



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A INTEGRAÇÃO DA FORMAÇÃO NA GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS: O CASO DA ABYLOS

POR SOFIA SANTOS FERREIRA

OUTUBRO DE 2016



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A INTEGRAÇÃO DA FORMAÇÃO NA GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS: O CASO DA ABYLOS

POR SOFIA SANTOS FERREIRA

ORIENTADOR ISEG: PROFESSOR DOUTOR JOÃO PEIXOTO

ORIENTADOR ABYLOS: DOUTOR. FRANCISCO MENDES

OUTUBRO DE 2016

Resumo

O seguinte relatório surge como resultado do estágio curricular realizado na empresa Abylos, Trends & Consulting, e visa descrever e analisar as atividades desenvolvidas.

O estágio ocorreu num ambiente multidisciplinar, e permitiu-me ter acesso a vários procedimentos do Departamento de Recursos Humanos. O foco, porém, incide sobre o tema formação e o modo como esta se envolve com a cultura organizacional. A formação é uma ferramenta muito importante, pois permite, cada vez mais, que as organizações alcancem maior e melhor competitividade, de modo a enaltecer e expandir a sua produtividade.

Numa primeira fase irei realizar um enquadramento teórico acerca das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), caracterizando sobretudo o conceito de formação e a sua integração na organização, bem como o modo como se insere na cultura organizacional.

Numa segunda fase, de forma a contextualizar o ambiente de estágio, irei dar especial atenção às aplicações de GRH desenvolvidas na Abylos, Trends & Consulting, nomeadamente atividades de formação e desenvolvimento de materiais pedagógicos. Seguir-se-á a apresentação da empresa, a sua cultura e valores.

De seguida irei focar-me na descrição das atividades desempenhadas no decorrer do estágio e no trajeto que percorri. O relatório termina com uma análise crítica à luz do enquadramento teórico e com uma secção conclusiva.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Formação, Ciclo Formativo, Recrutamento e Seleção, Abylos, Trends & Consulting

Abstract

This report is the result of a curricular internship developed in Abylos, Trends & Consulting. The main aim is to describe and analyse the activities carried out during this period.

The internship occurred in a multidisciplinary environment and allowed to have access to several procedures of the Human Resources Department (HRD). However, the main focus concerns training and how it is involved with the organizational culture. Training is a really important tool that allows organizations to achieve bigger and better competitiveness, in order to emphasize and expand their productivity.

In a first stage, a theoretical framework of the practices of Human Resources Management (HRM) will be conducted, featuring the concept of training and its integration into the organization, as well as how it fits into the organizational culture.

In a second stage, in order to contextualize the internship environment, the report will pay special attention to HRM applications developed in Abylos, Trends & Consulting, including training activities and development of pedagogic materials. A presentation of the company, its culture and values will follow.

Then, the report will focus on the description of the activities performed during the internship and on the path travelled. The report will end with a critical analysis using the theoretical framework and a concluding section.

Keywords: Human Resource Management, Training, Training Cycle, Recruitment and Selection, Abylos, Trends & Consulting

Agradecimentos

Este relatório é fruto da contribuição das mais diversas pessoas e instituições, que permitiram e apoiaram a minha caminhada, e conseqüentemente a elaboração do presente relatório. Desde já, os meus sinceros agradecimentos.

Por toda a disponibilidade, apoio, preocupação e aconselhamento profissional e académico, o meu sincero agradecimento ao orientador, Professor Dr. João Peixoto, pela prontidão em me aceitar como sua orientanda, pelo facto de me ter ajudado em alguns desabafos, pela enorme preocupação, paciência, sugestões e recomendações e na sua capacidade de acreditar que em conjunto o relatório iria realizar-se.

Pelos conhecimentos profissionais que fui adquirindo, pela oportunidade de ascensão a nível pessoal e académico, por todo o apoio e auxílio prestado, pela partilha de emoções, experiências e conhecimentos, o meu profundo agradecimento a Joana Fernandes, à Dr^a. Rosa Silva, à Dr^a. Márcia Queiroga e ao orientador de estágio Dr. Francisco Mendes, da Abylos, Trends & Consulting, aos quais agradeço a hipótese que me deram em adquirir conhecimentos práticos na área da consultoria e Gestão de Recursos Humanos.

Em especial, agradeço aos meus pais, pelo apoio constante e incansável, e por acreditarem em mim, mesmo quando eu considerava que não iria ser possível. Agradeço todo o esforço que sempre foi reunido para que pudesse chegar onde estou na minha formação. À minha irmã, pela admiração e força que sempre depositou em mim, e que serviu de alavanca para o meu interesse académico. Ao meu namorado, peça fulcral no apoio pessoal e académico. Aos meus amigos, que incentivaram a realização do relatório, e que por vezes me faziam dispersar.

À minha grande amiga Cristina Bento, que tem sido um pilar fulcral na minha vida, desde o 1º ano de licenciatura, em que nos conhecemos, que tem sido fundamental no meu percurso pessoal, mas também académico, agradeço-lhe muita da alegria, da compreensão, da confiança, das vivências e do estudo.

Obrigada pelas expectativas depositadas, agradeço todo o carinho e compreensão, aos quais pretendo corresponder com o melhor que há em mim.

ÍNDICE

Resumo/Abstract

Agradecimentos

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1. <i>A Gestão de Recursos Humanos</i>	2
2.2. <i>O conceito de formação e a sua integração na organização</i>	3
2.3. <i>O ciclo formativo</i>	6
2.3.1. <i>Identificação das necessidades de formação</i>	8
2.3.2. <i>Planeamento da formação</i>	11
2.3.4. <i>Execução da formação</i>	13
2.3.4. <i>Avaliação da formação</i>	14
2.4. <i>Processo de R&S</i>	17
3. Abylos, Trends & Consulting	19
3.1. <i>História e enquadramento</i>	19
3.2. <i>Apresentação da empresa</i>	21
3.2.1. <i>Cultura e Valores</i>	21
3.2.2. <i>Filosofia Abylos</i>	22
4. Descrição das Atividades Desempenhadas	23
4.1. <i>Descrição do funcionamento das atividades de estágio</i>	23
4.2. <i>Desenvolvimento das atividades do estágio</i>	23
4.2.1. <i>Apoio à gestão da formação</i>	26
4.2.2 <i>Processo de chamadas de controlo e qualidade da Organização Y</i>	28
4.2.3 <i>Inscrição na plataforma SIGO</i>	29
4.2.4. <i>Participação em ações de formação</i>	29
4.2.5. <i>Apoio ao processo de R&S</i>	31
5. Análise crítica à luz do enquadramento teórico	32
6. Conclusão	36
Referências Bibliográficas	37
Anexos	40

Índice de Figuras

Figura 1 – Domínios do saber	5
Figura 2 - A eficácia da formação	5
Figura 3 - Ciclo formativo	8
Figura 4 - Motivos para avaliar um plano de formação	15
Figura 5 - Descrição da organização	20
Figura 6 - Níveis de intervenção da Abylos	21
Figura 7 - Filosofia Abylos.....	22
Figura 8 - Reuniões de projeto	24
Figura 9 - Feedback do estágio.....	25
Figura 10 - Cronograma do estágio	26

Índice de Anexos

Anexo 1 – Empresas em parceria com a Abylos	40
Anexo 2 – Avaliar impacto da formação na organização Y	40
Anexo 3 – Exemplo TEASER para convocatória/ agradecimentos	41
Anexo 4 – Exemplo MOT para o Processo de Sinistro.....	41
Anexo 5 – Modelo DISC	41
Anexo 6 – Processo de R&S da Abylos	41

Glossário de Acrónimos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

TFM – Trabalho Final de Mestrado

CV – Curriculum Vitae

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

MBTI – *Myers Briggs Type Indicator*

R&S – Recrutamento e Seleção

CEO – Chief Executive Officer

1. Introdução

No âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULisboa), para obtenção do grau de mestre é necessária a execução de um trabalho final de mestrado (TFM). Existe a possibilidade de o efetuar segundo três hipóteses distintas: dissertação, trabalho de projeto e relatório de estágio.

Optei por realizar um estágio, do qual poderia extrair conteúdos, aprendizagens e informações que pudessem fornecer material que contribuísse para o meu enriquecimento pessoal e para a elaboração de um relatório de estágio. A escolha do estágio e a consequente elaboração do relatório no âmbito do TFM foi devida ao facto de não possuir experiência profissional na área de GRH. Assim, candidatei-me a um estágio curricular na empresa Abylos, Trends & Consulting, com duração de três meses (9 de dezembro de 2015 a 9 de março de 2016), acabando por ser selecionada.

O enquadramento teórico assentou sobretudo no campo da formação, incluindo o ciclo formativo, que envolve as etapas estabelecidas na formação, bem como no recrutamento e seleção, de modo a descrever e analisar o período de estágio, bem como as atividades inerentes a este.

Sendo que a Abylos estabelece parcerias com diversas organizações, e que o meu percurso esteve envolvido diretamente com as ações de formação realizadas, irei denominar as organizações com nomes fictícios, isto é, as organizações parceiras irão ter outros nomes subjacentes, pois assim permanecerá o sigilo profissional.

Deste modo, depois desta introdução, o ponto 2 dar-nos-á a conhecer a revisão da literatura, um enquadramento teórico assente na GRH, bem como na formação e nas suas práticas, nas técnicas de recrutamento e seleção e nas etapas formativas. O ponto 3 remete-nos para a entidade acolhedora, Abylos, desde os seus valores à sua filosofia. No ponto 4 irão ser descritas as atividades que desempenhei no decorrer do estágio. Em seguida, no ponto 5, irá efetuar-se uma análise crítica à luz do enquadramento teórico e no ponto 6 uma conclusão final.

2. Revisão da Literatura

2.1. A Gestão de Recursos Humanos

A GRH tem sofrido ao longo dos tempos uma crescente evolução, quer na elaboração de sistemas de comunicação quer na eficácia das funções organizacionais, sendo que tenta cada vez mais ganhar o seu espaço dentro das organizações.

Gomes *et al.* (2008) consideram que após a revolução industrial as condições dos trabalhadores nas organizações eram atroz, e só no final do século XIX, se aloca à função pessoal, esta que pretende melhorar as condições de trabalho e minimizar os conflitos laborais.

Ao longo do século XX a GRH passou por quatro grandes fases de transformações: administrativa, das relações humanas, da integração/ desenvolvimento e da estratégia (Bilhim, 2004: 38), passando a ser mais diversificada e mais dinâmica para o indivíduo.

Segundo Sekiou *et al.* (2001: 26) “A GRH consiste em medidas (políticas, processos, etc.) e atividades (recrutamento, etc.) que implicam Recursos Humanos (RH) e destinam-se a otimizar a eficiência e o desempenho por parte dos indivíduos da organização. As pessoas passam a ser vistas mais como um recurso importante do que como uma despesa.”

Os RH são, na sua maioria, os recursos estratégicos das organizações, dada a sua distinção, criatividade, inovação e potencial. Distinguindo-se de outros recursos organizacionais, os RH necessitam de ser valorizados, sendo cada vez mais necessária formação para a sua evolução.

Sekiou *et al.* (2001) consideram que existem vários motivos que tornaram a GRH mais profissional, mais complexa e também mais significativa. Motivos esses que assentam nos progressos tecnológicos (conduzem o empregador a procurar trabalhos mais flexíveis e capazes de assimilar novas aptidões), nas mudanças demográficas (envolvendo os níveis populacionais e a força laboral) e nas mudanças organizacionais em hospitais, sociedades comerciais, estabelecimentos, governo, etc. (relativas aos empregadores/trabalhadores e à concorrência económica).

