



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**GESTÃO DA FORMAÇÃO NUMA EMPRESA NON-  
PERFORMING LOANS**

**MIGUEL ÂNGELO BRITO GUILHERME**

**JULHO – 2021**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**GESTÃO DA FORMAÇÃO NUMA EMPRESA NON-  
PERFORMING LOANS**

**MIGUEL ÂNGELO BRITO GUILHERME**

### **ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU  
DOS SANTOS  
DOUTOR LUÍS SILVA**

**JULHO – 2021**

## **AGRADECIMENTOS**

Com o culminar desta etapa académica, resta-me esta página para agradecer às pessoas que comigo partilharam e me apoiaram na concretização desta nova conquista.

Ao ISEG - *Lisbon School of Economics and Management*, na pessoa da professora Doutora Maria João dos Santos, por ter aceitado o convite da orientação, e pela disponibilidade demonstrada e apoio prestado ao longo deste trabalho. Agradeço, ainda, a motivação transmitida e os seus contributos valiosos para concluir este projeto. Não esquecendo, claro está, o restante corpo docente por proporcionar momentos singulares de aprendizagem e de partilha de conhecimentos.

À *Servdebt, Capital Asset Management*, nomeadamente ao meu orientador do local, Doutor Luís Silva, e às restantes ex-colegas de trabalho, pelo acolhimento e integração, esclarecimento de dúvidas, conselhos e partilha de experiências, que me deram ao longo deste processo de aprendizagem.

Por fim, mas não menos importante, aos meus amigos/as de infância e de faculdade; e, sem dúvida, ao meu pilar basilar, a família, em especial: aos meus pais, à minha irmã, aos meus avós, à minha madrinha e às minhas primas, por estarem sempre presentes a aplaudir as minhas conquistas.

A todos vós, gostaria de expressar o meu profundo Agradecimento!

## **RESUMO**

A digitalização da formação e desenvolvimento, permitiu repensar na fórmula como se deve satisfazer as necessidades dos indivíduos e da organização, neste processo de fusão do mundo físico com o tecnológico. As empresas, hoje, necessitam de continuar a confiar em práticas de formação eficientes e eficazes para ajudar a reter colaboradores que reforcem ou aumentem as suas competências.

O objetivo central do presente Trabalho Final de Mestrado pretende descrever as atividades formativas realizadas na *Servdebt, Capital Asset Management*, reconhecendo e aplicando as diferentes etapas do ciclo formativo: diagnóstico, conceção, implementação e avaliação, na execução de uma ação de formação.

Este trabalho na modalidade de estágio curricular, possibilitou ao aluno um contacto mais próximo e direto com uma realidade organizacional, promovendo, assim, uma aprendizagem, participação e intervenção inerentes ao papel de um profissional de Recursos Humanos.

**Palavras-chaves:** Gestão de Recursos Humanos; Formação & Desenvolvimento; Formação estratégica e profissional.

## **ABSTRACT**

The digitalization of training and development has made it possible to rethink the formula for meeting the needs of individuals and organization in this process of merging the physical and technological worlds. Companies today need to continue to rely on efficient and effective training practices to help retain employees to reinforce or increase their skills.

The main goal of this Master's Final Work is to describe the training activities performed at Servdebt, Capital Asset Management, recognizing and applying the different stages of the training cycle: diagnosis, design, implementation and evaluation, in the execution of a training action,

This work a curricular internship enabled the student to have a closer and more direct contact with an organizational reality, thus promoting learning, participation and intervention inherent to the role of a Human Resources professional.

**Keywords:** Human Resources Management; Training & Development; Strategic and professional training.

## ACRÓNIMOS E SIGLAS

|       |   |
|-------|---|
| TFM   | Trabalho Final de Mestrado                          |
| ISEG  | Instituto Superior de Economia e Gestão             |
| GRH   | Gestão de Recursos Humanos                          |
| F&D   | Formação e Desenvolvimento                          |
| ROI   | <i>Return On Investment</i>                         |
| LNF   | Levantamento de Necessidade de Formação             |
| NPL   | <i>Non Performing Loans</i>                         |
| PPC   | <i>People, Performance &amp; Culture</i>            |
| SGQ   | Sistema de Gestão da Qualidade                      |
| NPL   | <i>Non-Performing Loans</i>                         |
| DTP   | Dossier Técnico-Pedagógico                          |
| ERP   | <i>Enterprise Resource Planning</i>                 |
| L&D   | <i>Learning and Development</i>                     |
| TA    | <i>Talent Acquisition</i>                           |
| ATS   | <i>Application Tracking System</i>                  |
| DGERT | Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho |
| IT    | Informação Tecnológica                              |

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| RESUMO .....   | ii        |
| ABSTRACT .....   | iii       |
| ACRÓNIMOS E SIGLAS .....   | iv        |
| <b>INTRODUÇÃO</b>  | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>                           | <b>3</b>  |
| I.1   A Formação como Estratégia .....                             | 3         |
| I.2   Ciclo Formativo: Será um Processo Eficaz? .....              | 8         |
| <b>CAPÍTULO II: APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>       | <b>14</b> |
| II.1   Atividade e Breve Historial da empresa .....                | 14        |
| II.2   Missão, Valores e Visão .....                               | 14        |
| II.3   Áreas de Atuação .....                                      | 15        |
| II.4   Estrutura Organizacional .....                              | 16        |
| II.5   Departamento de Recursos Humanos .....                      | 16        |
| II. 5.1   People, Performance & Culture .....                      | 17        |
| <b>CAPÍTULO III: DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b>        | <b>18</b> |
| III.1   Formações Internas .....                                   | 20        |
| III.2   Formação Confidencial Imobiliário .....                    | 22        |
| III.3   Formação Legislação Laboral e Procedimentos Internos ..... | 23        |
| III.4   Formação <i>Legal Cost</i> .....                           | 24        |
| III.5   Emissão de certificados .....                              | 26        |
| III.6   Outras Atividades .....                                    | 27        |
| <b>CAPÍTULO IV: ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO</b>                     | <b>29</b> |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>  | <b>32</b> |
| Sugestões de melhoria e recomendações para trabalhos futuros ..... | 34        |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                   | 36        |
| ANEXOS .....   | 42        |

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo sistemático do processo de formação;

Figura 2: Estrutura Organizacional do Departamento de Recursos Humanos na Servdebt;

Figura 3: Plano de intervenção formativa da Servdebt

## **ÍNDICE DE QUADRO**

Quadro 1: Estratégias Organizacionais e Atividades de Formação e Desenvolvimento.

## INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, a Formação e o Desenvolvimento (F&D) não era vista como uma prática em Gestão de Recursos Humanos (GRH) que pudesse ajudar as empresas a criar "valor" e a enfrentar com sucesso os desafios competitivos (Noe, 2017). Hoje esse paradigma mudou. As organizações que utilizam práticas inovadoras de formação são susceptíveis de relatar um melhor desempenho financeiro do que as empresas que não o fazem (Curado & Bernardino, 2018), por isso devemos evitar a obsolescência e melhorar a produtividade das pessoas nas organizações (Ferrazzi, 2015; Sitzmann & Weinhardt, 2018).

Para Urbancová, *et al.* (2021), o mero investimento em formação, atualmente, não é suficiente, ou seja, é necessário planejar ações de formação de forma mais eficaz para garantir o maior retorno possível às organizações. Becker (1964), na teoria do capital humano, já defendia a mesma ideia: a formação não é uma simples despesa, mas sim um precioso investimento para as empresas, bem como para os colaboradores que nela trabalham.

A formação ou a formação profissional, segundo Noe (2017), refere-se ao esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem dos colaboradores em termos de competências relacionadas com a função. Nessas competências estão incluídos os conhecimentos, *skills* ou os comportamentos importantes para um desempenho bem sucedido, que corresponde a uma capacidade de mobilização de diversos saberes (teóricos, técnicos e práticos). De forma a criar capital intelectual, as empresas devem entender a formação como: um um “valor” acrescentado, que depende fortemente de pessoas qualificadas com capacidade para aprender, adaptar-se e dominar a competitividade das organizações numa economia globalizada digital (Noe, 2017; DeMotta, *et al.*, 2019).

Em termos gerais, o principal objetivo da formação é ministrar aprendizagens e mudar atitudes, permitindo aos colaboradores aplicá-las nas suas atividades diárias, assim como preencher as lacunas específicas relacionadas com as funções, num curto espaço de tempo (Brown & Harvey, 2006; Torres, 2018). Este conceito apresenta a formação profissional como um “instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais,

através da transmissão de estratégias e modos operatórios para melhorar o desempenho na função” (Rego, *et. al*, 2018, p.379).

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) surge como um relatório de estágio, realizado no segundo ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, sob a orientação da Professora Doutora Maria João Santos (orientadora interna) e pelo Doutor Luís Silva, responsável pela área *Learning and Development* (orientador no local).

O trabalho de campo teve lugar na *SERVDEBT, CAPITAL ASSET MANAGEMENT, S.A.* (adiante designado apenas por Servdebt), no departamento de Recursos Humanos, intitulado por *People, Performance and Culture* (PPC), ao longo dos meses de fevereiro a maio de 2021, perfazendo um total de 416 horas.

A pertinência desta modalidade de TFM deveu-se ao desejo de experienciar pela primeira vez o universo laboral numa empresa que permitisse, ao mesmo tempo, aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado em Gestão de Recursos Humanos e consolidar competências analítico-reflexivas e operativas, bem como a responsabilidade e a autonomização de algumas tarefas, tendo por matriz os valores éticos e deontológicos respeitantes da profissão.

Embora o tema central tenha sido já desenvolvido por diversos autores, este trabalho tem a sua relevância, uma vez que irá contribuir para o desenvolvimento da revisão de literatura e partilha de conhecimentos, tendo como principal objetivo: relatar as atividades desenvolvidas e as aprendizagens adquiridas, bem como desafios encontrados, mais concretamente na área da F&D. Como objetivos específicos definimos, (1) enquadrar a formação estratégica enquanto instrumento chave para o sucesso da organização; (2) definir e aplicar as diferentes fases do ciclo formativo, à luz da descrição das atividades realizadas; e por fim, (3) analisar criticamente a experiência do estágio, propondo intervenções práticas.

Em termos de metodologia de trabalho privilegiou-se a abordagem de natureza qualitativa, visto que o trabalho de campo exigiu compreender, com detalhe, as perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre o assunto e o contexto (Bogdan & Biklen, 1994 *cit in* Moura & Ramos, 2021). Este tipo de trabalho diferencia-se com as investigações quantitativas, uma vez que esta “não pretende efetuar generalizações, mas

sim particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade” (Moura & Ramos, 2021, p.47; Gody, 1995).

Assim, as técnicas particulares de recolha de informação, que decorreram diretamente por consequência das atividades de estágio, como pela minha necessidade em aprofundar certos conhecimentos, foi a: observação participativa – *técnica interativa* e a análise documental - *técnica não interativa*.

De modo a simplificar e compreender a temática do trabalho, procurámos organizar o trabalho em diversos capítulos. O primeiro capítulo é dedicado ao enquadramento teórico que visa à compreensão e operacionalização dos conceitos chave da investigação; de seguida, no segundo capítulo é apresentado de forma breve a organização envolvida, as áreas de negócio e a estrutura interna do departamento de RH.

No terceiro capítulo, consta a descrição detalhada das tarefas desempenhadas ao longo do estágio, e no capítulo seguinte é analisado criticamente a experiência do estágio, onde irei refletir à luz do enquadramento teórico todo o meu percurso na Servdebt; e, por último, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, fazendo portanto um balanço das minhas dificuldades sentidas e a forma como eu as consegui superar, permitindo de seguida humildemente apresentar sugestões de melhoria e recomendações para trabalhos futuros. Por fim, após apresentar as referências bibliográficas do relatório, de acordo com as normas da APA 7<sup>th</sup>, seguem-se os anexos, onde constam os documentos usados para complementar o corpo do texto.

## **CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **I.1 | A Formação como Estratégia**

A estratégia é vista como um conjunto de escolhas e ações coordenadas que se concentram no processo de resposta a duas questões: “onde se quer ir?” e “como podemos lá chegar?”. (Darwish, Singh, & Mohamed, 2013, *cit in* Oppong, 2017). De acordo com Noe (2017), a estratégia influencia a forma como a organização utiliza o capital físico (por exemplo, instalações, tecnologia e equipamento), o capital financeiro (por exemplo, ativos e reservas de dinheiro), e o capital humano (os colaboradores). A estratégia, segundo Mintzberg (1998) *cit in* Rego, *et al.* (2018), pode ser definida como, “uma força

de mediação entre a empresa e a sua envolvente, cuja formulação requer uma interpretação da envolvente e uma linha de decisões organizacionais coerente com essa interpretação” (p. 105), portanto, uma estratégia vai para além de uma simples tomada de decisão.

Relativamente à GRH, existem duas formas de estratégia, incluindo a (1) estratégia organizacional competitiva, que trata de escolhas e ações sobre forma de satisfazer as necessidades dos clientes; e a (2) estratégia de recursos humanos, que envolve escolhas e ações apropriadas sobre a gestão de pessoas dentro da própria organização (Oppong, 2017). Para assegurar a eficácia organizacional, as duas estratégias anteriores devem funcionar em conjunto, criando uma sinergia - conectada e integrada - dentro de toda a organização, tornando importante o processo de comunicação, pois o bom desempenho de uma empresa é alcançado quando a estratégia é comunicada de forma coerente, clara e de fácil compreensão em todos níveis hierárquicos da estrutura organizacional (Kaplan & Norton *cit in* Brida & Santos, 2011; Oppong, 2017).

