On Job (Equipa)

### Anexo III – Plano de Integração da Primeira Semana (Apresentação interna da FNAC)



### Anexo IV - Plano de Formação das Lojas FNAC (Plataforma interna About Me da FNAC)



### Anexo V - Plano de Formação da SEDE – Estrutura Central da FNAC (Plataforma interna About Me da FNAC)



**Anexo VI** - Plano de Formação de ALVERCA – Centro Logístico da FNAC (Plataforma interna About Me da FNAC)



**Anexo VII** – Exemplo de um *invite* de Elaboração Própria (Plataforma interna About Me da FNAC)

## CONVOCATÓRIA PLANO DE FORMAÇÃO

ABRIL & MAIO

A Academia FNAC partilha o Plano de Formação para os meses de abril e maio de 2024.

Devem inscrever as vossas equipas nas sessões disponíveis e alertá-las de que, **previamente à sessão, receberão um invite com a confirmação da sessão e o Link de acesso.**

Uma vez que continuaremos a apostar no formato online, é de extrema importância que tenham as condições necessárias para assistir à formação: **PC, Microfone, Câmara e Internet!**





### FORMAÇÕES CETELEM

Um conjunto de Serviços que já se encontram implementados nas lojas e sobre a qual a formação das equipas é essencial! Agora, com o apoio da Equipa Comercial do **Cetelem**, vai estar disponível um conjunto de sessões refresh sobre diversos temas.

A QUEM SE DESTINA?	ONDE?	A QUE HORAS?
Equipas Serviço ao Cliente e Equipas de Vendedores*	Microsoft Teams	15h00 às 16h00

VENDAR A CRÉDITO COM MMR*	SEGUROS E CMD	LOJA QUE MAIS UTILIZA MMR
03 ABRIL	08 MAIO	21 MAIO

 [ACEDE AQUI](#)

---

### FORMAÇÕES PRODUTO

#### MICROSOFT

IA no Windows 11 e Microsoft 365

04 ABRIL	15H00-16H00
----------	-------------

Surface Laptops

02 MAIO	15H00-16H00
---------	-------------

#### XIAOMI

Flagship Xiaomi 14

01 04 ABRIL	16H00-17H00
-------------	-------------

#### OPPO

Reno 11 F 5G

11 ABRIL	15H00-16H00
----------	-------------

#### DYSON

Novo lançamento Dyson Alisador Airstait

11 ABRIL	16H00-17H00
16 MAIO	15H00-16H00

### FORMAÇÕES E-ACADEMIA

**FNACREADS & FNAC TECH**  
Incentiva a tua equipa a explorar estes conteúdos e-learning, adequados a equipas dedicadas às áreas técnicas e editoriais. Explora as marcas e conteúdos abordados no evento FNAC Tech de 2023 e o vasto mundo literário através do Fnacreads Vol.III, que agrupa todos os géneros.



TEMPO ESTIMADO:  
30 MINUTOS

A QUEM SE DESTINA?  
Comerciais e Técnicos



TEMPO ESTIMADO:  
30 MINUTOS

A QUEM SE DESTINA?  
Comerciais e Editoriais

[ACEDE AQUI](#)

---

### FORMAÇÕES SAMSUNG

Série Galaxy A

18 ABRIL	15H00-16H00
18 ABRIL	16H30-17H30

#### INTEL

Novas atualizações

09 MAIO	15H00-16H00
---------	-------------

[ACEDE AQUI](#)

### FORMAÇÕES MCAFFEE

Novidades

02 MAIO	16H00-17H00
---------	-------------

### PLANO DE FORMAÇÃO NOVIDADES

No seguimento do lançamento do My Learning - o novo espaço centralizado de Aprendizagem - todas as inscrições feitas até à data de lançamento já se vão encontrar lá. A partir de 02 de abril devem continuar a fazer as inscrições diretamente no My Learning.

Qualquer dúvida, podes consultar os manuais de formação e a nova temporada do Digitaliza-te!