A atual sociedade enfrenta cada vez mais mudanças. As organizações, para sobreviverem e se manterem sustentáveis, têm que se adaptar ao contínuo processo de mudança. Sackmann (citado em Savolainen, T., 2013: 51, tradução livre) argumenta que “as alterações económicas e ambientais não são as únicas causas de mudança nas organizações. Atualmente, as culturas sofrem alterações devido à globalização, que tem influência sob os processos, atividades e operações das organizações.”

Não existe uma forma única na criação da mudança. Existem vários tipos de mudança e nem todas ocorrem de igual forma. Hall (citado em Wright *et. al.*, 2013: 738, tradução livre) considera que “A mudança não é criada de forma igual. Podendo ser esta planeada ou não planeada, mudança descontínua, mudança de austeridade, mudança interna e mudança externa, bem como qualquer combinação das anteriores (ou de outras).”

Assim sendo, perante as alterações contextuais e a multiplicidade de fatores que devem ser tidos em conta num processo de tomada de decisão, é fulcral que os gestores tenham um papel ativo e decisivo na organização (Serrano, 2010). Desse modo, segundo Gomes *et al.* (2008: 52), “Uma tarefa crucial para os gestores é, pois, a de compreender como as organizações podem gerir as pessoas, de tal forma que aumentem a respetiva capacidade produtiva e criativa, ao mesmo tempo que mantêm em limites sustentáveis os custos associados ao trabalho.”

Nos dias de hoje, a GRH assume cada vez mais uma posição flexível, obrigando os indivíduos a adotar comportamentos mais eficazes e eficientes, gerando maiores fontes de vantagem competitiva.

2.2. O conceito de formação e a sua integração na organização

À GRH compete “planear, organizar, desenvolver e controlar técnicas capazes de promoverem, por um lado, o desempenho eficiente do pessoal e, por outro lado, permitir que a organização possa satisfazer os objetivos individuais de pessoas que nela estão inseridas” (Xavier, 1991). Segundo Dabscheck (2010: 258), “Com o crescimento dos mercados, as mudanças na tecnologia e as complexidades associadas à vida industrial, os empregados encontram a necessidade de planear, coordenar e formalizar a sua abordagem à gestão do trabalho”.

Considera-se que a GRH abarca todas as decisões e ações que estejam interligadas na relação entre as organizações e os colaboradores, principalmente nos métodos de seleção e recrutamento, bem como nas ações de formação e desenvolvimento. Desse modo, como grande componente da GRH é essencial destacar a formação.

Pode definir-se formação, no âmbito da organização, como “um conjunto de ações, meios, técnicas e apoios estruturados com a ajuda dos quais os trabalhadores são impelidos a melhorar os seus conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades intelectuais, necessários para atingir os objetivos das organizações e os objetivos pessoais ou sociais, para se adaptarem ao seu ambiente e para cumprirem de forma adequada as suas tarefas, no presente e no futuro” (Sekiou *et al.* 2001: 400).

Os objetivos da formação devem ser definidos e estar de acordo com as estratégias das organizações. Deve ter-se em linha de conta uma aprendizagem organizacional que abrange vários níveis, e várias áreas, desde o desenvolvimento do indivíduo aos grupos de trabalho (Robbins, 2007).

A aprendizagem não se resume a um momento único ou situação própria, pelo que pode ocorrer em todas as ocasiões e situações do dia-a-dia. A motivação para a aprendizagem deverá estar presente antes, durante e após a formação, podendo ter influências como: a consciência, a idade, a capacidade cognitiva, a receptividade e a ansiedade (Salas *et al.*, 2012).

Segundo Bukowitz (2002: 147), “o reconhecimento formal desses processos como meio de criar vantagem competitiva, é *novo*. O desafio para as organizações é achar maneiras de integrar a aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham”. As organizações têm conhecimento de que necessitam de planos que envolvam toda a empresa, para identificar e desenvolver os colaboradores. Nesse sentido, devem ser identificados os fatores que determinem a eficácia da formação, no contexto organizacional.

A formação intervém em vários níveis, pelo que importa salientar as suas áreas possíveis. Baseiam-se em três áreas de Saber (Gomes *et al.*, 2008) (ver figura 1):

FIGURA 1 – DOMÍNIOS DO SABER

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Gomes *et al.* (2008)

O objetivo da formação é que os colaboradores dominem as competências (incluem conhecimentos e comportamentos necessários para o bom desempenho profissional, conciliando diferentes saberes) e as apliquem nas suas atividades diárias (Noe 2010: 5). A política de formação deve satisfazer os seguintes objetivos: “preparar as pessoas do ponto de vista do saber mais, saber ser e saber fazer para as mudanças organizacionais e tecnológicas; (...) apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional de cada trabalhador” (Bilhim, 2004: 246).

Através da formação é possível o reconhecimento da organização (ver figura 2), bem como a melhoria do desempenho dos colaboradores, fazendo com que a competitividade aumente. Seja ela formal ou informal, planeada ou não, os indivíduos adquirem novos conhecimentos, capacidades e comportamentos relevantes para a realização dos seus trabalhos (Gomes *et al.*, 2008).

FIGURA 2 - A EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

A eficácia da formação é aumentada quando a organização garante que:	Os gestores e formandos compreendem a relação entre os resultados desejáveis advindos da realização, de um programa de formação;
	Os formandos percebem que se obtêm resultados desejáveis pela realização, a nível satisfatório, do programa de formação;
	Os formandos observam que os obstáculos organizacionais à aplicação do que foi aprendido são minimizados;
	Os formandos desenvolvem um forte sentido de auto-eficácia face ao material a aprender;
	Os formandos, as chefias e os colegas dão suporte ao que foi aprendido durante e após a formação.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Latham e Crandall, 1991, citado por: Caetano & Vala (2007: 144)

Para a formação se tornar uma vantagem competitiva, a organização deve entender a formação no seu sentido mais amplo, como uma ferramenta capaz de gerar e alcançar objetivos e criar capital intelectual, de modo a aplicar novos conhecimentos que possibilitem o aumento dos níveis de desempenho, não só dos colaboradores, mas também da própria organização. Segundo Bilhim (2004:49) “As novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no centro, no coração da empresa. São os recursos humanos qualificados, dispendo das competências necessárias à competição organizacional (...). Os recursos humanos são, atualmente, o fator estratégico produtivo”.

O uso de formação tem sido uma das estratégias adquiridas pelas organizações para o desenvolvimento dos RH, mas também para seu próprio desenvolvimento. “A formação, enquanto fator crítico para a aquisição e atualização das competências, constitui uma alavanca fundamental para o desenvolvimento das organizações e para a qualidade do emprego” (Caetano *et al.* 2014: 9).

Deste modo, torna-se pertinente identificar os benefícios da formação, relativamente às suas estratégias, bem como ao processo de avaliação e transferência de conhecimentos. Estes benefícios ligam-se aos mais variados setores de atividade e diferentes níveis de desempenho.

2.3. O ciclo formativo

O ciclo formativo ou processo formativo compreende um conjunto de etapas que constituem um tipo-ideal¹ para a realização de ações formativas. No entanto, é necessário ter em linha de conta que as suas aplicações nem sempre são notoriamente iguais, isto é, nem sempre a teoria se aplica em regra na prática, pelo que, na atualidade, é necessário que as várias etapas se ajustem às características de cada organização. “No contexto atual as empresas que queiram sobreviver e prosperar têm de saber mobilizar os seus colaboradores para níveis de performance absolutamente excecionais” (Jennings, 2016: 1).

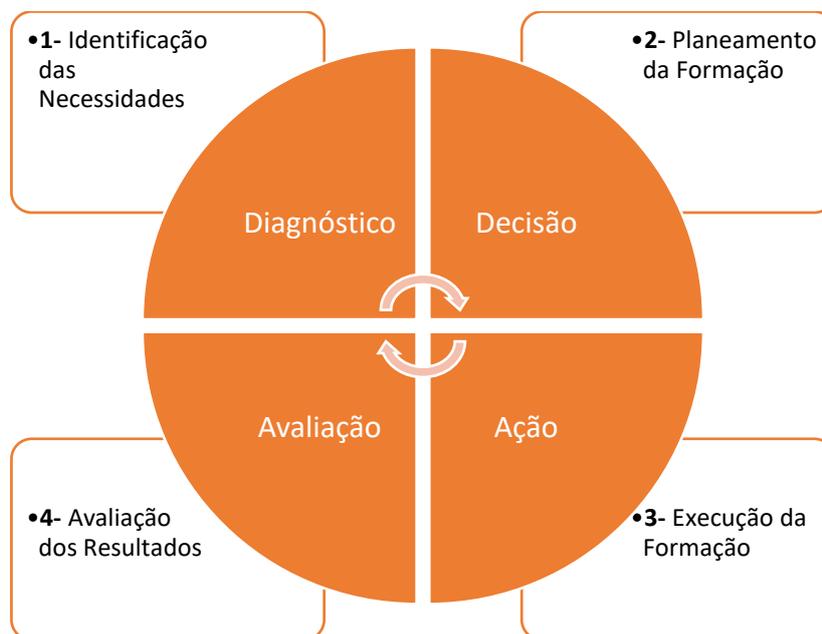
¹ Tipo-ideal: Max Weber (1864-1920) – modelos conceptuais ou analíticos que podem ser usados para compreender o mundo. Na vida real é raro existirem, no entanto, estas construções hipotéticas podem ser muito úteis, fazendo a comparação entre a realidade e o tipo-ideal (Giddens, 2010: 11).

Nesse sentido a formação deve apoiar os colaboradores para um melhor desempenho das suas tarefas atuais, e inclusive prepará-los para funções futuras. Segundo Noe (2010), o processo completo de etapas de formação apresenta as seguintes características:

- Consiste numa abordagem sistemática para o desenvolvimento de programas de formação;
- Inclui identificação, desenho, implementação e avaliação;
- Deve ser sistemático, mas também flexível, de forma a se poder adaptar às necessidades do negócio;
- As etapas não têm de ser sequenciais, podendo algumas desenvolver-se em simultâneo. Independentemente da abordagem utilizada:
 - O projeto de formação apenas é eficaz se ajudar os empregados a alcançar os seus objetivos de formação;
 - Devem ser identificados os objetivos de aprendizagem antes do início do programa de formação.

Torna-se fulcral referir e explicitar as etapas pertencentes ao ciclo formativo (ver Figura 3), uma vez que estas têm elevada importância, pois estabelecem a razão pela qual existem formações, sendo elas planeadas e monitorizadas. A primeira fase do ciclo incide na identificação das necessidades de formação, prosseguindo com o planeamento das atividades formativas, numa terceira fase realiza-se a formação e termina com a avaliação de todo o processo.

FIGURA 3 - CICLO FORMATIVO



Fonte: elaborado pela autora

O ciclo formativo tem como objetivo apoiar no plano estratégico de uma organização, de modo a derrubar problemas, planejar ações e atingir novas metas, nesse sentido todas as fases do ciclo são importantes.

Os segmentos seguintes diferenciam, separadamente, cada fase do ciclo formativo.

2.3.1. Identificação das necessidades de formação

A necessidade de formação, só resultará e será solucionada após serem identificados, de forma concisa, os problemas e as situações em que aquela pode ocorrer.