Apesar de existir uma multiplicidade de estudos sobre o tema “estratégias”, os autores não são consensuais no que toca ao assunto, no entanto, constatamos que em todos os termos existe uma estreita relação entre o meio envolvente (geral e específico) e a organização. Nesta lógica, “o processo de formação da estratégia de negócio é resultado da conjugação de fatores externos (características e condições do meio ambiente) e de condições internas (capacidades da organização) que configuram cada situação em particular” (Oening, 2007, *cit in* Gonzalez & Campos, 2015, p.476).

Numa perspetiva estratégica, a F&D visa preparar as pessoas alinhando as suas competências e motivações com os objetivos e estratégias organizacionais, a médio e longo prazo. Assim sendo, a estratégia de recursos humanos tem de estar devidamente alinhada à estratégia de negócio, potenciando uma otimização de resultados e movendo a empresa da posição atual para a desejada (Becker & Huselid, 2006). Deste modo, “conhecer a estratégia organizacional e o modo como esta se relaciona com a formação é imprescindível para perceber se esta decorre da estratégia ou se confina às necessidades pontuais” (Pereira & Ramos, 2018, p.460).

Segundo Noe (2017) existe uma relação direta e indireta entre a formação e as estratégias organizacionais. A formação, de forma direta, ajuda os colaboradores a desenvolverem

as *skills* necessárias à sua performance, afetando a curto prazo o seu desempenho na organização. A relação indireta reflete o facto de a formação oferecer oportunidades aos colaboradores para aprenderem e se desenvolverem, o que cria um ambiente de trabalho positivo, que suporta a estratégia de negócio atraindo colaboradores talentosos e motivados, e retendo os colaboradores atuais (Noe, 2017).

De acordo com o autor anterior, a formação e a estratégia são duas vertentes que têm de estar em constante equilíbrio, pois os colaboradores ao adquirirem formação aumentam o seu desempenho, e isso afetará positivamente o negócio. Assim, uma estratégia de formação capaz de responder ao mercado de trabalho com índices de produtividade e de qualidade elevados, faz com que a organização responda ao mercado de forma mais competitiva, atualizada e inovadora (Alcobaia, 2004).

Para Oppong (2017) uma formação planeada de forma estratégica e ministrada sistematicamente, pode aumentar a eficácia geral da organização, de três maneiras: (1) aumenta o empenho e motivação dos colaboradores; (2) ajuda os trabalhadores a executar o seu trabalho de forma mais eficaz e eficiente; e, por fim, (3) beneficia as organizações, ajudando-as a cumprir os seus objetivos estratégicos ao proporcionar aos seus colaboradores, mais *know-how*, aptidões e atitudes específicas necessárias para ajudar a organização a alcançar as suas metas estratégicas. Porém, na visão de Noe (2017) a estratégia também pode ter influência muito forte para determinar se a formação é fornecida apenas quando ocorrem problemas na organização ou, espontaneamente, como reação ao que os concorrentes estão a fazer.

A formação também pode estar ligada à estratégia para ajudar a organização a ganhar vantagem competitiva, face às organizações concorrentes (Oppong, 2017). Existem diferentes tipologias no que concerne à estratégia organizacional. Em 1980, o investigador Michael Porter, identificou propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque, com o intuito de descrever como uma organização responde às pressões competitivas para alcançar a sua vantagem competitiva. Da mesma forma, Raymond Miles e Charles Snow, em 1998, conceberam aquela que tem vindo a conquistar uma maior atenção por parte dos leitores, ou seja, a tipologia com as quatro estratégias organizacionais sustentáveis (Berkley & Kaplan, 2019).

Independentemente da estratégia planeada, todas as organizações podem beneficiar de uma estratégia de F&D bem desenvolvida e planeada, assim, o processo de formação pode ser construído por diferentes abordagens e tipos de estratégias sob diferentes visões (Gonzalez & Campos, 2015). O quadro seguinte correlaciona as duas tipologias mencionadas anteriormente, adaptadas a este trabalho de investigação, bem como às atividades de F&D que beneficiam as empresas.

*Quadro 1: Estratégias Organizacionais e Atividades de Formação e Desenvolvimento*

| Porter (1980)       | Miles e Snow (1978, 1984) | Atividades de F&D  |
|---------------------|---------------------------|--|
| Diferenciação       | Prospetora                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratação e formação de colaboradores de alta qualidade;</li> <li>- Implementação de um programa de formação e desenvolvimento para colaboradores de alto potencial;</li> <li>- Informal e limitado;</li> </ul> |
| Liderança de Custos | Defensiva                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação para competências específicas do trabalho e eficiência de custos;</li> <li>- Desenvolver gestores numa cultura “<i>cost-conscious</i>”;</li> </ul>   |
|                     | Analisadora               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação de colaboradores em torno da competência principal da empresa;</li> <li>- Foco no desenvolvimento de carreira ao invés de oportunidades de crescimento;</li> </ul>                                       |
|                     | Reativa                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voltar a formar colaboradores quando há reduções em vigor;</li> <li>- Satisfazer as necessidades imediatas;</li> </ul>  |

*Fonte: Adaptado de Berkley e Kaplan (2019, p.27)*

As empresas ao prosseguirem uma estratégia de diferenciação (Porter,1980) ou uma estratégia prospetora (Miles e Snow,1978) podem utilizar a formação para serem particularmente inovadoras e criativas, uma vez que são orientadas para a exploração de novas oportunidades de mercado antes da concorrência, pelo que a sua base de atividade competitiva surge a partir da conquista de novos produtos e novos mercados. Assim, é importante que a F&D permita dar respostas aos seus colaboradores com objetivos ambiciosos e desafiantes, e, serem inovadores no que toca à procura de novas oportunidades e focados no desenvolvimento de novos conhecimentos e aptidões (Walker, *et al. cit in* Díaz-Fernández, *et al.*, 2014; Rego, *et al.*, 2018; Berkley & Kaplan, 2019).

Pelo contrário, as organizações que se orientam por uma estratégia de liderança de custos (Porter,1980) ou por uma estratégia defensiva (Miles e Snow,1978), devem procurar garantir a manutenção da sua posição competitiva, unindo esforços no sentido preservar o seu domínio, ao invés de tentarem alargar a sua atuação a novos domínios de mercado (Rego, *et al.*, 2018). Assim sendo, a formação requer que os colaboradores tenham conhecimento, competências e atitudes que ajudam a tornar os ambientes relativamente rentáveis e eficazes, e que o valor seja gerado através da melhoria do desempenho e da eficiência das atividades produtivas (Díaz-Fernández, *et al.*, 2014; Berkley & Kaplan, 2019).

A estratégia analisadora é um misto dos dois tipos de estratégias anteriores, ou seja, os analistas pautam-se por defender as suas posições atuais, concentrados na contenção de custos (estratégia defensiva), não descurando, assim, a exploração, diferenciação e a inovação de novas oportunidades de negócio (estratégia prospetora). Relativamente à F&D, as organizações que se regem por uma estratégia analisadora, preferem que colaboradores adquiram e desenvolvam as competências principais da empresa em programas de formação extensivos, com objetivo de reterem e de valorizarem as melhorias incrementais na sua competência principal, uma vez que têm uma visão a longo prazo de desenvolvimento de carreira. Para os analisadores a F&D é uma empresa "construída a partir de dentro", daí que estas sejam descritas como tentando ser as segundas a chegar ao mercado, sempre que boas oportunidades são detetadas e as suas consequências analisadas (Rego, *et al.*, 2018, p. 106; Berkley & Kaplan, 2019)

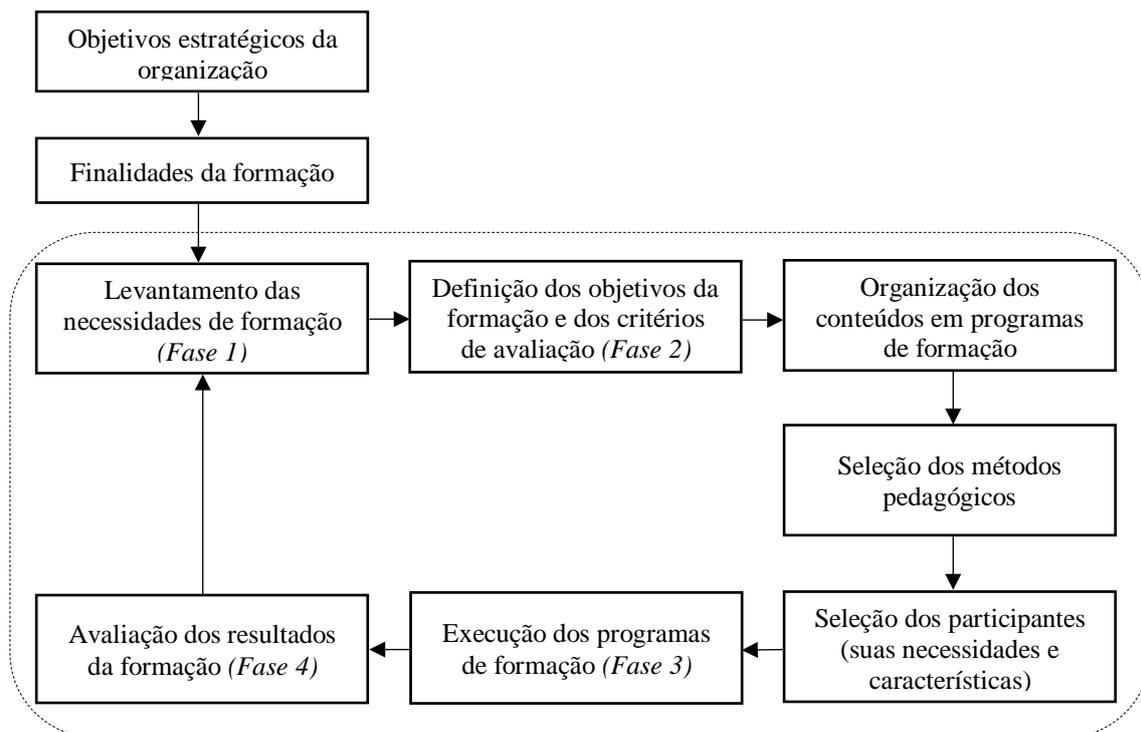
Miles e Snow têm outra estratégia que difere de Porter. A estratégia reativa trata-se de um tipo de estratégia que não corresponde a uma verdadeira estratégia, pois caracteriza-se pela sua falta de consistência de objetivos e práticas. Contudo, as empresas que são reativas seguem oportunidades de forma tardia e inconsequente, têm apenas dois caminhos: mudar a sua estratégia para prospetora, defensora ou analisadora, ou eventualmente declinar e falhar (Rego, *et al.*, 2018, p. 106). Na F&D, a estratégia reativa oferece ações de formação após a identificação do problema, satisfazendo assim as necessidades imediatas da organização. Para Berkley & Kaplan, (2019), este tipo de estratégia não sustentável, visto que se caracteriza por “princípios de reestruturações preventivas e ofensivas, o que exige investimentos prolongados em formação, com efeitos possíveis de ser concretizados a médio/longo prazo”.

Por fim, e, segundo Noe (2017) a estratégia que as empresas adotam tem um grande impacto nas organizações, no que diz respeito: à abordagem que segue, na quantidade e qualidade de formação e nos recursos dedicados à mesma. As melhores organizações do ponto de vista da gestão dos RH são aquelas que norteiam a sua atuação pela reciprocidade, ou seja, pela procura de soluções de gestão vantajosas para a organização, para as pessoas que nela trabalham e para os demais *stakeholders* (Becker & Huselid, 2006).

## I.2 | Ciclo Formativo: Será um Processo Eficaz?

O processo formativo ou ciclo formativo consiste numa abordagem sistemática e flexível, para o desenvolvimento de programas de formação, assim como para poder-se adaptar às necessidades do negócio (Noe, 2017; Mazhisham, *et al.*, 2019). A literatura é consensual em relação às quatro principais fases de um plano formativo, embora haja diferentes designações para as mesmas. São elas: (1) identificação ou o diagnóstico das necessidades de formação, (2) programação do desenho da formação, (3) implementação ou execução da formação, e por fim, (4) avaliação da mesma, cuja finalidade é analisar o sucesso ou o fracasso da ação de formação (Rego, *et al.*, 2018). Ora vejamos, na figura 1, que componentes devem incluir eficazmente um processo de formação.

Figura 1: Modelo sistemático do processo de formação



Fonte: Adaptado de Goldstein (1993) cit in Nascimento (2015)

Os autores realçam o facto de as etapas não têm de ser sequenciais, inclusive algumas podem desenvolver-se em simultâneo, independentemente da tipologia utilizada. Para Rego, *et. al.*, 2018, todo o plano de formação “deve ser inspirado nas políticas de formação da organização e, mais globalmente, na sua estratégia”, e deve representar, idealmente, um processo organizado e sistemático, de modo a que seja aplicado com maior ou menor proximidade na empresa (p.405).