[ACEDE AQUI](#)

**Anexo VIII – Exemplo de uma convocatória de Elaboração Própria (Plataforma interna About Me da FNAC)**

ACADEMIA **fnac** Pesquisar

**Bem-vinda/o Adriana,**  
 Você administra 3.930 Formandos, 6.343 Formações terminadas em 2024

MEUS FORMANDOS | EXPORTAÇÕES

---

Visualizar: Filtrar as estatísticas por:

A FNAC ÉS TU EMPREGO | REGIÃO | SITE REINICIAR

**PMC | MANAGERS SEDE E WEB**

93.1%

**PMC | MANAGERS LOJA E CLINICA**

86.6%

**Temporada 3 - Neste Verão vais dar um Salto para o Futuro!**

82.6%

**Temporada 2 - Faz knock out ao passado!**

63.7%

**Temporada 1 - Uma experiência na palma da tua mão!**

41.8%

---

Sra **ADRIANA CARVALHO RAMOS** Exportações

Membro 70279 REGISTAR UM USUÁRIO

**Informações gerais**

Empresa: PT\_ACADEMIA  
 Endereço: 12-2023  
 Data de nascimento: 31-05-1999  
 Email: adriana.ramos@fnac.com  
 Nº: PT-PT  
 Site: Sede FNAC Portugal  
 Agência: N.A.  
 Empresa: FNAC Portugal  
 Inglês: Fnc Portugal  
 Última conexão: 08-03-2024  
 Estado: Presente

ABRIR ALTERAR

**Categorias selecionadas**

Atrás de tu	Ferramentas & sistemas
Experiência cliente	Produtos editoriais
Produtos técnicos	Merchandising
Omnicanal	Serviços
Desenvolvimento pessoal	Eficiência e produtividade
Práticas em construção	Gestão e liderança

**Seguir des**

Módulo	Data de início	Porcentagem	Status	Ações
PMC   MANAGERS SEDE E WEB	27-10-2023	20%	<span style="color: orange;">●</span>	<span>Relatório</span>
PMC   MANAGERS LOJA E CLINICA	29-01-2024	100%	<span style="color: green;">●</span>	
Temporada 3 - Neste Verão vais dar um Salto para o Futuro!	23-01-2024	100%	<span style="color: green;">●</span>	
Temporada 2 - Faz knock out ao passado!	29-01-2024	100%	<span style="color: green;">●</span>	
Temporada 1 - Uma experiência na palma da tua mão!	29-01-2024	100%	<span style="color: green;">●</span>	
PMC   CLINICA	29-01-2024	100%	<span style="color: red;">●</span>	<span>Relatório</span>
Eventos   Todos Líderes	20-01-2024	100%	<span style="color: green;">●</span>	
Ação de Bem Receber	20-01-2024	83.3%	<span style="color: green;">●</span>	
SUPERMODO	02-01-2024	0	<span style="color: orange;">●</span>	<span>Relatório</span>
S. Avaliação de Terceiros	02-01-2024	84.7%	<span style="color: green;">●</span>	

**Relatório das formações concluídas**

Período de: 01/01/2024 a 31/12/2024

Emprego: 10000  
 Inglês: FNAC PORTUGAL  
 Empresa: FNAC PORTUGAL  
 Região: 10000  
 Site: 10000  
 Formando: 10000  
 Categoria: 10000  
 Temática: 10000  
 Formação: 10000

EXPORTAR EM CSV IMPRIMIR EM PDF CONFIRMAR

**Reportar ao 01-03-2024**

Emprego: 10000  
 Inglês: FNAC PORTUGAL  
 Empresa: FNAC PORTUGAL  
 Região: 10000  
 Site: 10000  
 Formando: 10000  
 Categoria: 10000  
 Temática: 10000  
 Formação: 10000

Incluir os equipamentos

EXPORTAR EM CSV IMPRIMIR EM PDF CONFIRMAR

**Anexo IX – Release da Plataforma Antiga - Visão de Administrador (Plataforma interna e-academia da FNAC)**

# E-ACADEMIA FNAC PLATAFORMA DE FORMAÇÃO

Olá! Bem-vindo à  
tua E-Academia!



NR

COLABORADOR

SENHA

Perdeste a Tua senha?! [CLICA AQUI!](#)

**OLÁ ACADEMIA CARVALHO RAMOS**

**BEM-VINDO À TUA PLATAFORMA DE APRENDIZAGEM ONLINE!**  
AQUI, IRÁS ENCONTRAR CURSOS SOBRE VÁRIAS TEMÁTICAS QUE TÊM COMO OBJETIVO AJUDAR-TE A ELEVAR O TEU CONHECIMENTO, E TAMBÉM, APOIAR O TEU DESENVOLVIMENTO PESSOAL.