Nesse sentido, é necessário existir uma interação entre os vários participantes (organização, funções, tecnologia, etc.), ou seja, só é possível identificar o grau de necessidade quando há acordo entre os vários elementos, para que se possa organizar uma ação de formação que coloque um término à necessidade, determinando onde, quando e como fazer formação. Há múltiplos fatores que podem originar uma necessidade de formação (Gomes *et al.* 2008: 402):

- Alterações na envolvente da organização, decorrentes de inovações tecnológicas, ou de mudanças económicas, sociais ou políticas;
- A mudança estratégica da organização (e.g., lançamento de um novo produto; a entrada em novos negócios).

A identificação da necessidade de formação deriva de fatores internos (influência na procura de novas necessidades, através da vivência na própria entidade), mas também externos à organização (através das exigências e estratégias de clientes e meios concorrentes).

A sua análise passa por três níveis (Gomes *et al.* 2008 e Salas *et al.*, 2012):

- **Organizacional:**
 - É necessário verificar indicadores organizacionais e de produção, que indiquem necessidade de formação;
 - É necessário considerar aspetos relacionados com decisões estratégicas;
 - É necessário avaliar o apoio de gestores e empregados à formação.
- **Operacional:**
 - Analisar o tipo de trabalho que é necessário levar a cabo, as tarefas a realizar, os requisitos que os colaboradores devem cumprir, para as executar devidamente;
- **Individual:**
 - É necessário identificar as necessidades de formação de cada indivíduo em concreto.

Segundo Salas et al. (2012), para que a formação individual tenha sucesso, deve ter como características principais: a auto-eficácia, a orientação para os objetivos e a motivação para a aprendizagem.

AAVV (citado em Martins, F., 2013) afirma que: “Realizar um (Diagnóstico de Necessidades de Formação) é fazer uma análise detalhada de determinado contexto de modo a conseguir que qualquer tipo de formação ou experiência de aprendizagem preparadas posteriormente, sejam adequadas à organização e ao público em questão, capazes de provocar mudanças, de potenciar/melhorar performances individuais e ou de grupo. (...).

O papel da primeira fase do ciclo formativo, consiste, tal como qualquer diagnóstico, em identificar problemas que coloquem em causa a produtividade de qualquer organização, bem como o alcance dos objetivos. Nesse sentido, o diagnóstico deverá ter em linha de conta, todas as diligências que estejam direta ou indiretamente relacionadas com a existência dos problemas em análise, de modo que seja mais fácil interpelar e solucionar.

Por que é necessária a identificação de necessidades de formação? Segundo Noe (2010):

- A formação pode ser utilizada incorretamente como solução para os problemas de desempenho;
- Os programas de formação podem ter um conteúdo, objetivos ou métodos errados;
- A formação pode não garantir a aprendizagem, a mudança de comportamentos ou os resultados que a empresa espera.

Segundo Noe (2010), a identificação das necessidades de formação, requer a participação de todos, ou seja, gestores de nível superior e intermédio. Como referem Caetano *et al.* (2014: 3), “avaliar as necessidades de formação, preparar e motivar os formandos são três estratégias para maximizar os benefícios da formação numa fase prévia ao início das atividades de formação profissional”.

Gomes *et al.* (2008) consideram o papel dos gestores fulcral nesta primeira fase, pois assumem posições de formadores e empregados; colmatando e desfrutando do conhecimento do seu potencial, bem como das competências e das debilidades conjuntas.

Neste âmbito, os métodos / técnicas de recolha de informação para a identificação de necessidades de formação, compreendem:

- Observação
- Questionários
- Entrevistas
- Grupos de Discussão (*Focus Groups*)
- Documentação (manuais técnicos, registos)
- Tecnologia Informática

Assim sendo, a primeira fase do ciclo formativo irá ter um papel importante no sucesso de todas as etapas seguintes, bem como na eficácia da formação, definindo os objetivos, prosseguindo para a elaboração de um plano de formação.

2.3.2. *Planeamento da formação*

O planeamento da formação corresponde à segunda fase do ciclo formativo. Nesta fase são organizados todos os objetivos estabelecidos, bem como, as propostas colocadas para a resolução de problemas assimilados na primeira fase, ou seja, no diagnóstico da identificação das necessidades. Segundo Gomes *et al.* (2008: 404) “Estes objetivos constituem o ponto de partida da segunda fase: o planeamento da formação”.

No planeamento da atividade formativa, o plano de formação é o instrumento onde se estruturam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num dado período de tempo. “(...) O plano é, assim, a tradução operacional das escolhas da gestão. É operacional porque diz respeito à acção a adoptar e porque integra a afectação de certos recursos a despender (...)” (Cardim, 2009: 81).

Na segunda fase do ciclo formativo são definidas e estabelecidas todas as etapas que se pretendem realizar no plano de formação, tendo em conta a identificação das necessidades de formação dos colaboradores. No entanto, segundo Cardim (2009), o plano de formação só é justificado em empresas de média ou grande dimensão, sendo que é um instrumento de transmissão de informação, de modo a que os objetivos possam ser definidos e concretizados, para que posteriormente possam ser alcançados, pois é esse o propósito de um plano formativo.

Para que o plano seja completo, este deve seguir algumas questões, reportadas de seguida, e a sua resposta depende da informação que foi recolhida na primeira fase de identificação de necessidades (Gomes *et al.* 2008: 406):

- **Para quê formar:** quais os objetivos ou resultados esperados?
- **Quem deve ser formado:** a quem se deve dirigir a formação?
- **Quem vai formar:** quem será o formador?
- **Em que formar:** qual o conteúdo da formação?
- **Como formar:** quais os métodos de formação?

- **Que recursos:** quais os recursos necessários?
- **Quanto vai custar.**

Bilhim (2004: 252) refere que “a escolha do orçamento exige que se saiba qual o nível de investimento que a organização está disposta a fazer em matéria de formação e qual o limite (...)”, englobando despesas diretas e indiretas.

Para que o plano de formação seja executado da melhor forma, este necessita de ser conciso e regrado. Neste sentido, a segunda fase não é mais do que o planeamento da formação, onde são descritos os objetivos claros sobre o que os formandos deverão ter em conta no final da formação, considerando: as metas de formação iniciais, quem deverá reunir as condições para ser formando e quem irá formar, quais os conteúdos, métodos e locais da formação.

O plano de formação deve ter em conta as circunstâncias da organização, bem como as necessidades formativas e as condições que têm disponíveis para a realização das mesmas. Pretende-se o aperfeiçoamento de cada profissional, através de diversas formas de formação, sendo que é esperado que cada indivíduo possa explorar vários caminhos, no sentido de desenvolver novos meios de aprendizagem, mas que seja de igual modo eficaz. Assim sendo, “A remissão da actividade formativa à simples execução de cursos é uma visão redutora que limita a eficácia da formação. Esta deve ser entendida como um instrumento de desenvolvimento global, podendo recorrer a formas diferenciadas de actuação” (Cardim, 2009: 82).

Sendo que o plano de formação é baseado em objetivos claros, que conduzem a melhores desempenhos, é necessário que contenham um conjunto de características que se concentram no acrónimo *SMART*, de modo a “(...) erigir um conjunto de metas com certos atributos, que permitem à pessoa focar os seus planos e esforços de desenvolvimento” (Gomes et al., 2008: 454):

- *Specific*: objetivos específicos, definindo precisamente o que se pretende;
- *Measurable*: objetivos mensuráveis, para avaliar a sua abrangência;
- *Achievable*: objetivos realizáveis;
- *Realistic*: objetivos realistas, mas difíceis;
- *Time-bound*: com prazos.

Conclui-se que o desenho da formação deve ser realizado de forma precisa, mas também flexível, no sentido em que os objetivos devem ser muito claros para todos os níveis da organização visando a aquisição de competências, conhecimentos, habilidades. (Ribeiro, 2008)

2.3.4. Execução da formação

A execução da formação faz parte da terceira fase do ciclo formativo, como se descreve na Figura 3. Esta fase compreende todos os processos anteriores e funciona como elo de ligação para a quarta fase, que compreende toda a avaliação subjacente ao ciclo de formação.

Para que o plano de formação seja elaborado de forma correta e para que a realização da ação formativa possa ocorrer de forma exemplar, existem diversos fatores/métodos que podem ser monitorizados e mobilizados (Gomes *et al.*, 2008):

- Adequação dos programas às necessidades da empresa;
- Qualidade do material apresentado (aulas com recursos a materiais didáticos ou audiovisuais) e qualidade dos formadores;
- *Workshops*, painéis com um ou mais convidados; simulações; estudos de caso; *role-plays*; *team-building*; *e-learning*; *mentoring* e *coaching*.
- Formação teórica ou prática.

Segundo Martins (2013), a terceira fase do ciclo é a fase da implementação e das preparações. “Nesta etapa organizam-se todos os meios necessários para a implementação das acções de formação, isto é, preparação de materiais, cronogramas, logística, recursos humanos, no fundo, tudo o que envolve as acções de formação” (Martins, 2013: 32).

Na fase de execução das acções de formação é realizado o agendamento com os formandos e assume-se o local de formação. É também nesta fase que se entrega toda a documentação aos formandos, que incluam os planos de formação, horários, registo de ocorrências e folhas de presença.

É de ressaltar que se a formação for realizada em ambiente de sala de aula, deve ter em consideração alguns aspetos, como o espaço físico em que é realizada e se esta promove e facilita a aprendizagem dos formandos, bem como se a posição do formador é acessível, ou seja, se é privada de ruídos, se possui iluminação e se dispõe dos recursos

necessários para o seu desenvolvimento. Um aspeto em falta, dos anteriormente mencionados, pode comprometer o bom funcionamento da formação, conduzindo ao desinteresse e desmotivação, podendo ter consequências negativas na avaliação da formação.

A formação tem tanto sucesso quanto melhor for a qualidade da sua preparação, isto é, do sucesso da primeira e da segunda fase. Desse modo, a eficácia da formação depende de um clima organizacional que esteja propício à transferência dessa formação, dependendo de alguns fatores, como: “predisposição do formando para a formação; motivação para a transferência; resultados pessoais positivos ou negativos; capacidade pessoal; apoio dos pares e superiores; desenho da transferência e oportunidade do uso das competências aprendidas” (Gomes et al., 2008: 410).

2.3.4. Avaliação da formação

Quando se atinge a fase de avaliação da formação, encontramos-nos numa fase conclusiva, ou seja, monitorizam-se os programas de formação e pressupõe-se uma correção e ajuste das ações disseminadas. A última fase do ciclo formativo permite avaliar todas as fases anteriores, tendo em conta todos os objetivos que foram estabelecidos. Depois de ser realizada a avaliação, é possível iniciar-se um novo ciclo.

Pode considerar-se que a avaliação é vantajosa quando se reequacionam as estratégias de formação e quando se adquirem conhecimentos, competências e se eliminam eventuais “gaps” entre o ambicionado e o atual (Gomes *et al.*, 2008).