O plano de formação apenas é eficaz se ajudar os colaboradores a alcançar os seus objetivos de formação, porque para Cardim (2012, p.16), a fase da orientação ou visão geral dos objetivos da formação resulta necessariamente das intenções gestionárias acerca do papel que se pretende dar à ação formativa para desenvolver a empresa. É uma etapa particularmente importante, pois quando não se conhece antecipadamente a organização, ou quando é a primeira vez que nela se pretende implementar o trabalho de formação, é imprescindível fazer-se um o pré-diagnóstico, que deve ser o resultado da dimensão que se deve adotar no trabalho posterior, de levantamento de necessidade de formação (LNF) (p.16).

Na primeira fase - identificação/diagnóstico das necessidades de formação -, de acordo com Salas, *et. al.* (2012), o primeiro passo em qualquer esforço de desenvolvimento de formação deve ser um LNF, conduzido por um diagnóstico externo e interno organizacional. Os resultados desta etapa são (a) o que se espera da aprendizagem, (b) orientação para a conceção e realização da formação, (c) ideias para a avaliação da formação, e (d) informação sobre os fatores organizacionais que provavelmente facilitarão ou dificultarão a eficácia da formação. É, no entanto, importante reconhecer que a formação nem sempre é a solução ideal para resolver as lacunas do desempenho, e uma LNF bem conduzida pode também ajudar a determinar se uma solução sem formação é uma alternativa melhor (Salas, *et al.*, 2012). A literatura descreve três componentes de uma análise das necessidades de formação, do ponto de vista organizacional, operacional e individual (Cekada, 2010).

No que concerne ao primeiro aspeto, é fundamental que as empresas desenvolvam um diagnóstico à envolvente externa e interna da organização, com vista à identificação das principais lacunas da mesma. Por exemplo, é necessário obter informações da estratégia de negócios, da estrutura e cultura da empresa, os recursos disponíveis e os cargos específicos da empresa, perceber se há ausência de inovação tecnológica, baixos índices

de produtividade, baixa motivação, o estado de situação económica da empresa e a legislação laboral em vigor. Estes são alguns indicadores das informações que são úteis para determinar os objetivos de formação a serem alcançados (Hartoyo, Efendy, & Utama, 2017, p.144). Ao nível da operacionalização, importa analisar o tipo de trabalho que é necessário levar a cabo, as tarefas a realizar e os requisitos fundamentais que os colaboradores devem possuir, a fim de desempenharem as suas funções adequadamente (Hartoyo, *et. al.*, 2017). Por outro lado, no âmbito individual, sublinha-se a importância da recolha de opiniões e sugestões, das chefias e dos colaboradores, através de diferentes métodos (e.g., entrevistas, inquéritos e *focus group*). Neste sentido, as organizações devem exercer um papel facilitador na inserção de todos os interessados na avaliação das necessidades (i.e., alto nível de gestão, gestores intermédios, responsável pelas áreas transversais e operacionais) como forma de aferir e colmatar as suas necessidades de formação (Hartoyo, *et. al.*, 2017; Salas, *et al.*, 2012).

A tese defendida pelos autores anteriores, enfatiza a ideia de que uma análise sistemática e exaustiva do LNF é provavelmente o passo mais importante para a conceção e realização de qualquer formação eficaz.

Na segunda fase - programação do desenho da formação – a elaboração de um plano de formação exaustivo e rigoroso das ações a executar, deve tomar em consideração aspetos, entre os quais, *o quê, quando, como e a quem* se destina o plano formativo (Ceitil, 2002, p. 336). O plano de formação é um instrumento crucial para o sucesso da formação (Rego, *et al.*, 2018), pois segundo Cardim (2012), a existência do mesmo é vantajosa, e necessária, quando a situação da organização o justifica, ou seja, “o grau de formalismo do plano depende, assim, da política de formação, mais ou menos intensa e, também, da própria dimensão da organização e do carácter mais estrutural das necessidades de formação a que responde” (p.81). A literatura remete para o facto de a eficácia dos planos formativos depender de uma conjugação de diversas variáveis, tais como: questões relacionadas com o contexto da formação a administrar, como por exemplo: objetivos (gerais e específicos), locais, horários, forma de comunicação administrativa com os formandos, etc., questões relacionadas com o conteúdo da formação, ou seja, a análise dos conteúdos, métodos pedagógicos, técnicas de aprendizagem, etc. (Rego, *et al.*, 2018).

Na terceira fase - implementação ou execução da formação – constitui-se a concretização da formação propriamente dita. É uma etapa “visível” da formação, que depende

fortemente da qualidade de trabalho, das estratégias, dos métodos e técnicas pedagógicas planeadas nas fases anteriores (Rego, *et al.*, 2018, p. 412; Nascimento, 2015, p.222). No entanto, cabe aos formadores estarem preparados para a imprevisibilidade das interações dos formandos, porque, por vezes, o conteúdo da formação tem que se adaptar à dinâmica gerada na ação (Rego, *et al.*, 2018).

Segundo Noe (2017), a adequação dos programas às necessidades reais da organização, do processo de trabalho e do individuo; a qualidade dos materiais escolhidos para a formação, visando facilitar aprendizagem dos formandos; a qualidade técnica e pedagógica dos formadores e a motivação dos formandos no processo de aprendizagem são aspetos fulcrais no decorrer da realização da ação de formação (Nascimento, 2015).

Para Curado, Henriques & Ribeiro (2015), todos os aspetos anteriores devem ser tomados em conta de forma otimizar a transferência dos conhecimentos, contudo fatores motivacionais poderão afetar a transferência do conhecimento, pois legalmente os colaboradores são obrigados a participar nas formações nas organizações, e, por vezes, não há disposição dos trabalhadores em participar nos programas de formação (Yardley, 2003, *cit in* Curado, *et al.*, 2015).

Segundo Baldwin e Ford *cit in* Curado, *et al.* (2015, p. 99), a transferência de formação é “o grau em que os formandos aplicam efetivamente os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos no contexto de formação e a subsequente manutenção deles durante um determinado período de tempo”. Ainda assim, o que é aprendido num contexto formativo pode não se enquadrar na descrição de trabalho do formando, portanto, a transferência não pode ser concluída com sucesso (Kozlowski & Salas, 1997 *cit in* Curado, *et al.*, 2015). Para que a transferência de aprendizagem seja eficaz, é imprescindível ter em consideração fatores como: “a predisposição do formando, a motivação para a transferência, o apoio contínuo dos pares e do supervisor, a oportunidade de aplicação das competências recém-adquiridas no contexto laboral e a capacidade pessoal para a transferência” (Rego, *et al.*, 2018, p.415).

Por fim, a quarta e última fase do ciclo formativo é a avaliação dos resultados da formação, onde uma empresa avalia a eficácia da formação pelo grau de cumprimento dos objetivos do programa (Noe, 2017). Assim, as organizações precisam de planear e organizar com cautela programas de formação para que estes sejam eficazes (Cheng, *et*

*al.*, 2019 cit in Bernardino & Curado, 2020). A avaliação da eficácia da formação pode ser confusa porque resulta da influência de diferentes contribuições, tais como, as escolhas dos gestores, a persistência dos formandos, as características das organizações e os fatores ambientais (Bernardino, G. & Curado, C., 2020). A medição da eficácia da formação foi introduzida pela primeira vez por Donald L. Kirkpatrick em 1959, que propõe quatro níveis de avaliação da formação: reação dos formandos, aprendizagem, comportamentos e resultados (Kirkpatrick, 1998; Urbancová, *et al.*, 2021; Passmore & Velez, 2012). De acordo com Rego, *et al.* (2018), a avaliação deve ser feita sequencialmente passando por todos os níveis, para que a “informação recolhida em cada nível contribua para preparar o nível seguinte” e cada nível caracteriza-se por ser: mais difícil, complexo e informativo, logo mais oneroso, em relação ao nível imediatamente anterior (p.419). Apesar de existir muitas críticas à tipologia, o mesmo é altamente citado nos estudos mais relevantes sobre avaliação da formação e é o modelo mais comum na prática e o mais utilizado nas organizações (Bernardino & Curado, 2020).

Os níveis da tipologia de Kirkpatrick são os seguintes: (1) reação, inclui a avaliação da reação dos participantes na formação. Este nível é incorporado pela maioria das organizações na avaliação de formação e é frequentemente aplicado um questionário de satisfação aos formandos, isto é, objetiva-se a recolha da opinião dos formandos sobre vários aspetos relativos à ação de formação, como por exemplo, a qualidade ou relevância da formação, materiais utilizados, a escolha do formador, metodologias pedagógicas e conteúdos abordados (Passmore & Velez, 2012);

(2) aprendizagem, este nível avalia "em que medida os participantes mudam de atitude, melhoram os conhecimentos e/ou aumentam as competências como resultado da frequência do programa", através de testes administrados antes e/ou depois da ação de formação (Alsalamah & Callinan, 2021), os formandos nesta fase avaliam o grau da mudança de comportamento no local de trabalho através da avaliação do efeito do programa (Bernardino & Curado, 2020);

(3) comportamento, este nível avalia a forma como os participantes transferem os conhecimentos e competências para o local de trabalho e de que modo conduzem a um bom desempenho (Alsalamah & Callinan, 2021). Não se podem esperar resultados finais positivos, a menos que uma mudança de comportamento positiva tenha ocorrido, por conseguinte, é importante saber se os conhecimentos, aptidões e/ou atitudes aprendidas

no programa se transferem para o posto de trabalho (Alsalamah & Callinan, 2021). De acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick, no nível 3, o avaliador tem de tomar a decisão de utilizar entrevistas, observações, questionários ou uma combinação das mesmas, contudo, a medição a este nível é difícil como é muitas vezes impossível de prever quando a mudança de comportamento ocorrerá, e, portanto, requer decisões importantes em termos de quando avaliar, com que frequência avaliar, e como avaliar (Shenge, 2014).

Por último, (4) resultados, neste nível avaliam-se os impactos financeiros ou operacionais, medindo desta forma, o efeito da formação sobre a organização, em termos de redução de custos, melhoria da qualidade de serviços, melhoria da quantidade de negócio, erros, acidentes, produtividade, entre outros aspetos (Alsalamah & Callinan, 2021; Rego, *et al.*, 2018).

A nomenclatura de Phillips (1997) insiste na necessidade de se determinar a relação custo-benefício para qualquer programa de formação. Logo, o modelo abordado nesta revisão de literatura segue uma abordagem combinada de Kirkpatrick-Phillips e tem em conta um processo de formação, o nível cinco, que corresponde à medição do ROI (*Return On Investment*). O ROI demonstra os resultados dos respetivos programas e, assim, justifica o financiamento das ações formativas (Curado & Teixeira, 2014). Este é definido como o “serviço interno (ações de formação) que proporciona um benefício à empresa, cujo valor supera os custos inerentes à realização da ação formativa” (Nascimento, 2015, p. 230).

De acordo com Bernardino & Curado (2020) a maioria das organizações avaliam apenas a reação dos formandos e o nível de aprendizagem, enquanto muitas vezes negligenciam a avaliação do efeito da eficácia da formação e os seus resultados.

Em suma, a fase da avaliação no ciclo formativo é o processo através do qual se analisa o sucesso ou o fracasso de como a formação afeta a satisfação dos seus intervenientes (formadores e formandos), a aprendizagem efetuada, os comportamentos e os resultados propriamente ditos alcançados, isto é, a eficácia da formação (Nascimento, 2015, p. 225).

## **CAPÍTULO II: APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **II.1 | Atividade e Breve Historial da empresa**

A *Servdebt Capital Asset Management, S.A.* é uma empresa gestora de ativos, líder no Mercado de *Non Performing Loans*<sup>1</sup> (NPL) em Portugal, na “prestação de serviços integrados no âmbito da aquisição e gestão de ativos *distressed* e de ativos imobiliários” (Servdebt, 2021).

Fundada em 2007 e gerindo €43M em créditos, o grupo continua a viver um período de crescimento significativo, posicionando-se como um dos principais *players* do mercado português de *loan servicing*. Atualmente, gere ativos de todas as tipologias de crédito com equipas dedicadas, alocadas a cada cliente ou devedor e funcionando de forma integrada, conjugando o desenvolvimento de sistemas e aplicações próprias.

A Servdebt é uma empresa sediada em Lisboa e conta com escritórios tanto no Porto (Vila Nova de Gaia) como em Madrid (Espanha). À data emprega, cerca de, 400 colaboradores, com experiência na prestação de serviços integrados de aquisição e gestão de carteiras de crédito em incumprimento e gestão de ativos imobiliários, a operar no mercado ibérico.

### **II.2 | Missão, Valores e Visão**

A missão da Servdebt é “prestar um serviço integrado em gestão de créditos e ativos imobiliários, bem como análise de mercado e aconselhamento ao cliente, com vista à valorização e recuperação dos seus ativos” (Servdebt, 2021).

A visão da empresa é ser uma referência nacional e internacional em *loan servicing* e *property management*, reconhecida pelos seus valores institucionais, como: a inovação, a excelência, o compromisso e a transparência na prestação de serviços. Estes valores são importantes para a organização, uma vez que a área operacional propõe aos clientes/devedores formas de pagamento e resolução que sejam aceitáveis e exequíveis para ambas as partes, através de acordos ou negociações.