**ALGUMA DÚVIDA?**  
CONTACTA-ME ATRAVÉS DO EMAIL [ACADEMIA.FNAC@PT.FNAC.COM](mailto:ACADEMIA.FNAC@PT.FNAC.COM)

**A MINHA SELEÇÃO**

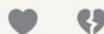
**NOVIDADES**

**POR CATEGORIAS**

## PARABÉNS

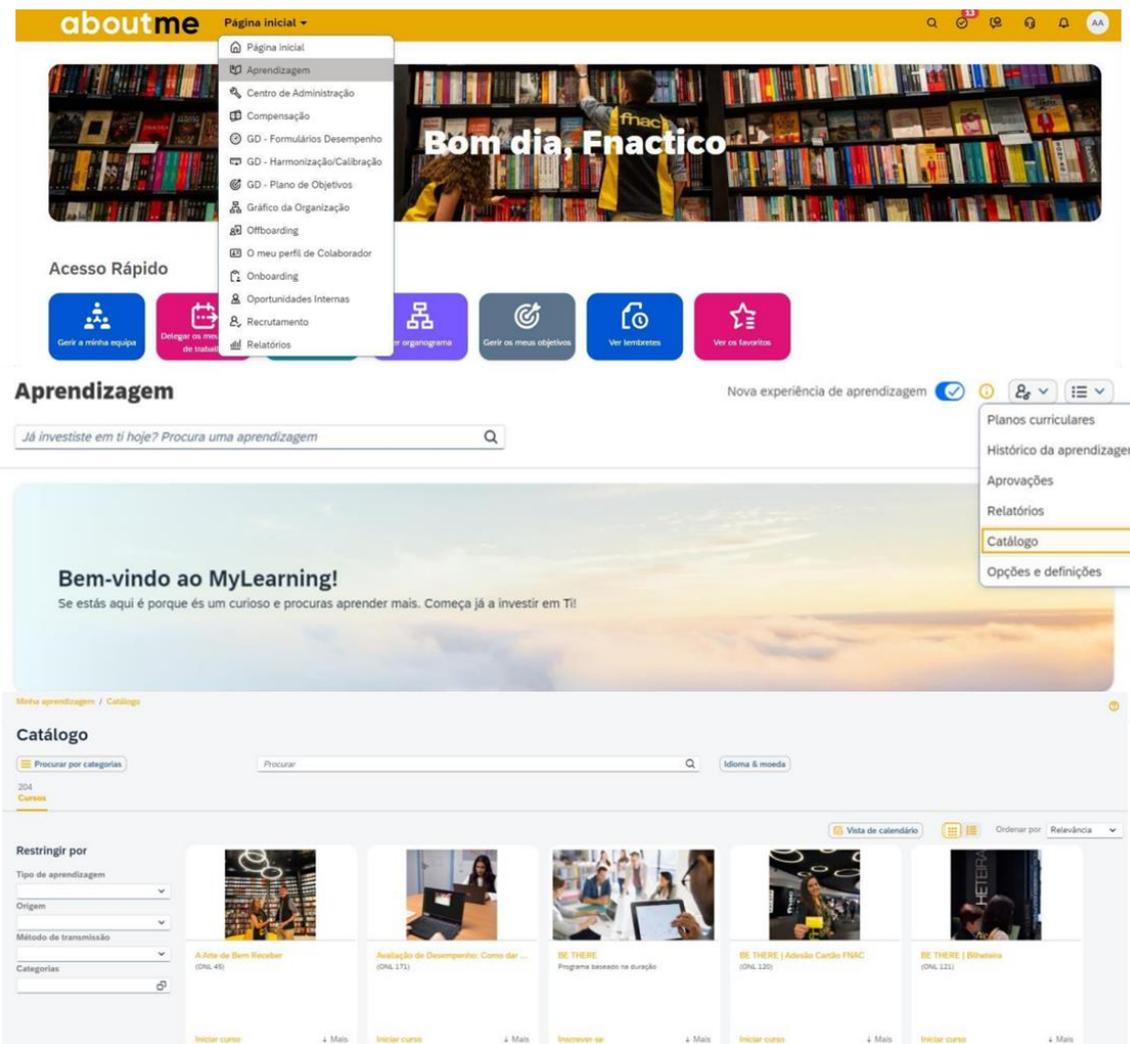
Concluíste um novo Módulo de Formação

Diz-nos o que achaste deste Módulo



[VOLTAR PARA A HOME PAGE](#)