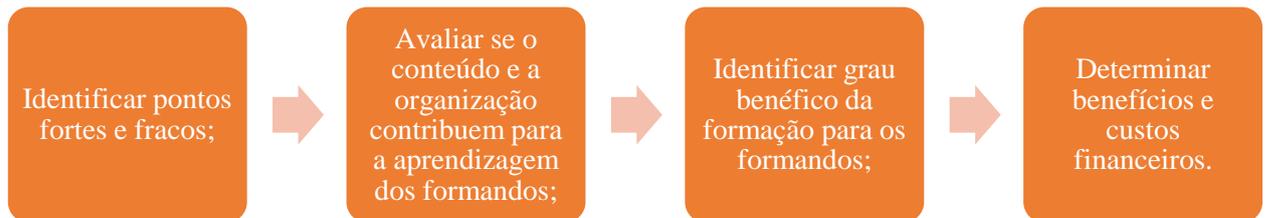
Segundo Martins (2013), a avaliação da formação funciona como uma reflexão crítica dos resultados que foram obtidos. “A avaliação da formação pode ser uma reflexão crítica onde se verifica se os resultados obtidos foram de encontro aos objetivos definidos inicialmente. (...) avaliar a formação que foi realizada melhorando-a. A avaliação pode ser também um instrumento para tomada de decisões” (Martins, 2013: 34).

Segundo Noe (2010) deve verificar-se que razões existem para avaliar o programa de formação, de modo a que este seja visto como estratégico (ver figura 4):

- As empresas fazem grandes investimentos em formação e vêem-na como uma estratégia para o sucesso, esperando que os resultados possam ser mensuráveis;

- A avaliação da formação fornece os dados necessários para demonstrar que a formação é benéfica para a empresa;
- A avaliação pode ser formativa (dados qualitativos) ou sumativa (dados quantitativos).

FIGURA 4 - MOTIVOS PARA AVALIAR UM PLANO DE FORMAÇÃO



Fonte: elaborado pela autora

De seguida será apresentada a avaliação a quatro níveis de Donald Kirkpatrick². Esta é uma abordagem com forte evidência, no âmbito da fase de avaliação da formação. Segundo Mavin (2010: 7 – tradução livre), Donald Kirkpatrick escreveu diversos artigos sobre a avaliação, onde identificou quatro níveis de avaliação: “apesar de ser da década de 1960, o modelo de Kirkpatrick continua a ser usado em pesquisas contemporâneas”.

Kirkpatrick propõe que a avaliação de um programa de formação seja feita preferencialmente e de forma sequencial através de quatro níveis: reação dos formandos, aprendizagem, comportamento e resultados. Sempre que é recolhida informação num nível, reporta-se para o nível seguinte, assim contribuindo para que “cada nível seja mais complexo e informativo” (Gomes et al., 2008: 414). Esta sequência permite envolver informação muito importante para o processo de avaliação da formação, e, nesse sentido, iniciar um novo ciclo formativo.

Assim sendo, o modelo de avaliação de formação incide sobre quatro níveis de avaliação (Noe, 2010):

² Donald Kirkpatrick (15 de março de 1924 - 09 de maio de 2014) foi professor da Universidade de Wisconsin, nos Estados Unidos. Distingue “quatro níveis” de avaliação da formação. Nível 1 – Reação: grau de satisfação dos formandos; Nível 2 – Aprendizagem: aquisição de conhecimentos, qualificações, atitudes e comportamentos; Nível 3 – Comportamento: melhoria do comportamento no trabalho; Nível 4 – Resultados: resultados de negócio atingidos pelos formandos. (Bilhim, 2004: 253)

- Primeiro nível – avaliação de REAÇÃO: diz respeito à satisfação dos formandos para com a formação (recolhe-se a opinião dos participantes, relativamente ao conforto da sala, às metodologias pedagógicas, aos conteúdos e ao formador). Os resultados são recolhidos quando o programa termina. Segundo Mavin (2010: 7 – tradução livre) “Analisando os resultados, o formador pode fazer as alterações que considerar necessárias para o programa de formação e dar *feedback* para a organização”.
- Segundo nível – avaliação das APRENDIZAGENS: neste nível avalia-se a eficácia da formação, em termos de aquisição de conhecimentos, competências e atitudes. “O segundo nível leva a que os formandos tenham a oportunidade de avaliar as suas aprendizagens, e o modo como estas podem mudar os seus comportamentos” (Mavin, 2010: 8, tradução livre). Analisa-se o grau de mudança, positivo ou negativo, da informação transmitida para os formandos. “Usam-se geralmente testes administrados antes e depois da formação.” (Gomes *et al.* 2008: 416). Estes resultados nem sempre ajudam a determinar se o formando vai realmente usar o que aprendeu em formação.
- Terceiro nível – avaliação do COMPORTAMENTO: verifica-se em que medida as competências/ qualificações técnicas e motoras, adquiridas durante a formação são “captadas” pelo formando, e se colocadas em prática no local de trabalho, ou seja, o grau em que os formandos aprenderam pode ser avaliado observando o seu desempenho em contexto laboral.
- Quarto nível – avaliação de RESULTADOS da formação: uma das fases mais importantes do ciclo formativo pois, possibilita o início de um novo ciclo:
 - Emocionais: atitudes, capacidades e motivações dos formandos;
 - Impactos financeiros, segundo Martins (2013) pretendem avaliar se a formação teve impacto positivo na organização: lucros, rendimentos, qualidade do serviço.
 - Retorno do investimento: comparação de benefícios com custos (in)diretos.

Para conhecer o verdadeiro impacto da formação é necessário avaliar as qualificações, resultados emocionais e impactos, para saber se houve transferência de formação.

A natureza hierárquica da estrutura de Kirkpatrick sugere que os resultados de nível superior não devem ser medidos a não ser que mudanças positivas ocorram nos resultados de nível inferior. Pode verificar-se que as alterações de nível superior são mais vantajosas do que as alterações de nível inferior.

O ciclo formativo integra deste modo as várias fases para o decorrer de uma formação. Esta é de extrema importância para os indivíduos, organizações e o desenvolvimento do próprio capital humano, sendo uma prática que reinventa a vantagem competitiva e pode tornar-se uma mais-valia para a organização.

2.4. Processo de R&S

Os processos de R&S assumem um papel de importância significativa na GRH, pois a qualidade de um, influencia a do outro.

Recrutamento

Segundo Gomes *et al.* (2008: 184) “O recrutamento pode ser considerado o processo através do qual a organização procura atrair pessoas (...) que possam vir a executar eficaz e eficientemente funções organizacionais.”

Não existe um conceito exato para recrutamento, pelo que existe uma pluralidade de definições de recrutamento (Caetano & Vala, 2007; Bilhim, 2009). O processo de recrutamento tem como objetivo a escolha do melhor candidato para determinada vaga, assim como a divulgação da empresa, de maneira a torná-la atrativa para escolha posterior de candidatos (Montenegro, 2012: 2).

Segundo Gomes *et al.* (2008) o processo de recrutamento é um meio de captação de recursos para que de seguida possa ocorrer seleção de candidatos para a empresa, tendo em conta os seus objetivos base, bem como as suas necessidades e as possibilidades financeiras de que a organização dispõe, pelo que tem que ser o mais rigoroso possível. Deste modo, o processo de recrutamento não é linear para com todas as organizações, isto é, depende das características e necessidades de cada uma, de forma a conferir vantagem competitiva sustentável à empresa. Consideram-se duas formas de recrutamento:

- O recrutamento interno: captação de indivíduos pertencentes à própria organização. “Refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização. (...) por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas

competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade” (Carvalho, 2011: 63).

- O recrutamento externo: quando os candidatos são recrutados no exterior da organização (desempregados, procura de 1º emprego ou vindos de outra empresa).

Relativamente aos métodos de recrutamento, podem considerar-se: anúncios nos media (jornais e revistas, Tv ou rádio); referências de colaboradores da organização; agências de emprego; empresas de *outplacement*; contato com Universidades e Escolas; recrutamento *online* (*E-recrutamento*) e o *head-hunting* (Gomes *et al.* 2008).

Seleção

Segundo Carvalho (2011: 67) “A seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.”. Outra definição possível é a de Caetano & Vala (2007), que definem a seleção como a tarefa de identificar e escolher os candidatos com maiores probabilidades de se ajustarem à função e à organização para a qual concorrem.

Nesse sentido, segundo Gomes *et al.* (2008) é necessário que estejam definidos critérios de seleção, de modo a verificar os traços de personalidade, bem como os conhecimentos e experiências, para que possa ser desempenhada a função. É necessário haver um ajustamento entre as pessoas e as funções.

Depois do processo de recrutamento e sabendo que as decisões, quanto aos objetivos e critérios foram devidamente tomadas, cabe decidir quais os métodos mais adequados para selecionar os candidatos.

Como métodos de seleção existem:

- Testes de capacidade cognitiva;
- Testes de capacidades físicas, psicomotoras e perceptuais;
- Biodata e análise curricular;
- Entrevistas;
- Dinâmicas de grupo.

Segundo Carvalho (2011), os processos de R&S seguem um percurso mais ou menos *standard*. Iniciam-se com a divulgação da vaga a preencher e concluem com a tomada de decisão acerca da admissão.

3. Abylos, Trends & Consulting

3.1. História e enquadramento

A Abylos é uma *start-up* de consultoria que se encontra a laborar há dois anos, no Saldanha, em Lisboa. Foi fundada em 2014, por um trio, que engloba duas sócias: Rosa Silva (licenciada em Gestão e Administração Pública e mestre em Gestão e Políticas Públicas) e Márcia Queiroga (licenciada em Psicologia e com o Programa Avançado em GRH), às quais se juntou Pedro Guerra (licenciado em Psicologia Social e das Organizações e *Master Certified Coach*, pela Escola Europeia de *Coaching*), parceiro em Angola. As apostas internacionais da empresa passam por Moçambique e Angola, mercados onde já têm alguma experiência e pretendem ter maior consolidação. No caso específico de Angola, a Abylos já tem uma equipa de consultores residentes para dar resposta a clientes que advenham dos setores da banca e telecomunicações, tendo como foco a investigação de capital humano.

A vasta experiência na gestão de negócios, na coordenação de equipas e na implementação de projetos, levou a que houvesse um interesse, por parte das *partners*, em conhecer a realidade das empresas multinacionais e nacionais, concluindo que o mercado não está lotado, ou seja, a diferença e a competitividade são desafios aliantes para a Abylos e que proporcionam o *state of the art* da consultoria. A esta paixão aliou-se a confiança de um investidor.

A Abylos tem como missão apoiar as empresas e repensar as estratégias da gestão da *performance* antecipando as tendências do capital humano. Aposta em abordagens integradas na gestão do talento. O papel da Abylos assenta na simplificação da gestão do talento, de modo a tornar todos os processos mais flexíveis, rápidos, ajustados e geradores de resultados para todos os *stakeholders*.

O seu objetivo consiste na gestão de talento e na realização de formações, de modo a acompanhar as tendências da atualidade, para que os colaboradores das diversas organizações sintam maior adaptabilidade e interesse pelas organizações onde laboram, de modo a que se sintam mais motivados e integrados em equipa. Pontualmente são realizados seminários (para certificação de MBTI³), *workshops*, com temáticas

³ MBTI (criado por Katherine Briggs e Isabel Myers): Questionário para identificação dos diferentes tipos psicológicos, ou seja, como a nossa personalidade se manifesta ou como agimos e reagimos (Núcleo Ser).

inovadoras, de modo a aportar valor à oferta já existente. O lema da Abylos é: “*A sua empresa acompanha as tendências do Capital Humano? Are you ready?*”.

No momento em que realizei o estágio curricular colaboravam na empresa oito funcionários, três *partners* e o meu orientador de estágio, Dr. Francisco Mendes. Este último é *senior manager* na empresa, com uma experiência de mais de 10 anos a coordenar equipas, sendo inclusive professor convidado no ISEG. Colaborava ainda Joana Medinas, a qual se encontrava a realizar estágio profissional, responsável pela distribuição e repartição de tarefas dos estagiários em modo curricular, bem como de todo o material necessário; e também Diogo Agostinho, que estava a dar início ao seu estágio profissional (ver figura 5).