---

<sup>1</sup> Segundo o Banco de Portugal (2021), quando um cliente ou devedor deixa de pagar as prestações de um empréstimo, as instituições bancárias classificam esse crédito como *crédito não produtivo* (em inglês, *non-performing loan* ou NPL).

## II.3 | Áreas de Atuação

A Servdebt atua na área da gestão e recuperação de ativos e avaliação de carteiras de créditos, disponibilizando um conjunto de serviços, envolvendo três principais áreas de negócio: *Servicing*, *Outsourcing* e *Property Management*.

A área do *servicing* consiste na compra de carteiras de crédito malparado. Os clientes-tipo, por norma, são investidores internacionais que compram, junto dos bancos nacionais, carteiras de crédito em incumprimento. A recuperação dos valores em dívida pode ser concretizada tanto pela via extrajudicial (gestores de crédito) como pela via judicial (advogados), dependendo da fase em que se encontra o processo.

As soluções na recuperação dos valores em dívida dependem do valor em incumprimento e da situação (capacidade de pagamento) dos devedores. Mas, habitualmente, passa por haver uma reestruturação da dívida, alargamento do prazo de pagamento, estabelecimento de um período de carência, ou mesmo, a possibilidade de um desconto no valor a pagar (perdão da dívida) em caso de acordo amigável. No entanto, quando não há acordos ou negociações entre ambas as partes, o processo segue para via contenciosa (Servdebt, 2019).

A área do *Outsourcing* corresponde à prestação de um serviço integrado e direto ao cliente, com vista à recuperação das dívidas, ou seja, empresas não financeiras (telecomunicações, por exemplo) ou clientes do setor financeiro (bancos ou outras entidades financeiras, por exemplo), contratam os serviços da Servdebt para gerir carteiras, durante um período de tempo. Neste pilar do negócio, a estratégia de recuperação de crédito é externalizada, logo os procedimentos são adaptados aos requisitos e formas de atuar do cliente.

Por fim, a equipa de *Property Management* é responsável pela gestão e comercialização de carteiras de ativos imobiliários junto de clientes e investidores, otimizando vendas e prazos. A empresa conta com uma plataforma digital responsável pela promoção das diferentes tipologias de bens, que por norma, podem ser: terrenos, garagens, casas, apartamentos, armazéns, escritórios, etc. De forma a garantir a venda dos imóveis, o departamento desenvolve, acompanha e fideliza uma rede de mediadores imobiliários, bem como apoia e acompanha as avaliações aos imóveis.

Embora não seja uma das áreas principais do negócio, o departamento de *Compliance* é um outro pilar fundamental do grupo, não só pela quantidade de dados sensíveis, montantes e ativos com que lidam todos os dias, mas também pela necessidade de garantir que a empresa exerce a sua atividade dentro dos parâmetros legais, tanto a nível nacional como internacional, atuando com integridade, diligência e sentido ético junto de clientes e devedores (Servdebt, 2019).

#### **II.4 | Estrutura Organizacional**

A Servdebt é hoje uma empresa sólida, com um organograma empresarial de fácil leitura e deixa bem claro os diferentes níveis hierárquicos, bem como os diversos departamentos existentes. Este está dividido em seis áreas de funções: Gestão e Direção; Coordenação (Diretores); Operacionais; Técnicas; Administrativas, e, por fim, a área representativa do sistema de Gestão da Qualidade. As áreas: das operações, dos Recursos Humanos (Desenvolvimento), do *Marketing* e Comunicação e de *Office Suporte* reportam à *Chief Operating Officer*. As áreas de *IT Development*, *Business Development*, *Legal & Corporate Affairs* e *Infrastructures & Network* reportam ao *Chief Executive Officer*. E, os departamentos de *Finance*, *Recursos Humanos (Payroll)* e *Risk Analyst* reportam à *Chief Financial Officer*. A estrutura organizacional encontra-se no anexo I.

#### **II.5 | Departamento de Recursos Humanos**

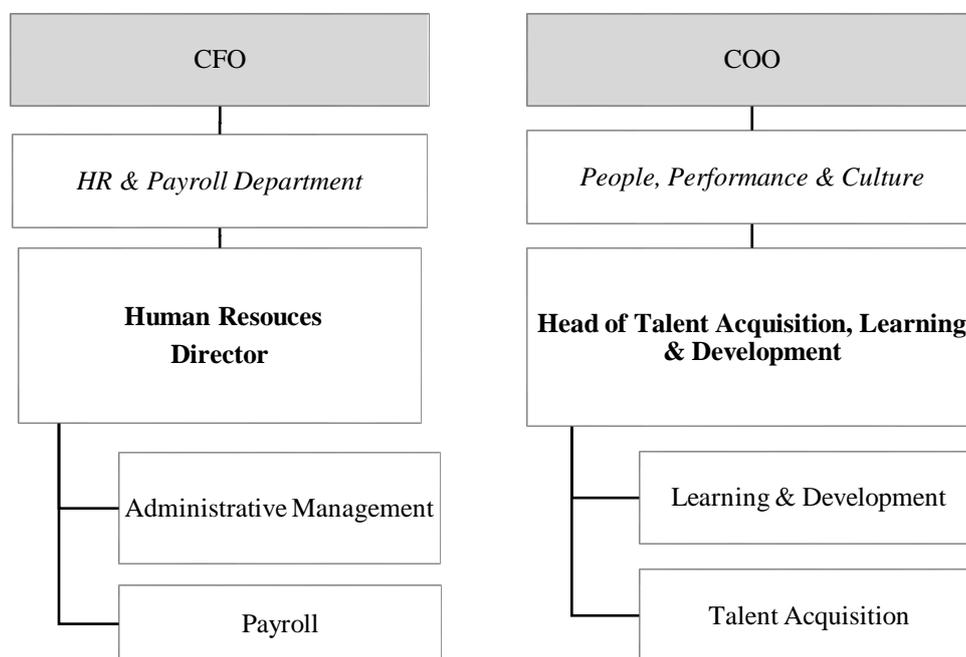
A Gestão de Recursos Humanos na Servdebt é dividida em duas áreas distintas e coordenadas por diferentes *middle and top managements*. Embora tenham o objetivo comum - a gestão de pessoas - diferenciam-se pelas suas áreas de atividade, ou seja, desempenham diferentes funções e tarefas no dia a dia.

Os departamentos *HR & Payroll Department* e o *People, Performance & Culture* (designações internas) têm como missão a coordenação e execução de todas as atividades inerentes à gestão dos colaboradores, desde a gestão administrativa dos recursos humanos à implementação das políticas internas, de acordo com a lei e as normas aplicáveis e as orientações da chefia executiva (Servdebt, 2020).

Enquanto, de um lado, o departamento *People, Performance & Culture* (PPC) pretende assegurar a resposta às necessidades de recrutamento e seleção, à F&D, à avaliação de desempenho e aos projetos de desenvolvimento organizacional, por outro lado, o

departamento *HR & Payroll Department* deve assegurar o cumprimento das obrigações legais, contratuais e fiscais inerentes ao ciclo de vida dos colaboradores.

Figura 2: Estrutura Organizacional do Departamento de Recursos Humanos na Servdebt



Fonte: Elaboração Própria.

## II. 5.1 | *People, Performance & Culture*

A área de PPC reconhece que os colaboradores são a chave do sucesso da organização, pois todas as grandes conquistas da mesma são fruto do contributo e envolvimento de todos os colaboradores. Deste modo, a Servdebt trabalha no sentido de obter vantagem competitiva em relação à concorrência, permitindo que haja uma articulação dos objetivos pessoais e laborais com os objetivos anuais e individuais da empresa.

As metas anuais do departamento PPC são (1) assegurar as respostas às necessidades do processo de recrutamento, (2) selecionar os melhores candidatos para as diversas funções do negócio, (3) formar e desenvolver colaboradores a nível técnico e comportamental, (4) planear e monitorizar todo processo de Avaliação de Desempenho, (5) acompanhar projetos de desenvolvimento, e, por fim, (6) promover atividades de modo a incentivar a cultura e o bem-estar dos trabalhadores do grupo.

Para além das atividades anteriormente mencionadas, este departamento nasceu com o propósito de dar respostas a diversos projetos de desenvolvimento profissional, como é o caso do programa *mentoring* e o programa “*Traz um amigo*”. O departamento é, ainda,

responsável por realizar diversos estudos e inquéritos de clima e satisfação organizacional e por promover atividades de *employee experience*. Este último conceito é muito vivido na Servdebt, uma vez que contribui para a definição da política de recursos humanos alinhadas com a estratégia do negócio, dado que visa fortalecer o elo entre a marca e os seus colaboradores, com vista à valorização do capital humano e social. Assim, o *engagement* entre ambas as partes permitem ao colaborador sentir-se mais acolhido e integrado na organização, e isso produz à empresa uma conquista de bons resultados por meio da retenção de talentos, reduzindo, portanto, o atual elevado *turnover* da mesma.

Em anexo II, encontram-se alguns dos exemplos de atividades de *employee experience* elaboradas pela organização. São eles: convívios de curta duração com todos os colaboradores no refeitório (durante o estágio tive oportunidade de estar num convívio alusivo à Páscoa), “newsletter” mensal, sugestões de fim de semana disponíveis semanalmente na intranet, atividades de *teambonding*, festas temáticas fora das instalações, formações experiências e atividades de carácter solidário.

### **CAPÍTULO III: DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

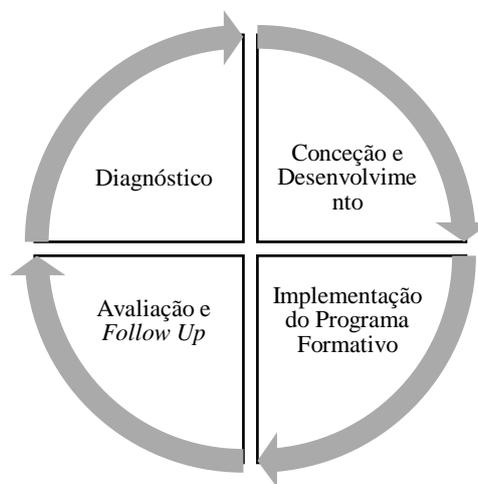
Ao longo das treze semanas de estágio na Servdebt, para além da intervenção no campo da F&D – objeto central do nosso trabalho de estudo – foi, ainda possível, a participação noutra atividade do negócio, dentro da área dos Recursos Humanos, como no processo de Recrutamento e Seleção, de forma a obter conhecimentos práticos do contexto real de trabalho.

Os técnicos da área de F&D na empresa são responsáveis de (1) definir os conteúdos programáticos, em parceria com os formadores internos, (2) assegurar que existe adequação da ação de formação propostas pelos responsáveis de equipa, (3) gerir o processo com a entidade/formador selecionado (isto é, calendarização, local, número de formandos por ação, reserva de sala, materiais de apoio, inscrições e a respetiva faturação), (4) enviar as convocatórias aos formandos, acompanhadas de toda a informação necessária, (5) enviar aos formandos, quando aplicável, o Certificado de Formação, (6) disponibilizar aos formandos o questionário para Avaliação da Formação, e, por fim, (7) manter o registo das ações de formação no arquivo físico e digital, de forma atualizada, incluindo o respetivo Dossier Técnico-Pedagógico (DTP) por formação.

No atual contexto, a Servdebt oferece três modalidades de formação, sendo elas: transversais/obrigatórias, técnicas específicas e comportamentais, dando ênfase ao desenvolvimento profissional e aprendizagem de novos conhecimentos dos trabalhadores. Com o decreto de Lei n.º 93/2019, de 4 de setembro, que alterou o Código do Trabalho, todos os colaboradores de qualquer empresa, passam a ter direito a um mínimo anual de quarenta horas de formação contínua certificada. Posto isto, o desafio e a preocupação da área L&D (*Learning and Development*), no plano de formação anual é proporcionar um eclético catálogo formativo aos trabalhadores, atendendo às principais necessidades organizacionais, mas ao mesmo tempo, assegurar que todas as pessoas, principalmente as de mais antiguidade, atinjam o número mínimo da carga horária, promulgada na lei.

Para complementar a informação, apresentamos abaixo, o modelo de intervenção no qual a organização se baseia aquando da idealização de uma ação de formação, combinando as seguintes quatro fases: Diagnóstico, Conceção, Implementação e Avaliação (Figura 3).

*Figura 3: Plano de intervenção formativa da Servdebt*



*Fonte: Elaboração Própria.*

O ciclo formativo demonstra que o plano de intervenção da empresa segue a mesma abordagem que o modelo teórico pormenorizado na revisão de literatura. Portanto, e de forma a detalhar as tarefas desenvolvidas, bem como o meu nível de intervenção nas mesmas, a estrutura deste capítulo será dividida pelas diversas atividades desempenhadas, relacionando, assim, as fases do processo formativo presentes em cada projeto.

### **III.1 | Formações Internas**

Em qualquer que seja a formação, de tipologia inicial, contínua, complementar ou de atualização, a elaboração do DTP na Servdebt é um passo fundamental no processo de organização, registo e controlo de informação, relativa às ações de formação.