**Anexo X** – Release da Plataforma Antiga – Visão de Utilizador (Plataforma interna e-academia da FNAC)



**Anexo XI** – *Release* da Nova Plataforma – Visão de Utilizador (Plataforma interna About Me da FNAC)

**aboutme** Centro de Administração

Administração da aprendizagem

Menu Recentes

Procurar

Inicio

> Gerir aprendizagem do utilizador

▼ Atividades de aprendizagem

**Itens**

Classes

Programas

Planos curriculares

Requisitos do plano curricular

Conjuntos

Ligações externas

Catálogos

Grupos de classes

> Conteúdos

> People

> Administração do sistema

> Referências

Relatórios

Preferências

Itens

Procurar / Pesquisas guardadas /

Introduza um valor para cada campo que pretende utilizar para filtrar a procura. Alguns campos permitem selecionar a partir de uma lista de valores. Também pode adicionar ou remover critérios de procura para refinar a procura.

Procurar Guardar como Repor

Procura sensível a maiúsculas e minúsculas:  Sim  Não

Procurar em todos os locais:  Sim  Não

Tipos de itens: Contém

ID do item: Contém

Data da revisão: (dd/MM/yyyy)

Número da revisão: Contém

Título do item: Contém

Estado do item:  Ativo  Não ativo  Ambos

Classificação do item: Contém

Definições online:  Tem conteúdo online

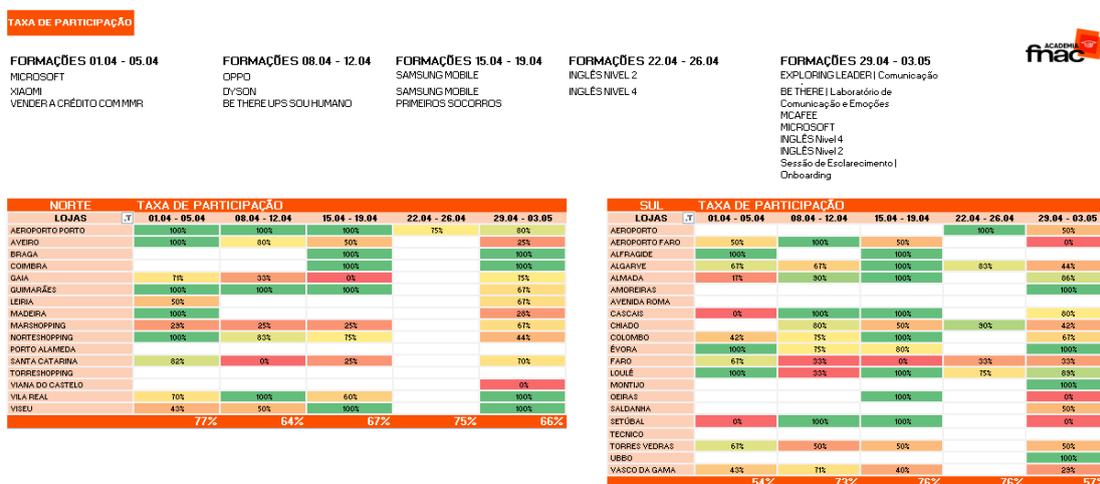
Programas: Contém

Encomendas ativadas:  Sim  Não  Ambos

Adicionar/Remover critérios

Procurar Guardar como Repor

## Anexo XII – Release da Nova Plataforma – Visão de Administrador (Plataforma interna About Me da FNAC)



## Anexo XIII – Taxa de Participação nas Formações por semana (Ficheiro interno FNAC de Elaboração Própria)

PONTO DE SITUAÇÃO INSCRITOS  
SEMANA 06.05-10.05



NORTE					