Sendo uma organização com apenas dois anos, revela ter já um forte suporte organizacional, com colaboradores interessados e certificados, no sentido em que tem parceria com mais de 18 organizações, estando em constante contacto com as mesmas. Cabe à Abylos desenvolver ações de formação, nos mais variados temas, que se tornem um desafio mesmo para quem os vai colocar em prática, e que satisfaça e entusiasme os demais colaboradores, de modo a que estes tenham interesse em ser uma mais-valia para as suas organizações, e que as organizações os vejam como pontos fundamentais do seu desenvolvimento e evolução.

FIGURA 5 - DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: elaborado pela autora

3.2. Apresentação da empresa

“Orgulhamo-nos de olhar para os desafios como oportunidades. Sabemos que os grandes desafios nos transformam em melhores profissionais. São os clientes e os parceiros que nos permitem crescer”.

(<http://www.abyllos.com/team-2/>)

3.2.1. Cultura e Valores

A Abylos, cuja principal atividade assenta na gestão de talento, consultoria e formação, tenta evidenciar-se de outras empresas, do mesmo ramo, ao repensar e implementar práticas de gestão de performance, antecipando tendências.

A cultura da Abylos é bastante marcada pelo valor que esta pode acrescentar às organizações que nela se vinculam, isto é, em que sentido a Abylos pode ajudar e auxiliar as organizações a serem mais fortes e a gerir mais vantagem competitiva sustentável. Desse modo, tem como propósito fundamental traçar novos caminhos para alcançar o futuro.

A Abylos intervém a três níveis (ver figura 6): um primeiro nível ligado à consultoria energética, que procura compreender a organização e as transformações que nela podem ocorrer através da formação de cultura; um segundo nível direcionado para a aprendizagem corporativa, na procura de soluções e novas tendências na GRH e na criação de temáticas, o terceiro e último nível baseia-se nas avaliações e na criação de estratégias.

FIGURA 6 - NÍVEIS DE INTERVENÇÃO DA ABYLOS



Fonte: elaborado pela autora, adaptado da Abylos

3.2.2. Filosofia Abylos

Segundo a partner Márcia Queiroga, “A Abylos pretende redesenhar a arquitetura da máquina do talento, porque apenas 13% dos colaboradores no mundo estão *actively engaged* com a organização”, pelo que consideram haver um longo caminho a percorrer.

Para a Abylos é necessário re-inventar os recursos humanos. Assim sendo, a filosofia Abylos assenta em três pontos essenciais (ver figura 7): inovação (procura de novas tendências e procura de fazer melhor e diferente); resultados (a Abylos considera que o trabalho nos faz crescer, e que os resultados são prova disso mesmo, levam-nos mais longe; aposta na diversidade); equilíbrio que é necessário estabelecer entre o trabalho exercido, mas também a família, amigos e vida em geral.

FIGURA 7 - FILOSOFIA ABYLOS



Fonte: elaborado pela autora, adaptado www.abyls.com

4. Descrição das Atividades Desempenhadas

4.1. Descrição do funcionamento das atividades de estágio

Durante o meu período de estágio acompanhei e participei nas diversas atividades da empresa, sendo que auxiliiei ativamente vários processos, desde R&S, busca de informação relativamente aos *workshops* desenvolvidos, realização de relatórios individuais de *assessment* e relatórios de atividade final, bem como a inscrição de todos os formandos na plataforma SIGO e chamadas de controlo de qualidade para a *Organização Y*.

Desde o início do estágio foram-me concedidos documentos pertencentes à organização para que a minha integração e compreensão do papel que iria desempenhar fosse mais facilitadora, documentos esses, que transmitem a filosofia Abylos, a sua ideologia, o seu sistema de valores e cultura.

De modo a aferir sobre tudo o que envolvia a cultura Abylos e o meu papel enquanto membro da organização, conciliando a leitura e o que apreendi durante o estágio, utilizei um diário de bordo como testemunho de todas as atividades que desenvolvi, contendo o registo detalhado com datas, locais, pontos de situação, questões, contendo também algumas reflexões críticas quanto ao trabalho que estava a ser realizado.

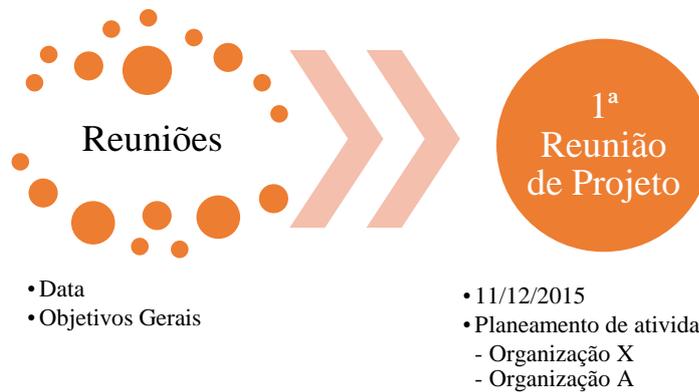
Optei pelo uso do diário de bordo, no sentido em que os registos eram diários e para que não houvesse esquecimento de factos importantes.

4.2. Desenvolvimento das atividades do estágio

No período do estágio foram realizados alguns pontos de situação para *feedback*, entre mim e uma das colaboradoras da empresa, relativamente ao meu desempenho e para possível discussão de pontos de melhoria e desenvolvimento de tarefas a desempenhar.

Na Figura 8 e Figura 9 pode visualizar-se quando ocorreram e qual o objetivo das reuniões.

FIGURA 8 - REUNIÕES DE PROJETO



Fonte: elaborado pela autora

O objetivo da primeira reunião serviu para que cada membro da organização soubesse qual o trabalho que teria em mãos e o que iria desenvolver. Distribuíram-se as tarefas e foi-me explicitado o que era pretendido. Em primeira instância procurei informar-me sobre a empresa na qual iria trabalhar, pois foi-me pedido que realizasse uma seleção de fotos e produzisse um vídeo com as ideias principais da organização X (missão e valores), contendo comentários dos funcionários (relativos a uma formação, realizada pela Abylos). Posteriormente iria realizar relatórios de *assessment*, em que se extrai informação relativamente aos colaboradores, de modo a avaliar o seu papel e posição na organização.

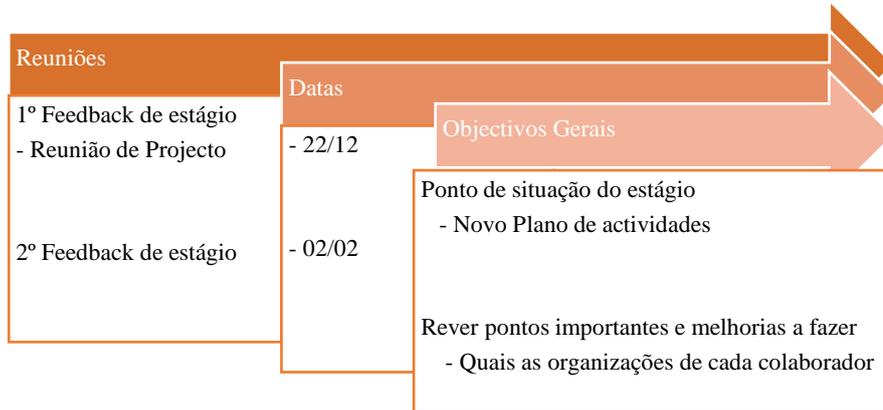
Como referido anteriormente, na caracterização da empresa Abylos, esta labora com várias entidades, pelo que as atividades desenvolvidas pelos colaboradores são bastante diversificadas, no sentido em que as formações realizadas abordam os mais variados temas. Cabe a cada colaborador ficar responsável por algumas dessas entidades, pelo que inicialmente fiquei com a *Organização X* e a *Organização A*, desenvolvendo e realizando pesquisa referente à formação que iria posteriormente ser dada. A formação baseava-se em venda consultiva⁴, pelo que a minha pesquisa assentou em planeamento e atividade comercial e quais as melhores técnicas de concretização e fecho.

Em seguida, foi-me solicitado que realizasse um cronograma em que estabelecesse quais as organizações com que a empresa estava atualmente em parceria (Anexo 1).

⁴ Venda consultiva: consiste no ensino ao consultor de como atender às necessidades do consumidor, visando o aumento das vendas, através das melhores técnicas.

Um segundo ponto de situação assentou em novas atividades a desenvolver e novos planos de estruturação, bem como nos *feedbacks* referentes ao meu desenvolvimento no estágio (ver Figura 9).

FIGURA 9 - FEEDBACK DO ESTÁGIO



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando as áreas onde o estágio teve mais incidência, este passou por ações de revisão bibliográfica; apoio à gestão da formação; apoio ao processo de chamadas de controlo e qualidade da *Organização Y*; participação passiva em ações de formação; inscrição de todos os formandos que participaram em ações de formação realizadas pela Abylos; e apoio ao processo de R&S. O cronograma seguinte (figura 10) mostra as atividades desenvolvidas e o tempo em que cada uma ocorreu no período de estágio (três meses).

FIGURA 10 - CRONOGRAMA DO ESTÁGIO

	1	2	3	4	5
DEZEMBRO 2015					
JANEIRO					
FEVEREIRO					
MARÇO 2016					

Fonte: elaborado pela autora

1 – Apoio à gestão da formação; 2 – Processo de chamadas de controlo e qualidade da “organização Y”; 3 – Inscrição Plataforma SIGO; 4 – Participação em ação de formação (modelo DISC); 5 – Apoio ao processo de R&S

Nas secções seguintes cada uma destas atividades é descrita em pormenor.

4.2.1. Apoio à gestão da formação

Durante todo o processo de estágio foram realizadas atividades de apoio à gestão da formação. Sendo que a Abylos tem por base ações de formação e consultoria teve um papel relevante na pesquisa de informação para que estas pudessem ser concretizadas.

Numa primeira fase tomei conhecimento que estaria em vista a criação e implementação de uma ação de formação, um projeto para a *Organização W*, pelo que a minha participação se baseou na busca de material documental que pusesse em prova a sua execução. Comecei por procurar quais as tendências internacionais (que demonstrem como aperfeiçoar a relação entre os colaboradores e os clientes) que possam ser implementadas em Portugal.

Posteriormente, para implementação de nova ação de formação, neste caso específico para a *Organização A*, a pesquisa incidiu em novas formas de vendas consultivas, em que fossem demonstradas técnicas de concretização e fecho, relativas ao planeamento e atividade comercial, bem como, o poder que pode ser exercido (em termos de persuasão e influência, na tomada de decisão). Estas pesquisas foram realizadas em

artigos e revistas, bem como em livros: “Essencialismo” de Greg Mckeown (2014) e “Influência. A psicologia da persuasão” de Robert Cialdini (2008).

Realizei e criei questões que avaliassem o impacto das formações efetuadas pela Abylos para outra organização, através da plataforma *SurveyMonkey*⁵. As questões foram enviadas aos formandos para que a formação fosse avaliada, segundo dois dos quatro níveis de avaliação do Modelo de Kirkpatrick (ver ponto 2.3.4): reação e aprendizagem.