Existem muitos requisitos elementares que deve conter um DTP, na entidade acolhida, são tomados os seguintes aspetos: o programa de formação<sup>2</sup> (mais concretamente, os objetivos, os destinatários, a modalidade e a forma de organização da formação, os conteúdos programáticos, a carga horária, os recursos pedagógicos, os métodos de formação, os critérios e as metodologias de avaliação), o cronograma da formação, a identificação dos formadores, os planos de sessão, os sumários das sessões e os registos de assiduidade (Anexo III), os registos e resultados da avaliação da aprendizagem e de satisfação dos formandos. Todos estes documentos estão digitalmente arquivados na pasta de rede e em registo ERP (*Enterprise Resource Planning*) e guardado no armário do departamento, os documentos físicos.

De seguida, irei apresentar três ações-formação de carácter inicial realizadas internamente pela própria organização, ao longo do meu percurso na empresa.

#### **Formação Inicial para a integração de novos colaboradores**

A formação inicial de *Acolhimento e Integração* tem como propósito, promover a eficaz integração de novos colaboradores, através da transmissão dos valores, missão, visão, objetivos, normas e procedimentos institucionais. Atualmente, e dado o contexto pandémico, a ação proporciona a fusão entre os métodos tradicionais e os métodos tecnológicos, ou seja, a formação é ministrada em dois métodos formativos distintos, o método expositivo habitual (formação em sala) e a formação *live training* (formação à distância em direto), dependendo, claro está, da localização geográfica dos formandos.

A formação à distância em tempo real, marcada pela aprendizagem e transmissão síncrona, é uma metodologia formativa, cada vez mais popular, que permite interagir *in loco* com o formador e colegas de trabalho remotamente. Este método de formação diferencia-se do método tradicional, pelo tipo de comunicação de aprendizagem e pelo seu contexto (diferentes condições de aprendizagem).

---

<sup>2</sup> Os elementos da formação são seguidos pelo guia da certificação de entidades formadoras/ DGERT (2017, p.50);

O meu nível de intervenção no que toca ao processo formativo, aplicou-se às fases da Implementação (Fase 3) e da Avaliação (Fase 4). Na etapa da implementação, nesta ação-formação tive oportunidade de dinamizar uma dinâmica de grupo com os formandos, que consistiu num jogo interativo de “perguntas-respostas” (*Quiz test*).

Este tipo de dinâmica é particularmente útil, uma vez que promove uma rápida integração dos novos trabalhadores, familiarizando-os com a organização e o seu ambiente, reduzindo a ansiedade e, assim, contribuir para uma melhor adaptação. Com esta atividade, percebi, desde logo, que estaria mais “confortável” a fazer trabalhos de *backoffice*, ao invés de “dar a cara” em sala, pelo menos por enquanto. De facto, é desafiante comunicar em formato híbrido, pois prender a atenção de todos os formandos na dinâmica, por vezes, não foi tarefa fácil, bem como o fator de interferência de rede não ajudou na comunicação (envolvente externa).

Relativamente à fase da avaliação (Fase 4) do conteúdo, esta ação-formação, para além de ser testada ao longo da sessão com o jogo, no final da formação, habitualmente, é aplicado o questionário de satisfação dos formandos (Nível 1 – Reações).

A formação inicial de *Collections* é dirigida, somente, aos *assets managers* (gestores de crédito), ou seja, à maioria dos colaboradores das áreas operacionais. É uma formação de carácter teórico-prático, que, atualmente, segue a mesma metodologia formativa que a ação de formação anterior, contudo a sua carga horária é de 40 horas (1 semana). Privilegia múltiplas técnicas de formação, como por exemplo: *brainstorming*, formação *side-by-side*, *role-plays* (simulações), dinâmicas de grupo e estudos de casos.

É uma ação-formação vocacionada a dotar todas as ferramentas necessárias para o desenvolvimento pessoal e profissional a todos os gestores de créditos e pretende-se que os formandos concluam a ação já capacitados a todos os níveis para o desempenho das funções que lhes são confiadas com autonomia e com o *know-how* necessários e sem impactos, nas equipas já consolidadas.

A nível formativo esta ação de formação é altamente benéfica para os formandos, porque liga diversas técnicas formativas em diferentes momentos da *learning journey* do colaborador, trazendo assim resultados positivos à sua performance. Numa *learning organization*, a formação deve ser focada numa aprendizagem coletiva, com uma

capacidade alargada para aprender, adaptar-se e mudar o comportamento das pessoas ou da própria organização (Sethumadavan, Hassan & Basit, 2020).

Relativamente ao meu nível de intervenção e relacionando o plano formativo, engloba-se, na fase 4, a avaliação e o *follow up*, uma vez que, a extração dos resultados dos questionários de satisfação (Nível 1), de forma quantitativa e qualitativa, foi uma tarefa desempenhada por mim, ao longo de todo o estágio, em todas as ações de formação.

A formação de *Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ)* é uma sessão obrigatória, transversal e interna, que tem como principal objetivo dotar os novos colaboradores de conhecimentos sobre o SGQ da Servdebt, sensibilizando-os para as vantagens e obrigatoriedade do seu cumprimento. É uma formação totalmente à distância (*e-learning*) e é dada aos trabalhadores, após saírem do período experimental (passado um mês). A minha intervenção nesta atividade foi apenas participativa, ou seja, intervi de igual modo, como os meus ex-colegas de trabalho.

### **III.2 | Formação Confidencial Imobiliário**

A formação *Confidencial Imobiliário* pretende dotar os colaboradores da área de *Legal Counsel* de conhecimentos sobre a aplicação Confidencial Imobiliário, desde a consulta à extração de relatórios, bem como os benefícios e vantagens desta.

Esta formação, quando entrei na empresa, era um projeto embrionário, visto que se encontrava na fase de planeamento e de elaboração do plano de formação. O meu papel enquanto *trainee* foi executar uma avaliação ao conteúdo do *power point*, ou seja, foi preciso retificar gralhas e aprimorar o resultado do produto final, para de seguida simular sessões pedagógicas ao conteúdo da formação, com formadora interna, de modo a testar o conteúdo da ação.

Esta atividade que englobou a fase 2: Conceção do programa formativo, fez-me perceber que a preparação de um formador para uma ação de formação é fundamental para o êxito da mesma. Dado que se tratava de uma colaboradora responsável de equipa a implementar a formação, sem qualquer tipo de experiência em ministrar formações, o nosso trabalho enquanto responsáveis da área de *Learning and Development* era de motivá-la e deixá-la o mais “à vontade” possível para o conteúdo a ensinar e, finalmente, posicioná-la para acompanhar o trabalho que se iria desenvolver. A preparação de um formador implica

identificar as suas principais responsabilidades e planear a aprendizagem que deve ter em cada tema.

Esta atividade revelou-se imprescindível no meu percurso na empresa, porque me ensinou que os conteúdos a ensinar, em qualquer que seja as ações, devem estruturar-se por etapas assimiláveis, isto é, devem progredir dos temas mais conhecidos, simples e concretos para os assuntos mais desconhecidos, complexos e abstratos.

### **III.3 | Formação Legislação Laboral e Procedimentos Internos**

#### **Formação de Atualização**

A formação *Legislação Laboral e Procedimentos Internos* foi ministrada pela *Director HR* da empresa e pretende dotar os responsáveis de equipa, por exemplo *heads* ou *team leaders*, de conhecimentos sobre direitos e obrigações dos colaboradores no âmbito do vínculo contratual com a Servdebt. É, novamente, uma formação que segue uma metodologia não presencial e é apoiada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação - método *live training*.

O tema e o conteúdo da formação não são uma novidade na empresa, pois em anos passados já tinha sido ministrada esta ação, contudo, dado o volume de pessoas novas a assumirem cargos de responsabilidade em liderar equipas, tornou-se importante formar os colaboradores e fazer um *refresh* aos responsáveis de equipa com mais antiguidade.

O planeamento e a conceção (Fase 2) da formação mereceu uma especial atenção, no que toca ao conteúdo programático, pois do meu ponto de vista, as características individuais dos formandos poderiam ser um fator principal, para que a transferência da formação para o contexto laboral, pudesse não ocorrer. Isto porque, o baixo nível motivacional dos formandos ao assistir este tipo de formações é um fator de inibição da transferência, uma vez que se trata de um conteúdo formativo não diretamente ligado à função, mas sim a procedimentos internos, com uma vertente mais burocrática e teórica.

Logo, foi preciso maximizar as possibilidades da transferência da formação implementando um questionário antes, durante e depois da formação, de modo a perceber o sucesso ou o fracasso da ação. As vantagens desta avaliação, antes, durante e depois da formação são diversas. Antes da formação permite diagnosticar o conhecimento prévio dos formandos. Durante a ação, possibilita a correção e recuperação das lacunas de

aprendizagem no momento da formação. Depois da ação, a avaliação permite, ainda, identificar os problemas de aprendizagem e corrigi-los. A existência desta metodologia de avaliação induz nos formandos a responsabilidade e uma pressão extra para estarem mais atentos à ação-formação, o que contribui de forma significativa para uma maior apreensão dos conhecimentos lecionados.

A extração dos resultados de diagnóstico aos questionários foi muito valorizada pela formadora interna, pois constituiu um fator importante na sua preparação à formação, de forma a responder mais acertada às dúvidas dos formandos.

Durante a formação, houve mais dois momentos de avaliação às temáticas do conteúdo lecionado. Com recurso à *gamification*, foi permitido à distância, avaliar a eficácia do conteúdo da formação, através da plataforma utilizada - o *Kahoot*.

Passado um mês da formação, é, novamente, lançado o mesmo questionário enviado na fase do diagnóstico (questionário antes da formação), de modo a perceber se houve sucesso ou não, na transferência da formação. Caso haja fracasso na nota de algum formando, o mesmo volta a ser convocado para ir fazer um *refresh* à formação.

Esta atividade revelou-se positiva e útil para a empresa, pois como sabemos, um importante fator para a má qualidade de uma ação-formação é a sua não-aplicação no contexto de trabalho. Com esta tarefa percebemos que existem outros métodos, mais robustos, não aplicáveis a esta ação, para medir a transferência da formação, como um trabalho de observação orientada (Nível 3/Modelo Kirkpatrick) ou entrevistas aos formandos (Nível 2/Modelo Kirkpatrick). Estes métodos para realizar a avaliação produzem “modificações efetivas, comportamentais ou de desempenho (...) onde é possível avaliar a transferência dos conhecimentos adquiridos da formação para a situação de trabalho” (Cardim, 2012, p.151; AlYahya & Norsiah, 2013).

#### **III.4 | Formação Legal Cost**

O projeto da formação inicial de *Legal Cost* foi uma das minhas principais tarefas ao longo do estágio, considerada, a meu ver, uma verdadeira prova de fogo. O motivo pelo qual me foi solicitado esta atividade prendeu-se na necessidade de criar uma formação inicial para futuras admissões aos novos colaboradores, para a função de *Legal Costs Controller*, uma área recente no negócio. A preparação deste projeto durou,

sensivelmente, 4 semanas, uma vez que utilizou diversas técnicas gráficas e pedagógicas, de modo a alcançar os objetivos delineados pelos responsáveis.

Neste projeto a minha intervenção envolveu duas fases do ciclo formativo: o Diagnóstico e a Conceção. Tendo sido a primeira formação, na etapa do diagnóstico, foi possível assistir a duas reuniões de diagnóstico de LNF, cuja fonte utilizada para a recolha, sistematização e análise de informação foram as entrevistas ao cliente interno (formador). Os objetivos das conversas pretenderam delinear as metas gerais, específicas e estratégicas da formação, definir as metodologias e técnicas de formação e, ainda, a fundamentação do plano.

Após as reuniões de LNF, na fase da Conceção da ação, procurámos analisar toda a informação relativa à função, com vista ao entrosamento do conteúdo prático para o pedagógico, e pesquisámos, ainda, mais informações acerca da tipificação dos métodos pedagógicos (expositivo, demonstrativo, interrogativo e ativo), assim como, os vários critérios de escolha dos métodos e técnicas pedagógicas.

Esta investigação teórica foi, sem dúvida, útil e essencial para introduzir na formação e para a redação do manual do formador, visto que a informação que deve conter o mesmo, é crucial para transmitir aos formandos. Contudo, sabia desde logo que o produto final, deveria seguir os mesmos moldes que as outras formações iniciais.

Na fase da Conceção do programa e do suporte formativo tive liberdade criativa para desenvolver o conteúdo programático e para escolher as dinâmicas de grupo, mais concretamente a dinâmica de quebra-gelo. Esta pretende promover a integração grupal e testar a capacidade criativa, a fluência verbal e o improvisado de cada formando.

Relativamente ao planeamento da ação-formação, esta perfaz um total de 36 horas e combina métodos e técnicas de formação, como por exemplo, o método expositivo, interrogativo e ativo, e como técnicas, serão realizadas duas dinâmicas de grupo – uma de apresentação e outra de quebra-gelo - e um *brainstorming* (tempestade de ideias) no início de cada módulo teórico. No que respeita à metodologia de abordagem esta é uma formação executada em formato presencial, ou seja, em sala, havendo um módulo prático desempenhado em formato *side by side*, isto é, cada formando está ao lado de um futuro colega de trabalho de equipa e acompanha as suas tarefas em tempo real, esclarecendo assim, todas as dúvidas ou receios da função.

Atualmente e atendendo o contexto pandémico, na Servdebt o método de formação *side by side* está a ser lecionado somente por um colaborador da operação (supervisor) que se desloca até à sala de formação, levando, portanto, todo o material necessário para desempenhar corretamente a função.