LOJAS	INTEL	EXPLORING LEADER   Comunicação com Impacto	EXPLORING LEADER   Inteligência Emocional	SEGUROS E CHAVE MÓVEL DIGITAL	TOTAL
AEROPORTO PORTO	1	1			2
AVEIRO	2		1	1	4
BRAGA					
COIMBRA	3				3
GAIA	2				2
GUIMARÃES					
LEIRIA	1		1		2
MADEIRA				7	7
MARSHOPPING	2			3	5
NORTESHOPPING	3				3
PORTO ALAMEDA					
SANTA CATARINA	3				3
TORRES NOVAS				1	1
VIANA DO CASTELO		1			1
VILA REAL		1		4	5
UIVÉ					
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>38</b>

PONTO DE SITUAÇÃO INSCRITOS  
SEMANA 06.05-10.05



SUL						
LOJAS	INTEL	SEGUROS E CHAVE MÓVEL DIGITAL	EXPLORING LEADER   Inteligência Emocional	EXPLORING LEADER   Comunicação com Impacto	EXPLORING LEADER   Liderança Situacional	TOTAL
AEROPORTO						2
AEROPORTO FARO	2					2
ALFRAGIDE						
ALGARVE	1	5				6
ALMADA	3	2				5
AMOREIRAS						
AVENIDA DE ROMA	1	3				4
CASCAIS	3					3
CHIADO	2					2
COLOMBO	6					6
ÉVORA	2	2	1	1	2	8
FARO	2					2
IST						
LOULÉ	1					1
MONTIJO						
OEIRAS						
SALDANHA						
SETÚBAL	2					2
TORRES VEDRAS	2	1		1		4
UBBO						
VASCO DA GAMA	2					2
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>47</b>

**Anexo XIV** – Ponto de Situação dos Inscritos nas Formações da Semana Seguinte (Ficheiro interno FNAC de Elaboração Própria)

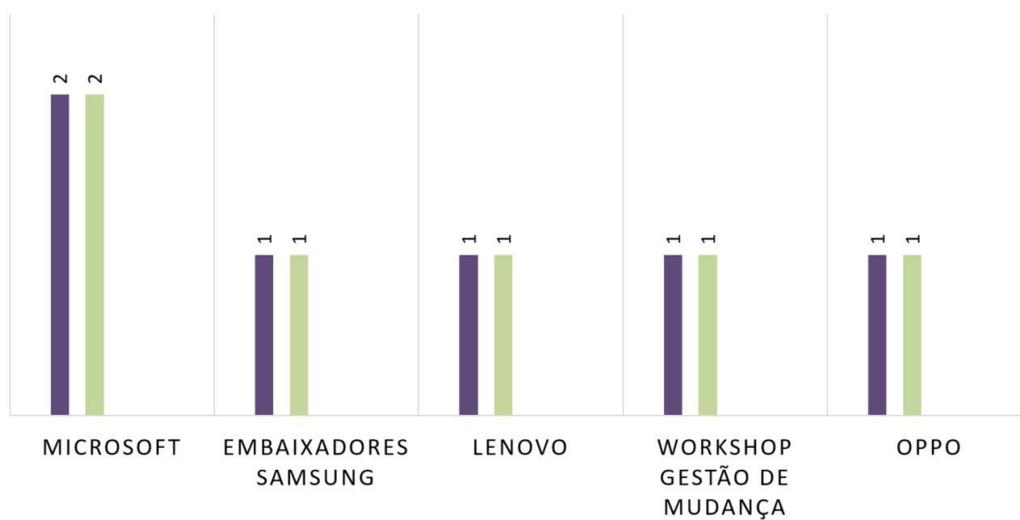
NORTE	OPPO		DYSON		UPS SOU HUMANO	
	INS	PRE	INS	PRE	INS	PRE
AEROPORTO PORTO	1	1				
AVEIRO	4	4	6	4	1	
BRAGA					1	
COIMBRA					1	
GAIA	2		1	1	1	
GUIMARÃES	1	1	1	1	1	
LEIRIA					1	
MADEIRA					1	
MARSHOPPING	2		2	1	1	
NORTESHOPPING	3	3	2	2	1	
PORTO ALAMEDA						
SANTA CATARINA	1				1	
TORRES NOVAS			1			
VIANA DO CASTELO					1	
VILA REAL	2	2			1	
VISEU	1	1	1		1	
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>0</b>