Realizei também novas questões relativamente ao programa de apresentações eficazes para a *Organização B*, de modo a conduzir uma ação formativa, no âmbito do plano de desenvolvimento de competências dos diretores, sobre comunicação e influência. O foco das questões assentava no modo como as apresentações eram realizadas, no tom de voz que era empregue, na sequência lógica da comunicação, na capacidade de gestão do tempo da apresentação. (Anexo 2)

Outro foco importante no decorrer do estágio foi a realização de *Teaser*⁶s que promovessem as ações de formação que iriam ser desenvolvidas. Para cada ação de formação era estabelecido um tema. Desse modo, realizava-se um *Teaser* como convocatória ou agradecimento. (Anexo 3)

No seguimento das ações que estavam a decorrer fiquei encarregue de realizar *Teaser*'s que se direcionavam aos três grupos (abaixo identificados) que estavam na organização X. Os programas de formação incidiam em:

- Programa de Formação para grupo Grandes Contas:
 - Comunicação e Impacto
 - Planeamento e Eficácia Comercial
- Programa de Desenvolvimento de Competências para grupo *New Channels*:
 - Comunicação e Impacto
 - Concretização e Fecho
- Programa de Formação para grupo Retalho:
 - Venda Consultiva
 - Concretização e Fecho

⁵ SurveyMonkey ferramenta de software para questionários online

⁶ *Teaser*: convite/agradecimento, desenvolvido pela empresa, em formato powerpoint, enviado para os formandos.

4.2.1.1. Gestão do Material para Formação

Quando se prepara uma formação deve sempre ter-se em conta os recursos, o número de pessoas a participar, os equipamentos e materiais que eventualmente irão ser utilizados, bem como as instalações onde serão realizadas. Esteve a meu cargo reunir o material necessário para cada formação, como as folhas de *feedback*, as canetas, as agendas Abylos, as garrafas de água, o equipamento eletrónico como câmara, computador portátil ou colunas, bem como a preparação prévia das formações, caso essas fossem realizadas nas instalações da Abylos. Isto incluiu a preparação de *coffee breaks* e a distribuição de folhas de presença, para contagem de participantes. Prestei auxílio também na seleção de fotografias e montagem de vídeos, para posteriormente relembrar a participação dos formandos.

4.2.2 Processo de chamadas de controlo e qualidade da Organização Y

Uma das atividades que me foi proposta foram as chamadas de controlo e qualidade para a *Organização Y*. Estas consistiam em realizar chamadas, não gravadas, (para indivíduos que fossem clientes dessa organização) através de bases de dados disponibilizadas pela empresa, sempre que tivessem pedido auxílio dos seus serviços.

Desse modo, cabia aos estagiários da Abylos quantificar o nível de satisfação dos indivíduos perante a prestação de serviços da *Organização Y*, para que posteriormente fosse reportado um relatório final, com o nível de satisfação dos clientes, de modo a que os valores de satisfação fossem comparados mensalmente.

Os critérios de satisfação variavam. Inicialmente começaram por estar definidos em cinco *MOT's*⁷, sendo que cada um deles reportava a processos diferentes. Na fase final do estágio curricular os *MOT's* aumentaram para o dobro, sendo que as chamadas também teriam que duplicar, tal como a análise dos dados recolhidos.

Um exemplo *MOT* era referente ao “processo de sinistro”, onde numa escala de 0 a 10 se questionava quão satisfeito tinha ficado com o serviço prestado durante a gestão do sinistro, e qual a probabilidade de recomendar a *Organização Y* a familiares e amigos. Cada colaborador estava incumbido de realizar 100 chamadas por mês (Anexo 4).

⁷ *MOT's*: Acrónimo definido pela organização Y para cada processo que fosse avaliado *online* (ex.: sinistro, qualidade).

O processo de chamadas esteve presente em quase todo o meu período de estágio, como se pode verificar no Cronograma (pp: 26). Geralmente eram dedicadas duas horas diárias para o efeito.

4.2.3 Inscrição na plataforma SIGO

Uma das tarefas que me foi diretamente destinada foi a inscrição dos formandos na plataforma SIGO⁸. Sempre que era dada uma ação de formação, seja nas instalações da Abylos, seja nas instalações das empresas clientes, havia sempre uma folha de presenças em que era pedido o nome completo, bem como a nacionalidade, morada, número do cartão de cidadão, mas também a data de validade e data de nascimento, isto porque para emissão de certificados, era necessário que na plataforma SIGO, fossem inscritos todos os formandos que estivessem presentes na formação, através dos seus dados pessoais. A plataforma SIGO permite que cada formando consiga visualizar todas as ações em que já esteve presente. Assim sendo, sempre que uma ação de formação terminava, podendo ser de um, dois ou três dias, o meu papel era o de emitir certificados, pelo que estava sempre a par do que iria ser realizado nas formações e quais as matérias que iriam ser abordadas, para cada organização em que a ação decorresse. Na plataforma era necessário criar módulos, no sentido em que se necessitava de atribuir um tema à formação realizada, e conseqüentemente era pretendido que se identificassem os temas abordados nessa mesma formação, identificando os dias e as horas destinadas à formação.

4.2.4. Participação em ações de formação

No decorrer dos três meses de estágio pude participar em duas ações de formação. Nestas, o meu papel consistia em preparar previamente o material que era necessário e servir como apoio na prestação de serviços que fossem essenciais. Desse modo consegui ter uma noção geral do que era efetuado nas ações realizadas pela Abylos, bem como lidar com os mais diversos colaboradores e compreender as dinâmicas que eram propostas.

⁸ O Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO) é coordenado pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) para gestão da rede de oferta educativa e formativa e dos percursos educativos e formativos de jovens e adultos.

Caso fosse necessário poderia intervir para esclarecimento de dúvidas, sempre que os *partners* estivessem ocupados.

A primeira participação ocorreu em janeiro, no Hotel Real em Oeiras, das 9h às 15h, com o intuito de demonstrar aos dezoito colaboradores da *Organização K* o seu comportamento dentro da organização.

Uns dias antes da formação foi pedido a cada colaborador que respondesse a um questionário online que pudesse avaliar o modo e a forma como estes se comportavam na organização; o modo como interagiam; se influenciavam ou se sentiam influenciados e como reagem a determinadas situações. A formação era baseada no *Modelo DISC*⁹ (Anexo 5). Ou seja, consoante as respostas dos formandos, foi possível classificá-los quanto ao seu perfil de pessoa dominante, influente, estável ou conformada, e de seguida formar pequenos grupos que partilhassem da mesma letra da sigla *DISC*.

Sendo a minha primeira participação numa ação de formação, o meu papel foi de colocar todo o material necessário que seria utilizado para a parte prática, como questionários de satisfação, distribuição de um exercício para ser realizado em grupo, para esclarecimento de dúvidas. Durante toda a formação fiquei incumbida de tirar fotografias para posterior montagem de um vídeo. Em seguida realizou-se um *Workshop* Gastronómico, em que os grupos de formandos ficaram encarregues de preparar diversas ações.

Posteriormente à formação realizei um relatório onde foram descritas as atividades da ação de formação e a classificação de cada formando, bem como um vídeo com fotos e imagens da atividade gastronómica desenvolvida.

A segunda participação ocorreu em Montargil, durante dois dias (28 e 29 janeiro). O meu contributo assentou novamente na preparação de todo o material necessário, mas também na procura de informação para a formação que iria ser realizada, com base nas *Trends 2016* para a *Organização C*. No local as minhas tarefas foram de: monitorizar dois atores que iriam realizar um miniteatro, ou seja, uma pequena sátira ao modo como o

⁹ Modelo DISC examina o comportamento dos indivíduos em determinados contextos e ambientes. É uma sigla para: Dominância: como a pessoa lida com problemas e desafios. Influência: como a pessoa lida com pessoas e influencia os outros. Estabilidade: como a pessoa lida com mudanças e o seu ritmo. Conformidade: como a pessoa lida com regras e procedimentos estabelecidos por outros.

CEO da organização atuava enquanto colaborador, CEO e companheiro; bem como encaminhar os formandos para as respetivas salas de formação.

Depois da formação e da pausa para *coffee break*, dividimos os cerca de 120 formandos por três grupos, consoante a sua escolha de cada indivíduo, pois iria ser realizado um evento musical. Coordenámos todos os movimentos que foram necessários e reunimos novamente todos os formandos, depois dos ensaios, para que estes realizassem um concerto.

4.2.5. Apoio ao processo de R&S

Durante o estágio pude ainda integrar outra atividade na GRH, pois usufrui da oportunidade de recrutar e selecionar indivíduos que estivessem interessados em integrar a equipa Abylos.

O objetivo era recrutar pessoas que tivessem terminado a licenciatura recentemente, ou que ainda fossem estudantes, para efetuarem estágios curriculares, com preferência em cursos técnico-profissionais. Assim sendo, iniciei a pesquisa de recrutamento para pessoas com cursos em design gráfico ou design da comunicação.

Nesse sentido iniciou-se um processo de recrutamento que passou por colocar anúncios na internet, através do site da Abylos, mas também no site do ISEG, no departamento do *Career Management*, bem como através de contactos pessoais. A adesão às vagas colocadas foi de três pessoas, duas direcionadas para a vaga de design e outra para comunicação. Realizei as entrevistas individuais, com questões relacionadas com o indivíduo, bem como o seu interesse pela Abylos e pela vaga a que estava a concurso. As questões eram elaboradas por mim, pois não existe um protocolo específico da Abylos para questões de recrutamento (Anexo 6).

Relativamente à seleção dos candidatos, sendo que as entrevistas se realizaram nas últimas duas semanas da minha colaboração na organização, já não pude estar envolvida no desenrolar do processo. Apenas consegui participar numa tomada de decisão, pois o meu estágio terminou antes de conseguir dar seguimento aos seguintes processos de recrutamento.

5. Análise crítica à luz do enquadramento teórico

Durante todo o período de estágio foram vários os processos e técnicas utilizados que foram de encontro à formação académica adquirida. Nesse sentido, realiza-se uma análise da revisão da literatura com as atividades desenvolvidas no estágio.

Foi necessário explorar vários itens que se aproximam do ponto central da Abylos, a formação. Nesse sentido, a reflexão crítica das tarefas desempenhadas à luz do enquadramento teórico, anteriormente explicitado, irá ter como foco central a formação que é desenvolvida.

O conceito da Abylos assenta na gestão de talento, acompanhando as tendências da atualidade, de modo a que haja um entendimento de uma GRH adaptada às necessidades da organização, mas também às exigências, cada vez maiores, do mercado concorrente, garantindo motivação e satisfação entre os trabalhadores da Abylos, mas também daqueles que participam nas ações de formação parceiras. Verifiquei que existe um empenho e uma preocupação clara com as formações que são realizadas com as organizações em parceria, bem como com a preparação de *workshops* que a Abylos concede, no sentido de potenciar a motivação, a satisfação e o aumento da qualidade do trabalho e serviços prestados, embora denote, por vezes, que descorem o trabalho elaborado pelos estagiários, pois raramente as pesquisas realizadas por estes eram usadas na integra.

Mas como quando se fala em RH nem sempre é fácil chegar a um consenso e satisfazer todos de igual forma, é necessário estabelecer códigos e regras de conduta para que seja possível trabalhar de forma ordenada, tal como estabelecer horários e datas. Neste sentido, é de meu entender que a estrutura hierárquica da Abylos se encontra coesa e desenvolve de forma ordenada e conjunta todas as atividades em que está envolvida com as empresas parceiras. Tendo-me permitido desenvolver o sentido de responsabilidade dada a exigência de monitorização e pontualidade para a realização das formações.