Na fase da implementação e da avaliação e *follow up* não tive qualquer tipo de intervenção, visto que naquele momento a empresa não tinha previsão de chegada de novos colaboradores para esta função. No que toca à fase da avaliação é expectável que se aplique o questionário de satisfação base, aplicado nas outras formações iniciais, tanto aos formandos como ao formador (Anexo IV e V). Mais uma vez, é uma formação certificada e emitida pela empresa ao colaborador.

Este projeto no final obrigou o preenchimento da planificação da formação (Anexo VI), para aprovação da *executive team* e para efeitos de auditoria o planeamento dos conteúdos formativos tem de estar descrito e anexado no DTP. Este trabalho tornou-se desafiante, pois, por vezes, balizar entre aquilo que o formador pretende e a fundamentação teórico-prática, não foi tarefa fácil. E a pesquisa das diversas técnicas de formação, de modo a promover a transferência da formação para o contexto de trabalho, também foram atividades que se revelaram profícuas. No anexo VII encontram-se alguns *slides* deste projeto de formação.

### **III.5 | Emissão de certificados**

A Servdebt, embora não seja certificada pela DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), emite e entrega certificados de formações a todos os colaboradores que frequentam as formações internas. Todos os certificados são personalizados e enviados de forma digital a cada colaborador, logo após a formação. Exclui-se deste controlo de certificados: formações externas, formações gratuitas ou de curta duração (ex.: workshops, *webinars*, seminários, conferências ou equiparados).

De forma geral, foi uma tarefa desafiante e exigente, uma vez que requereu muita atenção a todos os pormenores, para que nada falhasse em cada documento. O envio dos certificados também foi um processo minucioso, porque implicava personalizar e mudar o conteúdo do corpo do texto do e-mail e anexar o(s) certificado(s) da formação que frequentou o colaborador à ação.

Apesar da tarefa, numa primeira vista parecer monótona e repetitiva, esta revelou-se essencial no que toca ao cumprimento dos seus objetivos, pois os certificados de formação para os colaboradores são a garantia que frequentaram, efetivamente, a ação-formação, e que, deste modo, possuíram os conhecimentos teórico-práticos da mesma, bem como demonstra que o trabalhador procura atualizar-se e aprimorar-se para desempenhar da melhor forma a sua função.

Por último, esta atividade da realização dos certificados e a responsabilização do respetivo envio dos mesmos aos participantes, engloba a última fase do ciclo formativo – Avaliação e *follow up*.

### **III.6 | Outras Atividades**

Para além das atividades descritas anteriormente ligadas ao ramo da F&D, tive oportunidade de passar pela área de Recrutamento e Seleção, supervisionado pela técnica de *Talent Acquisition* (TA) da empresa.

O processo de recrutamento que a Servdebt adota é um recrutamento misto, ou seja, é privilegiada, numa primeira instância, a motivação e as competências dos colaboradores internos, de modo a preencher a vaga de emprego. Porém, no caso de a organização optar por procurar novos *players* (recrutamento externo), de forma a promover a marca no mercado (*employer branding*) e/ou permitir a entrada de “sangue novo” no grupo, deve ter atenção, à questão da variável tempo, tal como formas de minimizar o investimento (dinheiro) no processo, pois por vezes, as pessoas podem não atender às expectativas da empresa, ou vice-versa.

Durante o meu período de estágio, funções ligadas às áreas de IT (Informação Tecnológica), na ótica de administração de sistemas de redes, bem como programadores *mobiles*, a Servdebt recorria a serviços externos (*outsourcing*), gerindo assim, as necessidades da força de trabalho da empresa, uma vez que esta não possuía meios internos para captar esse público-alvo.

No processo de seleção, os métodos e os instrumentos a que a empresa recorre são os *curriculum vitae*, as referências internas e a entrevista de emprego, por via telefone, presencial ou virtual. Em algumas funções mais específicas, são aplicados testes

psicológicos (questionários de personalidade) e *assessment centres* (estudos de casos e dinâmicas de grupo).

Por regra, o processo típico de seleção na Servdebt engloba as seguintes fases: 1. Fase de *screening* – filtragem de *curricula*, 2. Entrevista telefónica, 3. Entrevista presencial e 4. Fase final – proposta de contratação.

O acompanhamento de entrevistas telefónicas e presenciais, tanto em recrutamento direto como em recrutamento através de empresas de trabalho temporário e especializado, foram atividades que tive oportunidade de acompanhar e de participar com o apoio da minha mentora. Neste caso e atendendo o contexto pandémico, as entrevistas finais estão a ser realizadas por videoconferência. Nesta fase do processo de seleção, a última entrevista é realizada pelo técnico de RH, pelo *Head* ligado à área, e pelo responsável de equipa – *team leader*.

Por último, a área de recrutamento e seleção, na altura, atravessava um período de baixas candidaturas submetidas para as funções operacionais, fruto da atual pandemia, que afetou o mercado de trabalho. Logo, foi necessário reestruturar e rever os textos e os *layouts* dos anúncios, como uma das soluções para colmatar o problema. Esta nova estratégia de comunicação, não tão exaustiva, para funções operacionais, a curto-médio prazo, provocou efeitos positivos no aumento de candidaturas e, por conseguinte, uma triagem curricular mais rigorosa e eficiente.

Embora o ritmo de trabalho - mais frenético – seja completamente diferente em relação à outra prática de RH, eu confesso que gostei bastante de explorar esta área desligada da temática da F&D, pois senti que aprendi e evolui imenso as minhas *softs-skills*. De facto, as regras nos procedimentos, o registo de toda a informação tratada nas plataformas internas (ATS - *Application Tracking System*), assim como a confidencialidade e o sigilo profissional são práticas imprescindíveis desta área.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO

De acordo com Assim (2020) *cit in* Bao, *et al.* (2021), a formação profissional serve de ferramenta para melhorar as competências necessárias dos trabalhadores, para a execução da função, proporcionando a oportunidade de fazer com que os colaboradores se tornem mais confortáveis com os resultados do seu sucesso. Não só isso, como também, formar competências reforçadas, de modo a contribuir para melhorar o desempenho e a retenção do colaborador no local de trabalho. Isto porque, os resultados não são os esperados quando uma tarefa não é bem executada, e, portanto, os colaboradores terão uma sensação de desmotivação, se não manterem um bom desempenho no seu trabalho. Podem até, inclusive, deixar a organização, pois irão pensar que já não são produtivos na empresa e que não estão satisfeitos com o seu trabalho (Bao, *et al.*, 2021).

Como sabemos, as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que investem fortemente em F&D para obter um *feedback* logo garantido, uma vez que trazem benefícios diretos tanto para os clientes como para todos os *stakeholders* (Becker, 1964), logo a Servdebt deve continuar a promover uma formação profissional: estratégica, relevante e abrangente, focada no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores, através da aquisição de competências comportamentais e técnicas, tendo em vista o rigor e a qualidade crescente dos serviços da empresa (Servdebt, 2021).

No que toca à gestão da formação, a empresa acolhida, contempla na formação inicial, um forte investimento de recursos humanos e materiais, para que os novos trabalhadores se possam sentir acolhidos, integrados e preparados para desempenhar com sucesso as suas funções. Contudo, de forma contínua, é notória a redução desse investimento, de forma, atualizar ou complementar, as lacunas das necessidades dos colaboradores, em diversos tipos de formação, sejam elas, de carácter: comportamental ou técnicas específicas.

Okolie & Omamuyovwi (2020) indicam que o investimento em formações, tais como, a resolução de problemas, a tomada de decisões, a interação humana nas colaborações, têm uma influência significativa no ritmo de desenvolvimento das empresas e sobre o seu desempenho. Mais, segundo os mesmos autores, muitos do investimento de uma empresa podem ser desperdiçados, se porventura, os programas de ação-formação forem

frequentemente: mal orientados, mal concebidos e inadequadamente avaliados, e estes problemas afetam diretamente o desempenho e a eficácia da organização.

Para que a formação tenha impacto no processo de aprendizagem – *learning organization* – e daí resultar ensinamentos e resultados positivos, a Servdebt adota vários métodos e técnicas formativas, procurando, um equilíbrio entre a parte mais técnica e a parte mais prática, como por exemplo, a implementação de: *role plays*, *gamification*, estudos de casos e dinâmicas de grupo. Nesses momentos mais prático, de forma a clarificar o conteúdo pedagógico com o contexto laboral, os formadores da empresa preocupam-se em recolher um conjunto de informações juntos dos formandos organizando, de modo informal, um bom “briefing”, para planear a atividade, e, no final realizando um “debriefing”, permitindo potencializar a aprendizagem do grupo, através da experiência (Human, 2020).

Uma segunda análise, que podemos elencar, é a estratégia da formação, esta é uma componente fundamental que deriva fortemente da estratégia da organização. O processo que origina o alinhamento entre F&D e estratégia organizacional, deverá abranger as metas do negócio, mas também os recursos e capacidades da organização, de forma a serem implementadas técnicas e métodos de formação adaptadas a cada contexto, devidamente suportadas pelos formadores e *managers* como promotores da formação (Noe 2017; Archer-Brown & Kietzmann, 2018).

Na Servdebt, aquando da primeira vaga da COVID-19, a sua forma de metodologia de formação mudou, ou seja, muitas ações-formação em formato presencial passaram para ações baseadas nas tecnologias, como aconteceu em muitas outras empresas. Perspetivando o futuro, é claro que esta transição, a meu ver, precisa de incluir uma reavaliação das principais métricas de formação e medidas de sucesso. A área de L&D, na entidade acolhida, deve concentrar as soluções propostas com base em objetivos e estratégias empresariais, assegurando que todas as partes interessadas tenham voz no processo, e fomentar, assim, uma cultura de aprendizagem contínua.

Relativamente ao tipo de estratégias organizacionais, que a organização acolhedora se orienta nas suas atividades de F&D, segundo as nomenclaturas de Porter, 1980 e Miles e Snow, 1978, são as seguintes.

Segundo o modelo tradicional de Porter, segue um tipo de estratégia global de liderança de custos, visto que é adequada num ambiente estável e previsível, centrando-se na obtenção de uma vantagem competitiva, tendo o mais baixo custo no mercado (Hsieh & Chen, 2011). A escolha deste tipo de estratégia recaiu no facto de Servdebt ter uma força de trabalho altamente treinada e experiente (líderes de custos), e por, formar e desenvolver os seus colaboradores, com base na eficiência da operação e na ideia de controlo de custo. Uma gestão da formação centrada na: produtividade dos colaboradores, em técnicas e métodos de custos e na utilização de bens económicos, irá normalmente produzir eficiências que levarão a uma grande perspectiva de alcançar vantagem de liderança de custos

Segundo a taxonomia de Miles e Snow, a empresa de NPL, segue uma abordagem defensiva, à semelhança do tipo de estratégia anterior, as organizações defensivas tendem a ser verticalmente integradas para alcançar eficiência de custos. Esta estratégia defensora enfrenta o problema administrativo de ter que garantir a eficiência e, portanto, exigem centralização, procedimentos formais e rígidos, e funções discretas. Como os seus ambientes mudam lentamente, as organizações defensivas podem contar com um planeamento de longo prazo (Smith, *et al.*, 1986; Hasan, *et al.*, 2021).

Sendo a Servdebt, uma empresa do setor financeiro, é fundamental formações de carácter: técnicas específicas e comportamentais, serem o mais versátil e atual possível, e ainda mais, estratégicas, centrando o talento das pessoas, como o pilar na construção de organizações mais sólidas, produtivas e competitivas, preparadas para os desafios futuros, numa perspectiva sistémica e de continuidade.

A pedra angular de uma boa gestão da formação, torna os colaboradores mais eficazes e produtivos na organização. Do ponto de vista do processo formativo, a entidade acolhida, planeia de forma eficaz e eficiente todas as fases do ciclo formativo, porque detêm boas políticas e práticas formativas, cumprindo com todos os procedimentos internos, desde a planificação e frequência de ações de formação (internas e externas), aos direitos e às obrigações das partes envolvidas.

Os resultados obtidos, através da descrição pormenorizada das atividades, permitiram perceber que uma política eficaz de F&D pode ser um fator crucial para melhorar o desempenho individual e em grupo; constatamos, ainda, que avaliar a eficácia da

formação profissional e garantir que os objetivos gerais e específicos delineados da ação foram atingidos é essencial para negócio. E, por fim, também, verificamos que é difícil transferir a aprendizagem da formação para o posto de trabalho, pois fatores como: as “características individuais de aprendizagem, o desenho e ministração da formação e influências de trabalho”, podem ser barreiras no sistema de transferência (Nascimento, 2015, p.235), portanto, é categórico facilitar essa transferência, tendo em conta o *budget* dado a esta área, que nem sempre tem o merecido valor, nas organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A minha apreciação pessoal de todo o percurso realizado ao longo do trabalho de campo, permite fazer um balanço final que se apresenta como sendo, francamente, positivo. As expectativas iniciais e objetivos a que me propus, foram largamente superados, assim como os receios.

A reflexão final de todo o caminho realizado no departamento de RH da Servdebt, revelou-se uma experiência enriquecedora, gratificante e importante, tendo possibilitado a aquisição e consolidação de conhecimentos e competências essenciais ao meu desempenho profissional, permitindo, deste modo, uma aproximação e uma ampla visão daquilo que pode ser o contexto profissional de um Gestor de Recursos Humanos.