SUL	OPPO		DYSON		UPS SOU HUMANO	
	INS	PRE	INS	PRE	INS	PRE
AEROPORTO FARO			1	1		
AEROPORTO					1	1
ALFRAGIDE					2	1
ALGARVE	1	1	1		1	1
ALMADA	3	3	3	4	2	2
AMOREIRAS					1	1
AVENIDA DE ROMA	1	1	1			
CASCAIS	2	2	2	2	1	1
CHIADO	1	3	1		1	1
COLOMBO	6	5			2	1
ÉVORA	4	3	3	2	1	1
FARO	1		1		1	1
IST						
LOULÉ	1				2	1
MONTIJO					1	
NATURE & DECOUVERTES						
OEIRAS					1	
SALDANHA					1	1
SETÚBAL	1	1			1	1
TORRES VEDRAS	1				1	1
UBBO					1	1
VASCO DA GAMA	2		3	3	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>18</b>

OUTROS CENTROS	OPPO		DYSON		UPS SOU HUMANO	
	INS	PRE	INS	PRE	INS	PRE
ALVERCA						
CLINICA ALMADA						
CLINICA AMOREIRAS						
CLINICA CASCAIS						
CLINICA COLOMBO						
CLINICA NSH						
FNAC PARTILHADOS						
INTERNET						
LABORATORIO CENTRAL						
LAGOS	1	1	1	1		
MALVEIRA	1	1	1	1		
SEDE	2	1	1	1		
SES ALGARVE						
SES COIMBRA						
SES NORTESHOPPING						
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**SEMANA 24 A 28 DE JUNHO**

■ Planeadas ■ Realizadas ■ Canceladas ■ Não Planeadas



08.04 A 12.04				
FORMAÇÕES	OPPO	DYSON	UPS SOU HUMANO	TOTAL
INSCRIÇÕES	45	33	36	114
PRESENCAS	34	24	18	76
TAXA DE PARTICIPAÇÃO	76%	73%	50%	67%

**Anexo XV - KPI das Formações (Ficheiro interno FNAC de Elaboração Própria)**



## Questionário

**Título:** Questionário de Satisfação Online

Este questionário é anónimo

Enviar

Guardar

Fechar

Página 1 de 1

Olá,

Antes demais, gostaríamos de agradecer teres completado esta formação!

Pedimos que dediques 2 minutos ao preenchimento deste questionário, que se destina a recolher o teu feedback.

A tua opinião é muito importante para melhorarmos!

Obrigado,

A Tua Academia FNAC.

**1. Como avalias os objetivos da formação relativamente à sua clareza e objetividade?**

N/A      Mau      Insuficiente      Suficiente      Bom      Muito Bom  
                             

**2. De que forma os conteúdos abordados contribuíram para o aumento dos meus conhecimentos sobre a temática abordada, com aplicação no meu dia a dia?**

N/A      Mau      Insuficiente      Suficiente      Bom      Muito Bom  
                             

**3. De que forma os conteúdos corresponderam às minhas expetativas face aos objetivos?**

N/A      Mau      Insuficiente      Suficiente      Bom      Muito Bom  
                             

**4. Como avalias a acessibilidade técnica (PC, fones e acesso à Internet) relativamente aos conteúdos?**

N/A      Mau      Insuficiente      Suficiente      Bom      Muito Bom  
                             

**5. Como avalias a duração da formação?**

N/A      Mau      Insuficiente      Suficiente      Bom      Muito Bom  
                             

**6. Como avalias a dinâmica da apresentação do conteúdo (interações, vídeos, exercícios, pop ups...)?**

N/A      Mau      Insuficiente      Suficiente      Bom      Muito Bom  
                             

**7. Gostarias de explorar em maior detalhe o conteúdo abordado? De que forma?**

3990 caracteres restantes

**8. Ajuda-nos a ir mais além, partilhando connosco as tuas sugestões de melhoria para futuras formações.**

3990 caracteres restantes

**9. Recomendarias esta formação a um colega?**

Sim  
 Não

Enviar

Guardar

Fechar

## Anexo XVII - Questionário de Satisfação