Existe todo um mecanismo que proporciona o funcionamento das temáticas, envolvendo os trabalhadores da Abylos, pois, como a sua cultura indica, é importante questionarmo-nos sobre a organização, bem como compreender a sua transformação, aferindo as melhores oportunidades. Na Abylos os trabalhadores têm em especial atenção

que o trabalho os faz crescer, distinguindo-os pela autenticidade. Com o trabalho autónomo de pesquisa de informação, para apoio à gestão da formação, considero ter desenvolvido os meus conhecimentos teórico-práticos, de modo a promover o meu crescimento pessoal e profissional, através de introspeção e auto-crítica regular.

No entanto, não tendo eu experiência na área de formação, a não ser o que foi adquirido e assimilado nas aulas, considero que para desenvolver as atividades realizadas pela Abylos deveria ter tido outro tipo de suporte e apoio a nível técnico e pessoal, para que o meu trabalho fosse mais eficaz e direcionado na linha de pensamento da Abylos.

É notório o forte dinamismo que existe na GRH, dos dias de hoje, o que se reflete nas tendências da Abylos. Num mundo em constante mutação é necessário existir organizações que se foquem nos RH, usando-os como recursos estratégicos nas organizações, tornando as organizações cada vez mais competitivas, no sentido em que os gestores têm que compreender como podem aportar valor, melhorando o desempenho dos colaboradores, pensar que meios e que aprendizagens utilizar. Para isso, é necessário realizar processos de formação.

No que diz respeito à formação é importante compreender como as empresas integram a aprendizagem nos colaboradores. Nesse sentido é possível verificar que a Abylos é interveniente nas áreas de saber, pois realizou pontos de situação e *feedback* que permitissem compreender o modo como decorria o meu desempenho, de forma a adquirir e melhorar alguns conhecimentos, bem como aprender novos métodos e técnicas de trabalho (exemplo: plataforma SIGO e *SurveyMonkey*) e também a forma como interagir com os outros, quer presencialmente, em ações de formação, bem como telefonicamente (chamadas de controlo de qualidade para a organização Y). Apesar de considerar o *feedback* como um ponto positivo, julgo que teria sido mais vantajoso se este tivesse ocorrido com maior regularidade.

Analisando de forma crítica o ciclo formativo da Abylos, é possível verificar que a prática não compromete a teoria. Relativamente à fase de levantamento de necessidades de formação, esta era realizada em busca das melhores tendências, isto é, sempre que a Abylos era solicitada para realizar uma formação, cabia aos seus colaboradores identificar de forma concisa quais os problemas e as situações que era preciso ultrapassar. Para isso era necessário pesquisar sobre a empresa parceira, quantos eram os formandos e qual a temática, para que o trabalho de gestão da formação pudesse ser desenvolvido. De modo

a compreender o meio organizacional parceiro, vendo o que seria preciso operacionalizar, e compreender as necessidades de cada formando, usavam-se técnicas de questionários de *assessment* e a tecnologia informática, que descrevessem o indivíduo (em meio laboral, social), para que quando fosse realizada a formação o formador tivesse dados reais sobre cada formando, compreendendo as áreas em que era melhor atuar.

Quanto ao planeamento da formação eram realizados *Teasers* que funcionassem como convocatória, mencionando a temática em causa, pelo que já estavam estabelecidos os objetivos da formação. Analisavam-se custos (quando eram necessárias deslocações, por exemplo), que recursos seriam necessários (folhas de presença, portáteis), qual o formador em parceria com a organização, ou seja, era necessário realizar uma gestão do material. Um dos aspetos a ter em consideração é o fato de as organizações parceiras escolherem as mesmas temáticas, o que coloca um desafio aliciante à Abylos. Uma vez que esta aposta na diversidade, nenhuma temática é igual, pelo que são sempre pesquisados métodos inovadores, o que nem sempre se torna tarefa fácil.

A terceira fase do ciclo formativo, execução, comprova que a empresa dá o seu melhor aquando da formação, mobilizando todos os esforços para o sucesso da mesma. Nas duas ações em que estive presente, posso considerar que o sucesso da formação advém de todo o trabalho desenvolvido pelos colaboradores da Abylos.

No que diz respeito à fase de avaliação da formação, é possível associar as práticas desenvolvidas pela Abylos com o modelo de quatro níveis de Kirkpatrick. Nesse sentido foram realizados os dois primeiros níveis de avaliação, pois eram aplicados questionários de satisfação no final da formação (nível um); quanto ao nível dois, eram realizados testes de aquisição de conhecimentos, bem como *performances* em sala. Não me foi possível verificar se a avaliação dos comportamentos (nível três) era efetuada, isto é, se as competências adquiridas eram colocadas em prática. Nunca surgiu a possibilidade de me deslocar ao local de trabalho dos formandos. Quanto ao nível quatro, relativamente aos custos, não me posso igualmente pronunciar com rigor. É possível, porém, que como acontece em muitas organizações portuguesas e internacionais, a avaliação se centre nos dois primeiros níveis de Kirkpatrick, sendo relativamente subalternizados os dois níveis mais altos, mais difíceis de monitorizar e analisar.

Durante o estágio pude ainda integrar um processo que me suscitava interesse, o R&S. O meu contributo no processo de recrutamento da Abylos passou por publicar

anúncios no site da Abylos e no *Career Management*, do ISEG. Os recrutamentos que concebi foram sempre externos e recorri a métodos como: referências de colaboradores da organização, contacto com Universidades e conhecimentos pessoais. Relativamente ao processo de seleção apenas realizei entrevistas individuais. Como não havia um guião pré-estabelecido, a entrevista era delineada pelo colaborador que ficasse com essa função. Considero que a ausência de procedimentos standardizados pode prejudicar o rigor do processo de seleção. A existência de algumas linhas orientadoras comuns poderia contribuir para uma melhor comparabilidade e avaliação dos perfis dos candidatos.

Em geral, faço um balanço muito positivo do estágio que efetuei, que permitiu consolidar os conhecimentos adquiridos no mestrado com a vivência da GRH num contexto profissional. Um dos pontos que poderia ser melhorado foi, porém, o enquadramento formativo que recebi na empresa. Como sucede em muitas situações de estágios curriculares, as muitas solicitações profissionais do orientador do estágio impedem que seja prestada a devida atenção aos estagiários. Por esta razão, as minhas oportunidades de aprendizagem e formação ficaram relativamente limitadas. No entanto, quero agradecer à Abylos ter-me apoiado, ajudado a crescer profissionalmente e suscitado interesse em realizar um curso de formação de formadores.

6. Conclusão

A integração da formação na GRH tem-se revelado um fator importante quando se fala em fontes de vantagem competitiva dentro e entre organizações.

Do meu ponto de vista considero que a Abylos se encontra devidamente estruturada, apesar da sua criação recente, para alcançar os objetivos a que se propõe. Caso os seus planos para o futuro possam ser implementados, eles permitirão que a Abylos se continue a manter forte, inovadora e competitiva, ao nível dos mercados concorrentes.

A Abylos tem pela frente um futuro cheio de projetos e temáticas aliciantes, ao nível das suas práticas de formação, pois o modo como estas são pensadas e concebidas faz com que seja imensamente requisitada. Assim sendo, a Abylos procura adicionar valor aos RH, tentando desbravar as mais recentes tendências da gestão do capital humano.

As atividades que foram desenvolvidas no decorrer do estágio permitiram-me a aquisição de experiência profissional e um alargamento do conhecimento, na integração da formação, no ciclo formativo e no processo de R&S.

No meu caso concreto tive pena do tempo investido no processo de recrutamento ter sido diminuto e de não poder acompanhar o desenvolvimento do processo de seleção. No entanto, o processo de R&S permitiu distinguir a teoria da prática, ou seja, permitiu o acompanhamento e participação direta nas atividades de anúncio, triagem curricular e entrevistas face-a-face.

Uma das limitações que posso reportar é a curta duração dos estágios curriculares. Tal impossibilita uma integração mais profunda dos estagiários, quer em termos de desenvolvimento profissional, quer na sua restrição a tarefas pouco intensas, bem como a não participação em determinadas atividades.

Referências Bibliográficas

- BILHIM, J. A. F. (2004), *Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP
- BUKOWITZ, W., & WILLIAMS, R. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman
- CAETANO, A., & VALA, J. (2007). *Gestão De Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa. Editora RH
- CAETANO, A.; Sílvia A. Silva, Susana M. Tavares, Susana C. Santos (2014). *Formação e Desenvolvimento Organizacional. Abordagens e casos práticos em Portugal*. Pp.: 9-1. Editora: Mundos Sociais. Lisboa
- CARDIM, J. C. (2009) *Gestão da Formação nas Organizações – A Formação na Prática e na Estratégia das Organizações*. (1ª Ed.) Lisboa: LIDEL.
- CARVALHEIRO, C. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. (Relatório de Estágio). Universidade de Coimbra: Portugal
- DABSCHECK, B. (2010). Managing the Human Factor. *Labour History*, N.º 98. Pp. 258-260. Retirado em 26 de julho de 2016. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.5263/labourhistory.98.1.258>>
- GIDDENS, A. (2010). “Sociologia”. (8ª ed.) Fundação Calouste Gulbenkian, Serviço de Educação e Bolsas, Lisboa
- GOMES, J.; Cabral-Cardoso, C., Cunha, M., Cunha, R., Marques, C. & Rego, A. (2008) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª ed.) Edições Silabo, Lisboa.
- JENNINGS, C. (2016). O referencial 70:20:10 – Mudança de Paradigma na Formação. *Crónicas, Formação & Desenvolvimento*. Pp. 1. Retirado em 26 de julho de 2016. Disponível em: <http://www.rhonline.pt/artigos/formacao_e_desenvolvimento/2016/07/26/o-referencial-702010-mudanca-de-paradigma-na-formacao/>.

- MARTINS, F. (2013). *O Ciclo Formativo e os Requisitos de uma certificação numa entidade formadora: reflexão sobre um estágio*. (Tese de Mestrado). Universidade de Lisboa: Portugal
- MAVIN, S.; Lee, L.; Robson, F. (2010). *The evaluation of learning and development in the workplace: A review of the literature*. HEFCE – Higher Education Funding Council for England. Pp.: 1-30. Retirado em 15 de agosto de 2016, disponível em: <https://www.northumbria.ac.uk/static/5007/hrpdf/hefce/hefce_litreview.pdf>
- MONTENEGRO, A. (2012). Recrutamento e seleção de pessoal: Perspetivas e desafios para a gestão estratégica de pessoas. (Trabalho de Curso). *O Portal dos psicólogos*. Pp.: 1-6. Retirado em 15 de agosto de 2016. Disponível em:<<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0310.pdf>>
- NOE, R. (2010). *Employee Training and Development*. Fifth Edition. McGraw-Hill International Edition
- RIBEIRO, J. (2008). Comportamento Organizacional. *Coleção Ferramentas para o Empreendedor*. ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários e Eduweb. Pp.: 1-96
- SALAS, E.; Tannenbaum, S.; Kraiger, K. & Smith – Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations: what matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13 (2), pp. 74 – 101;
- SAVOLAINEN, T. (2013). Change Implementation in Intercultural Context: A Case Study of Creating Readiness to Change. *Journal of Global Business Issues (JGBI)*, Vol. 7. Pp.:51-58
- SERRANO, M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: suporte teórico, evolução da função e Modelos. (*SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações*) N.º1. ISEG. Universidade de Lisboa: Portugal. Pp.: 1-42
- SEKIOU, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis & Chevalier. (2001). Gestão dos Recursos Humanos. *Sociedade e organizações*. Instituto Piaget
- XAVIER, C. (1991). *Introdução à Gestão de Recursos Humanos*. Coletânea: Administração Local. Cabográfica

ROBBINS, P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11º Ed). Editor: Pearson Prentice hall. São Paulo.