A empresa onde foi desempenhado o estágio, totalmente em regime presencial, possibilitou-me a oportunidade de poder acompanhar, observar e colaborar, bem de perto, com os profissionais de Recursos Humanos, nas suas diversas valências, as suas tarefas do dia-a-dia, num ambiente de trabalho colaborativo e descontraído, estabelecendo, assim, a ponte com os conhecimentos teóricos adquiridos no presente mestrado.

Sendo a *Servdebt, Capital Asset Management*, especializada em gestão de crédito e ativos imobiliários, com diversas práticas de gestão de pessoas, centradas no talento, desde a sua captação, passando pela F&D e pela retenção, foi possível concluir que a gestão e a coordenação da formação numa empresa NPL, deve formar e desenvolver o máximo de colaboradores, com vista aumentar eficácia e a eficiência dos mesmos, uma vez que o empenho e produtividade dos trabalhadores, ajuda a organização a atingir os seus objetivos anuais. No entanto, para que qualquer organização tenha sucesso, a formação inicial, contínua, complementar ou de atualização de todos os colaboradores, sob forma

de workshops, *webinars*, formações externas e internas, devem ser vigorosamente ministradas e tornadas obrigatórias.

O acompanhamento que tive, por parte da empresa acolhida foi essencial ao longo de todo o meu percurso, desde a fase do acolhimento e integração, à fase de me contextualizar para as novas tarefas (Anexo VIII). As reuniões de “ponto de situação” no final de cada semana, também foram cruciais para automatização das minhas atividades, pois permitiram fazer uma síntese de pontos fortes e fracos. Já o apoio prestado que senti por parte da organização para me disponibilizarem os documentos necessários, alguns anexados, para a elaboração do TFM foi, mais um, ponto positivo.

Embora, esta atividade de negócio nunca me tenha despontado a minha primeira preferência, hoje não podia estar mais satisfeito por esta curta passagem na empresa, uma vez que, a aprendizagem adquirida, a novidade de experienciar e acompanhar tarefas singulares, a descoberta de novos conceitos e práticas organizacionais, que até aqui desconhecia, permitiram-me formar e desenvolver competências pessoais, sociais e profissionais que serão, certamente, ferramentas úteis para o meu crescimento enquanto futuro profissional.

Outro dos ensinamentos que esta experiência me permitiu adquirir, foi que, por vezes, em diversas situações, é necessário “pensar fora da caixa” e recorrer a conhecimentos de outras áreas disciplinares, mostrando, cada vez mais, o nosso “valor” no produto final e a nossa importância numa intervenção, não só polivalente e multidisciplinar, como também holística, no que respeita a determinadas áreas de negócio.

A nível de aspetos a melhorar, podemos apontar a distribuição do tempo para algumas atividades, ou seja, por vezes senti que tinha um tempo muito alargado para as tarefas que exigiam menos tempo, dentro da área da F&D. Já o contrário se passou na área do R&S, pois senti que tive pouco tempo de reflexão e de assimilação dos conhecimentos para as tarefas que tinha de acompanhar por dia, porém o ritmo de trabalho dessa área, assim o exigia. Ao longo do estágio, a questão do protocolo de confidencialidade, também foi uma barreira, pois muita da informação teve que ser codificada, o que representou um desafio acrescido, para redigir o presente trabalho.

Para concluir, é de salientar que a construção deste trabalho qualitativo, no nosso entender, foi uma das mais-valias da investigação, dado que valorizou o conhecimento

popular dos colaboradores da empresa, o qual juntamente com o conhecimento académico, poderá resultar em novos saberes e aprendizagens, mais alicerçados no real e com maior utilidade para a vida das pessoas. A aposta desta metodologia, revelou-se uma ferramenta académica essencial, na medida em que me permitiu refletir sobre o trabalho de campo e sedimentou-me os conhecimentos teóricos necessários para a sua redação. Porque, de facto, quando escolhi a área da F&D como a temática de objeto de estudo central, confesso que só tinha o conhecimento genérico adquirido nas unidades curriculares, daí apostar em aprofundar, mais nesta prática de Recursos Humanos, permitindo assim, a evolução das minhas *skills* nesta área.

### **Sugestões de melhoria e recomendações para trabalhos futuros**

No que concerne às sugestões de melhoria orientadas para a empresa, assim como as recomendações para os trabalhos futuros, que se apontaram ao longo da realização do trabalho de campo e na redação do presente relatório, destaco os seguintes aspetos.

Numa visão ampla, (1) sugiro à empresa acolhida, uma academia ou um centro de formações, certificada pela entidade reguladora da formação profissional - DGERT, de forma a definir o posicionamento da marca – SERVDEBT – no mercado de trabalho e alinhar práticas de RH com as estratégias empresariais, de modo a responder às necessidades formativas e às expectativas dos trabalhadores; era interessante (2) desenvolver ou investir uma plataforma interna de formações, permitindo, deste modo, ministrar formações num contexto de *e-learning* ou *b-learning*, através de um só portal, facilitando aos formadores a gestão total do ambiente virtual de aprendizagem dos formandos; (3) também, sugiro, um sistema de base de dados mais robusto, ou seja, um *software* de gestão da formação: mais simples, eficaz e automatizado, para controlar e extrair, de imediato, os resultados das ações-formação, bem como emitir, de forma automática, certificados de formações.

Numa visão mais operacional, do meu ponto de vista, (4) é importante recrutar um técnico responsável da área de L&D, para os escritórios do Porto, ajudando estes colaboradores a responder, no imediato, às necessidades da formação, assim como apoiar e auxiliar as ações de formação, em formato presencial, nomeadamente a ação de “acolhimento e integração”, pois a presença dum formador é crucial para uma melhor integração dos trabalhadores à empresa e para as respetivas equipas;

Numa visão restrita, deixo a sugestão à empresa, de (5) reestruturar o seu plano de acolhimento a *trainees*, alocados para trabalhar nas áreas transversais da empresa, permitindo a estes, a passagem e o acompanhamento, de pelo menos 3 a 5 dias, na área operacional do grupo. Certamente, essa fase nas operações, ajudará a entender como no terreno esta atividade de negócio se executa na prática. Infelizmente, não tive a oportunidade de vivenciar essa experiência, dadas as restrições pandémicas, mas deixo a minha sugestão para futuras admissões.

Por último, recomendo para trabalhos futuros, a realização de questionários ou estudos de clima e satisfação organizacional, bem como a elaboração de formulários ou guiões de Entrevistas de Saída, permitindo perceber os motivos principais do elevado *turnover* da empresa, através de uma avaliação ou de uma conversa não construtiva, assim como, perceber, em que medida, a taxa de rotatividade dos colaboradores tem impacto na organização acolhida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcobaia, P. (2004). *Manual Prático da Gestão de Recursos Humanos*. Dashofer Holding Ltd. e Verlag Edições, Edições Profissionais Sociedade Unipessoal, Lda.
- Alsalamah, A. & Callinan, C., (2021) Adaptation of Kirkpatrick's Four-Level Model of Training Criteria to Evaluate Training Programmes for Head Teachers. *Education Sciences*. 11(3). <https://doi.org/10.3390/educsci11030116>.
- AlYahya, M. S. & Norsiah, B. M. (2013). Evaluation of Effectiveness of training and development: The Kirkpatrick Model. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(11), 14–24. <http://repo.uum.edu.my/id/eprint/9415>.
- Archer-Brown, C., & Kietzmann, J. (2018). Strategic knowledge management and enterprise social media. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1288-1309. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0359>.
- Banco de Portugal (2021). *NPL: Porque é importante os bancos reduzirem o montante de créditos não produtivos*. Banco de Portugal. Consultado em abril de 2021. <https://www.bportugal.pt/page/npl-porque-e-importante-os-bancos-reduzirem-o-montante-de-creditos-nao-produtivos>.
- Bao, Hue & Heng, Kwek & Ratnam, Nava. (2021). A Study on Human Resource Function: Recruitment, Training and Development, Performance appraisal and Compensation. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 7(20), 11-22. <https://www.researchgate.net/publication/348169401>.
- Becker, B., Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of Management*, 32 (6), 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668> .
- Becker, G.S. (1964). *Human capital – A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. University Chicago Press.
- Berkley, R. A., Kaplan, D. M. (2019). *Strategic Training and Development*, 1st Ed, SAGE Publications.

- Bernardino, G. & Curado, C. (2020). Training evaluation: Causal conditions for success and failure of trainers and trainees, *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 531-546. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0177>.
- Brida, M., & Santos, J. (2011). O alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 210- 242. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p210>.
- Brown, D.R. e Harvey, D. (2006). *An Experimental Approach to Organizational Development* (7th ed.). Pearson / Prentice Hall.
- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações*. 2º Edição. Editora Lidel.
- Ceitel, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, processos e técnicas*, 325-356. Editora RH.
- Cekada, T.L. (2010). Training Needs Assessment: Understanding What Employees Need to Know. *Professional safety*, 55, 28-33.
- Curado, C. & Bernardino, G. (2018). Training programs’ return on investment in the Portuguese railway company: a fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis. *International Journal of Training and Development*, 22, 239-255. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12136>.
- Curado, C. and Martins Teixeira, S. (2014). Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. *European Journal of Training and Development*, 38(9), 845-870. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2014-0037>.
- Curado, C., Henriques, P. L., & Ribeiro, S. (2015). Voluntary or mandatory enrollment in training and the motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 98–109. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12050>.
- DeMotta, H. G., Gonzales, S. J., & Lawson, S. (2019). Exploring Strategic Training Approaches that Lead to The Retention of Talented Employees. *Journal of*

*Organizational Psychology*, 19(3), 48- 53.  
<https://doi.org/10.33423/jop.v19i3.2144>.

Decreto-Lei n.º 93/2019, de 4 de setembro. Diário da República, 1ª Série – 169.

Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2014). A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *BRQ Business Research Quarterly*, 17 (3), 205-222.  
<https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.01.002>.

Ferrazai, K. (2015). 7 Ways to improve employee development programs. *Harvard Business Review*. Consultado 18 de janeiro de 2021. <https://hbr.org/2015/07/7-ways-to-improve-employee-development-programs>.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57- 63.  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/12867/introducao-a-pesquisa-qualitativa-e-suas-possibilidades/i/pt-br>.

Gonzalez, I. V. D. P., & Campos, F. C. (2015). Proposta de Modelo Conceitual de Formação de Estratégia de Negócio a Partir da Integração da Aprendizagem Organizacional e a Gestão da Inovação. *Revista Gestão & Planejamento*, 16(3), 473-493.

Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199-220.  
<https://doi.org/10.1108/03090591111120377>.

Hana Urbancová & Pavla Vrabcová & Monika Hudáková & Gabriela Ježková Petrů (2021). Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee. *Training and Development Sustainability*. 13, 2721. <https://doi.org/10.3390/su13052721>.

Hartoyo, R., Efendy, H. & Utama, T. M. (2017). Development of Training Needs Analysis in Organization. *Journal of Management Research*, 9 (4), 140-159.

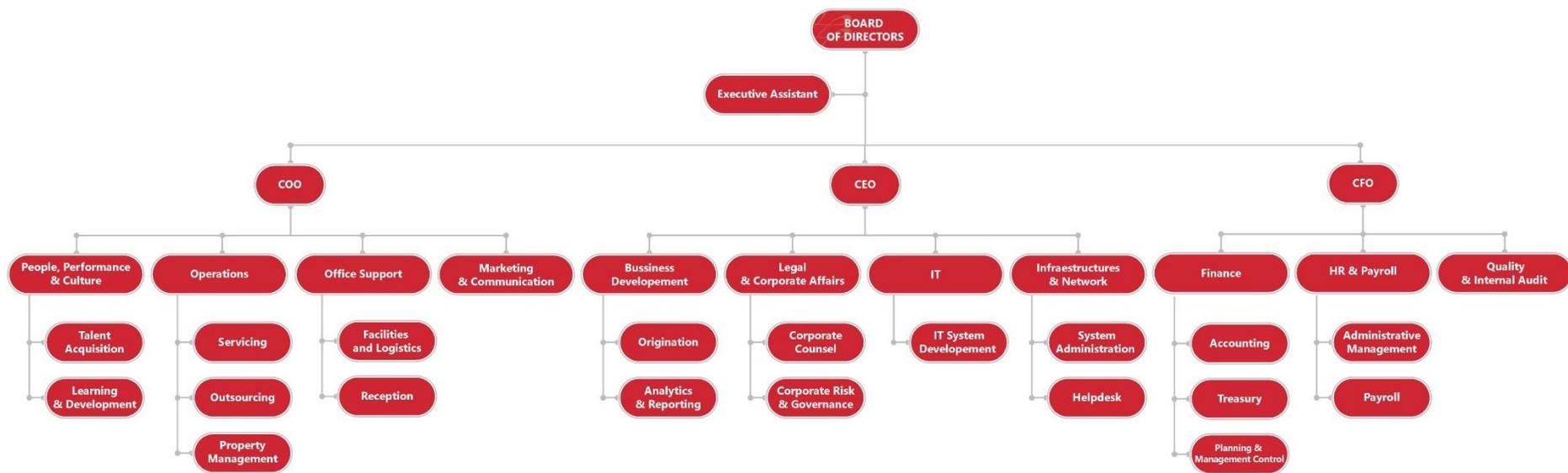
- Hasan Yousef Aljuhmani, Okechukwu Lawrence Emeagwali & Bashar Ababneh (2021). Revisiting the Miles and Snow typology of organizational strategy: uncovering interrelationships between strategic decision-making and public organizational performance, *International Review of Public Administration*, [10.1080/12294659.2021.1904604](https://doi.org/10.1080/12294659.2021.1904604).
- Hsieh, Y., & Chen, H. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, *10*, 11-32.
- Human, R.H. (2020). Pessoas fortemente motivadas e ambiciosas. Newsletter: Edição maio-junho, 56-57. Consultado a 20 de maio de 2021. <https://www.servdebt.com/media/news/revista-human-gestao-centrada-talento>.
- Kagan, J. (2021). *Loan Servicing Definition*. Investopedia. Consultado em maio de 2021. [https://www.investopedia.com/terms/l/loan\\_servicing.asp](https://www.investopedia.com/terms/l/loan_servicing.asp).
- Mazhisham, P. H., Khalid, M. Y., Nazli, N. N. N. N., Manap, R., Hussain, N. H. M. (2019). Identification of Training Needs Assessment in Organizational Context. *International Journal of Modern Trends in Social Science*, *1* (5), 20-30. <http://www.ijmtss.com/PDF/IJMTSS-2018-05-12-03.pdf>.
- Moura, E. & Ramos, R. (2021). Técnica de Análise de Conteúdo: uma reflexão crítica. In Costa, A. P., Moreira, A., Sá, P. (Eds.), *Reflexões em torno de análise de dados: Metodologias de Investigação* (1ªed, pp.45-60). UA Editora. [10.34624/dws9-6j98](https://doi.org/10.34624/dws9-6j98)
- Nascimento (2015). *Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual*. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H., *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª ed.). RH Editora, 201-244.
- Noe, Raymond. A. (2017). *Employee Training and Development*. (7th ed.). McGrawHill.
- Okolie, U.C., & Omamuyovwi, A.I. (2020). Developing the Human Resources Effectiveness through Training and Development. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, *20*(3), 81-95. <https://doi.org/10.26458/2033>.