WRIGHT, B. E.; Christensen, R. K. & Kimberley R. Isett. (2013). Motivated to Adapt? The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change. *Public Administration Review*, Vol. 73, Iss. 5, Pp. 738–747

Sites:

Abylos, Trends & Consulting. “Are you ready?” Disponível em: <<http://abylos.com>>

Acesso em: 25 de junho de 2016

Núcleo Ser, tratamento e consultoria. Disponível em:

<<http://nucleoser.com.br/mbti.html>>. Acesso em 12 de setembro de 2016

Anexos

ANEXO 1 – Empresas em parceria com a Abylos

Abylos	Millenium Bank Academy
	Millenium Costunner Charter
	Leya
	Unicre
	CTT
	Royal Canin
	LeasePlan
	Brisa
	AMI
	Liberty Seguros
	Lidl
	Infra-Estruturas de Portugal
	Indra
	Pfizer
	BIM
	Ocidental
Ykk	

Fonte: Elaborado pela autora

ANEXO 2 – Avaliar impacto da formação na organização Y

No âmbito do programa de desenvolvimento de competências da formação Técnicas e Métodos de Apresentação agradecemos a sua participação no questionário. As respostas são confidenciais e de muito valor no processo de desenvolvimento de todos formandos.

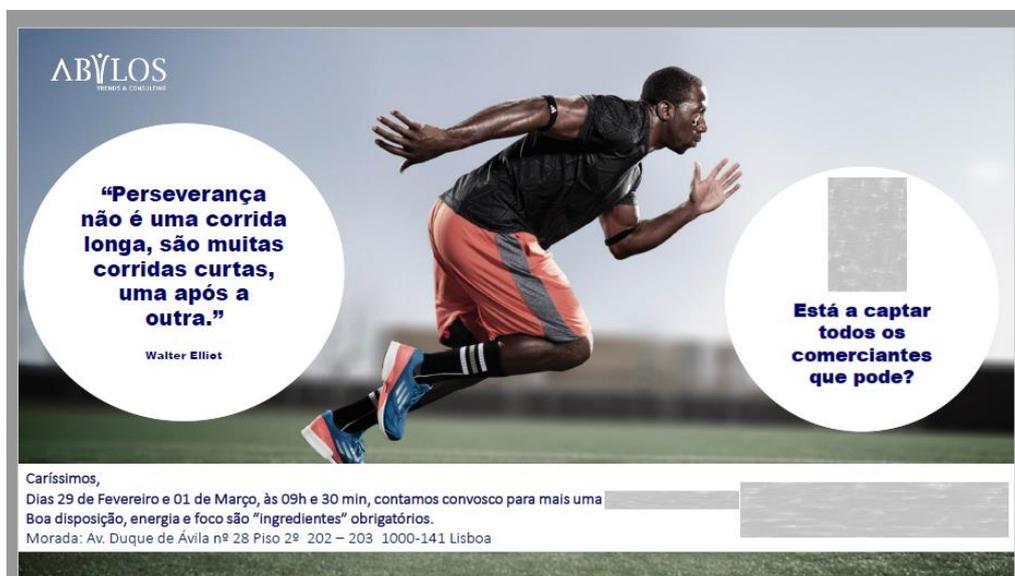
Avalie o impacto da formação, numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco útil e 5 muito útil.

- 1- Quanto considera que haja a necessidade de mudança?
- 2- Qual o impacto que a formação tem/terá na sua carreira profissional?
- 3- A formação teve impacto no seu desempenho?
- 4- Os conhecimentos/competências adquirias na formação aplicam-se nas suas tarefas diárias?

- 5- Considera útil existirem mais formações neste género, mas com maior diversidade de temas?
- 6- Identifique uma característica a melhorar na formação.
- 7- Identifique uma característica positiva no modo como foi realizada a formação.

Fonte: Elaborado pela autora

ANEXO 3 – Exemplo TEASER para convocatória/ agradecimentos



Fonte: Elaborado pela autora

ANEXO 4 – Exemplo MOT para o Processo de Sinistro

MOT2 - Processo de Sinistro_Janeiro

1. Nome do Cliente

2. Nome de quem faz o contacto

3. Número do Cliente

4. Número de Telefone do Cliente

5. Bom dia / Boa tarde, Fala (Nome e Apelido) da Liberty Seguros.
Estou a falar com o (Título Académico |Sr. | Sra. |Nome e Apelido) ?
Se não: É possível falar com? Obrigada, era apenas um contacto de controlo de qualidade, desejo uma boa tarde.
Como está? Estamos a contactá-lo (a) no seguimento do sinistro da viatura com a matricula XX XX XX, ocorrido na data XX XX . É oportuno?
Se não: Obrigada, era apenas um contacto de qualidade, desejo uma boa tarde.
Se sim: O objetivo do contacto é analisar a sua satisfação com o serviço prestado ao longo do processo, pelo que se estiver de acordo colocar-lhe-ia apenas 4 breves questões: Sr. | Sra.
Tenho a indicação de que foi já enviada por correio o parecer final sobre o processo de sinistro. Confirma que recebeu a carta da Liberty Seguros referente ao sinistro?

6. Numa escala de 0 a 10, sendo 0 nada satisfeito e 10 totalmente satisfeito, quão satisfeito ficou com o serviço prestado durante a gestão do sinistro?
 0
 1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10

7. (Avaliação inferior ou igual a 6)
Houve alguma situação que lhe tenha desagradado no serviço prestado ao longo da gestão do sinistro?

Outro (especifique)

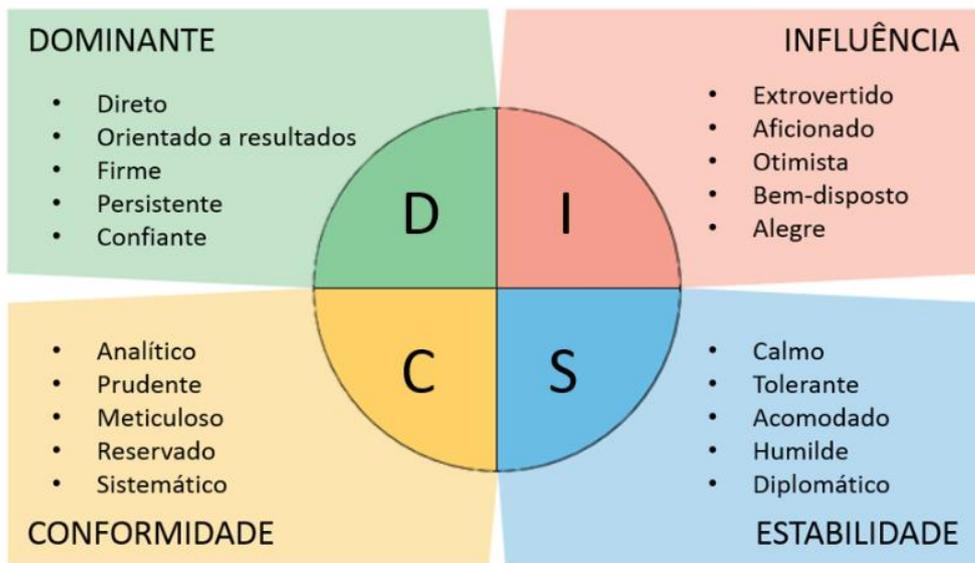
8. (Avaliação entre 7 e 8)
Quais factores contribuiriam para aumentar a sua avaliação?

Outro (especifique)

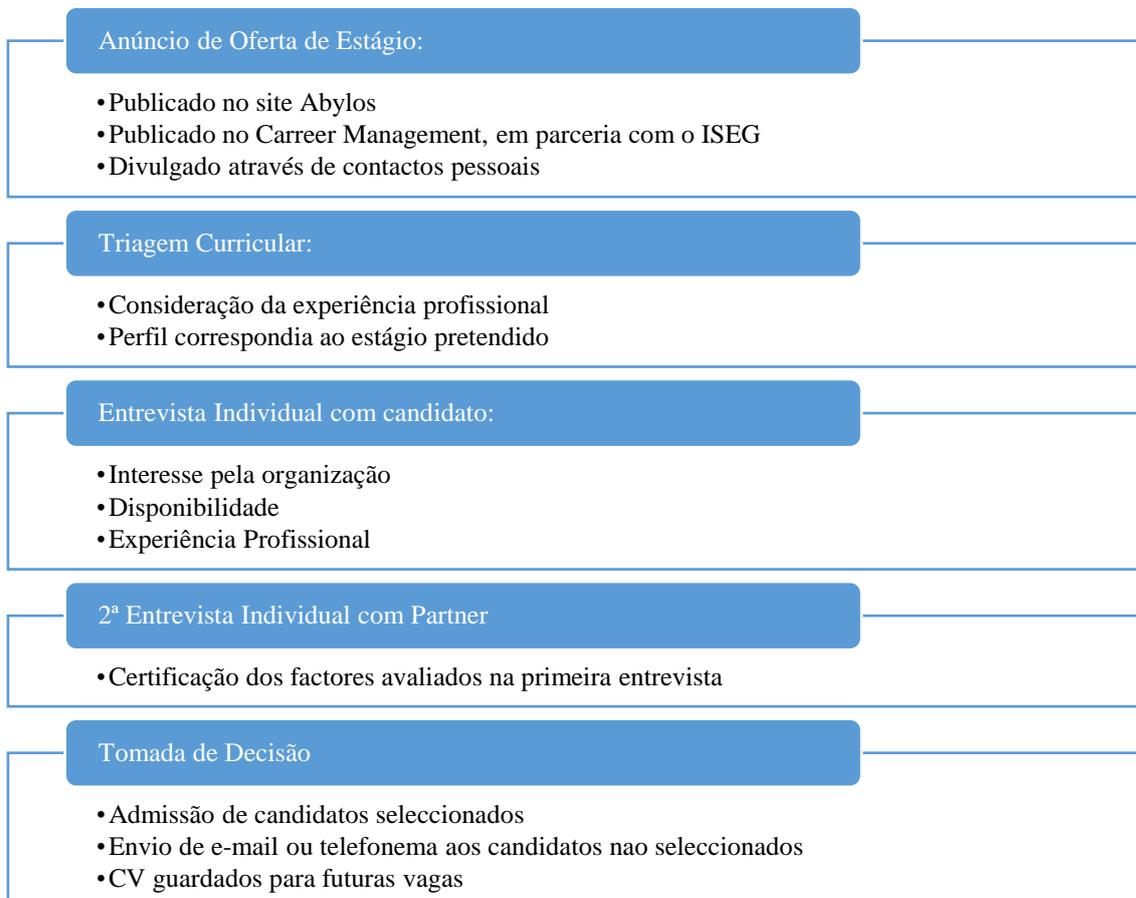
9. (Avaliação Igual ou Superior a 9)
O que mais lhe agradou no serviço prestado durante a gestão do sinistro?

Outro (especifique)

Fonte: MOT SurveyMonkey, adaptado pela Abylos

ANEXO 5 – Modelo DISC

Fonte: Dossiê Abylos, modelo DISC

ANEXO 6 – Processo de R&S da Abylos

Fonte: elaborado pela autora