- Oppong, N. A. (2017). Exploring the importance of human resource activities-strategies alignments: Interactive brainstorming groups approach. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1273081>.
- Passmore, J., & Velez, M. (2012). SOAP-M: A training evaluation model for HR. *Industrial and Commercial Training*, 44(6), 315-325. [10.1108/00197851211254743](https://doi.org/10.1108/00197851211254743).
- Pereira, D., & Ramos, M. (2018). Educação e Formação em Contexto Organizacional. *HOLOS*, 3, 456-470. <https://doi.org/10.15628/holos.2018.6757>.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, (3ª Ed., 2ª Impressão). Edições Silabo.
- Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. (2018). Formação: para potenciar o capital humano. In Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. (Eds.) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo, 379 – 427.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>.
- Servdebt (2021). Manual de Acolhimento. Recursos Humanos. *Documento interno*, 1-32.
- Servdebt (2019). *Qualidade, Disponibilidade e Proximidade*. Jornal Público. Inovação e Estratégia, pp. 8-10. Consultado em maio de 2021. <https://www.servdebt.com/media/news/inovacao-estrategia>.
- Sethumadevan, S., Hassan, Z., Basit, A. (2020). Enhancing Innovation through Learning Organisation among the Multinationals in Malaysia: Mediating Role of Self Efficacy. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(11), 622-647. [10.5281/zenodo.4335770](https://doi.org/10.5281/zenodo.4335770).

- Shenge, N. A. (2014). Training evaluation: Process, benefits, and issues. *Ife Psychologia*, 22(1), 50-58. <https://www.coursehero.com/file/22231295/Training-evaluation-Process-benefits-and-issues/>.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2018). Training Engagement Theory: A Multilevel Perspective on the Effectiveness of Work-Related Training. *Journal of Management*, 44(2), 732–756. <https://doi.org/10.1177/0149206315574596>.
- Smith, Ken & Guthrie, James & Chen, M.-J. (1986). Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance. *Academy of Management Proceedings*. 45-49. [10.5465/AMBPP.1986.4978509](https://doi.org/10.5465/AMBPP.1986.4978509).
- Teece, D.J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(1), 35-54. <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/03/art-strategies-for-managing-knowledge-assets-teece-2000.pdf>.
- Torres, C. C. (2018). Formación Y Desarrollo: Éxito Y Tendencias. *Debates IESA*, 23(1), 11–14. [https://issuu.com/debatesiesa/docs/debates\\_ene\\_mar\\_2018\\_completa](https://issuu.com/debatesiesa/docs/debates_ene_mar_2018_completa).
- Urbancová, Hana; Vrabcová, Pavla; Hudáková, Monika; Petrů & Gabriela J. (2021). Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. *Sustainability* 13(5). 2721. <https://doi.org/10.3390/su13052721>.

## ANEXOS

### Anexo I – Organograma da empresa: *Servdebt, Capital Asset Management, S.A*



Anexo II – Atividades de *employee experience*



*Nota: Imagens recolhidas nas redes sociais da empresa*



## Anexo IV – Questionário de Avaliação da Formação (Formandos)



### Avaliação da Formação

A sua opinião é fundamental para podermos continuar a melhorar a nossa formação.

Ação de Formação: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_  
Formando/a: \_\_\_\_\_  
Formador/a: \_\_\_\_\_ Equipa: \_\_\_\_\_

Avalie com uma cruz (X) de acordo com a escala de 1 a 5.

N/A – Não Aplicável 1 – Muito reduzido; 2 – Reduzido; 3 – Satisfatório; 4 – Bom; 5 – Muito Bom

| Como classifica cada um dos seguintes aspectos   | N/A                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>OBJETIVOS E CONTEÚDOS</b>   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Grau de realização dos objetivos da formação   | <input type="radio"/> |
| Duração da formação  | <input type="radio"/> |
| Nível de conhecimentos e competências <b>anterior</b> à formação   | <input type="radio"/> |
| Nível de conhecimentos e competências <b>posterior</b> à formação  | <input type="radio"/> |
| Adequação dos conteúdos da formação à minha função   | <input type="radio"/> |
| <b>ORGANIZAÇÃO E LOGÍSTICA</b>   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Adequação das metodologias ao grupo de participantes<br>(ex: casos, simulações, explicações, dinâmicas etc.) | <input type="radio"/> |
| Equilíbrio entre teoria e prática em sala  | <input type="radio"/> |
| Grau de dinamismo das atividades   | <input type="radio"/> |
| Qualidade e adequação das instalações  | <input type="radio"/> |
| Meios audiovisuais e recursos utilizados   | <input type="radio"/> |
| <b>FORMADOR</b>  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Domínio dos temas apresentados   | <input type="radio"/> |
| Capacidade de comunicação  | <input type="radio"/> |
| Capacidade de motivar e promover a participação dos formandos  | <input type="radio"/> |
| Relacionamento com os formandos  | <input type="radio"/> |
| Cumprimento do programa e objetivos propostos  | <input type="radio"/> |
| <b>AVALIAÇÃO GLOBAL</b>  | <input type="radio"/> |

### Avaliação Qualitativa

O que mais gostei nesta ação de formação: \_\_\_\_\_

Sugestões de melhoria e outras observações: \_\_\_\_\_

Sugira outras ações de formação que considere importantes: \_\_\_\_\_

PS1IP01.05

Obrigado! | HRD

## Anexo V – Questionário de Avaliação da Formação (Formador)



### Avaliação da Formação (Formador)

A sua opinião é fundamental para podermos continuar a melhorar a nossa formação.

Ação de Formação: \_\_\_\_\_

Formador/a: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Avalie com uma cruz (X) de acordo com a escala de 1 a 5.

N/A – Não Aplicável 1 – Muito reduzido; 2 – Reduzido; 3 – Satisfatório; 4 – Bom; 5 – Muito Bom

| Como classifica cada um dos seguintes aspectos | Escala de classificação |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | N/A                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <b>PREPARAÇÃO DA FORMAÇÃO</b>                  |                         |                       |                       |                       |                       |                       |
| Definição de objetivos                         | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Adequação dos conteúdos                        | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Adequação da carga horária                     | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Constituição do grupo                          | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conhecimento prévio dos formandos              | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO</b>             |                         |                       |                       |                       |                       |                       |
| Motivação e participação dos formandos         | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relacionamento entre formandos                 | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relacionamento formador/formandos              | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacidade de aprendizagem dos formandos       | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Objetivos/Resultados alcançados                | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO</b>                 |                         |                       |                       |                       |                       |                       |
| Qualidade e adequação das instalações          | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Recursos didáticos disponibilizados            | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Documentação disponibilizada                   | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apoio da Coordenação Pedagógica                | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Horário praticado                              | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cumprimento do Referencial de Formação         | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>AVALIAÇÃO GLOBAL</b>                        | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Observações: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PS1.IP58.00

Obrigado! | HRD

## Anexo VI – Planificação da Formação



### Planificação da Formação

#### 1. Enquadramento do Pedido

Tipo de formação solicitada: \_\_\_\_\_

Formandos / Área: \_\_\_\_\_

Entidade responsável pela realização da formação: Interna  Externa

Objetivo(s): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Identificação da(s) necessidade(s): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Proponente da Formação: \_\_\_\_\_ Data do pedido: \_\_\_\_\_

#### 2. Preparação da Formação - A preencher pelo HRD

Competências necessárias do formador: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Material Pedagógico necessário: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Metodologia:

Formação em sala

E-Learning

B-Learning

Live Training

Outro  Qual: \_\_\_\_\_

Descrição das sessões de formação:

Nº Formandos previsto: \_\_\_\_\_

Total horas: \_\_\_\_\_

Custo (Formações Externas): \_\_\_\_\_

Colaborador HRD: \_\_\_\_\_ Data do pedido: \_\_\_\_\_

PS1/IP38.01

## Anexo VII – Formação *Legal Costs* (Power Point)



Sr./Sra. Formador/a,

Neste manual, encontrará toda a informação necessária para conduzir com sucesso a ação de formação "Legal Costs – Formação Inicial", pois contém toda a informação que deve transmitir aos formandos e a forma como esta deve ser ministrada.



32h



**Público-alvo:**  
Legal Cost



**Metodologias:**  
Expositivo, Interrogativo, Ativo

Capa da formação Inicial Legal Cost

Manual de Formação



**Dinâmica #1:** Apresentação

**Método Pedagógico:** Ativo e Interrogativo

**Técnica Pedagógica:** Apresentação pessoal

**Objetivo:** Apresentar formador e formandos e conhecer as expectativas dos formandos para a ação de formação.

**Organização dos formandos:** Individual

**Material/Equipamento necessário:** Slide

**Tempo Estimado:** 5 minutos

**Briefing/ Dinamização:** De forma a que se seja possível conhecer todos melhor vamos realizar as nossas apresentações. Vamos todos indicar o nosso nome, contar brevemente qual a nossa experiência profissional e/ou académica, e, por fim, uma expectativa em relação a esta formação.

**Debriefing/Correção:** Indicar o que será falado mais à frente, sem entrar em detalhes e explicar o que não faz parte do âmbito da formação. O que não fizer parte do âmbito da formação reforçar que será um excelente tema e pedir para incluir na avaliação da satisfação no final da formação no campo sugestões.

Dinâmica de Apresentação

Manual de Formação



**Método Pedagógico:** Interrogativo

**Objetivo:** Interligar os procedimentos e o trabalho diário.

**Desenvolvimento do conteúdo:**

Começar por questionar o que é que aprenderam até agora e o que o seu departamento faz. Recolher os contributos do grupo, sistematizar e completar informação sobre cada uma das áreas e enquadrar com mesma.

Manual de Formação

Anexo VIII - Cronograma das atividades (Plano de Estágio)

| Tarefas  | Verificado |
|--|------------|
| Formação Inicial de Acolhimento;   | x          |
| Formação Inicial nas ferramentas necessárias ao desempenho da função;  | x          |
| <b>Avaliação Desempenho:</b><br>Acompanhamento do processo de avaliação de desempenho.                             | -          |
| <b>Mentoring:</b><br>Acompanhamento da implementação do projeto de <i>mentoring</i> .                              | -          |
| <b>Formação:</b><br>Acompanhamento de reuniões de preparação de conteúdos de formação;                             | x          |
| Desenvolvimento de materiais e conteúdos formativos para formações em plano;                                       | x          |
| Apoio na condução de sessões de formação e respetivas dinâmicas;   | x          |
| Análise do plano de formação anual e sugestão de soluções ajustadas às necessidades de formação dos colaboradores; | x          |
| Contacto com ferramentas de desenvolvimento pessoal;   | -          |
| Apoio na análise de indicadores de formação;   | x          |
| Apoio na gestão do cronograma da formação e respetivos registos (convocatórias, avaliação...)                      | x          |
| <b>Recrutamento e Seleção:</b><br>Levantamento de perfil;  | x          |
| Triagem curricular;  | x          |
| Acompanhamento de entrevistas telefónicas e presenciais;   | x          |
| Acompanhamento do fecho de processos (propostas, feedback, etc);   | x          |
| Registos em ATS.   | x          |

*TOTAL: 13 Semanas/416Horas*