



# **Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

## **Trabalho Final de Mestrado**

Relatório de Estágio

### **O processo de Formação na Allianz Portugal**

Ana Adélia Marques Fernandes

Outubro 2019

# **Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

## **Trabalho Final de Mestrado**

Relatório de Estágio

### **O processo de Formação na Allianz Portugal**

Ana Adélia Marques Fernandes

#### **Orientação:**

Professora Doutora Carla Curado (ISEG)

Dr.<sup>a</sup> Manuela Neto (Allianz Portugal)

Outubro 2019

## **Agradecimentos**

A conclusão desta etapa deve-se ao facto de ter estado rodeada de inúmeras pessoas que me apoiaram e ajudaram. Desta forma, quero deixar o meu sincero agradecimento:

À minha orientadora do ISEG, a professora doutora Carla Curado, por todo o apoio, atenção e disponibilidade que teve para comigo desde o primeiro dia.

À equipa do Departamento de Pessoas da Allianz Portugal pelos ensinamentos, experiência partilha e gentileza durante o período de estágio.

Aos meus amigos que me acompanharam nesta fase, que ouviram os meus desafoxos e que ajudaram a não desistir. À Carina Cruz e à Patrícia Gomes pela amizade, tempo e ajuda durante estes últimos meses.

Por último, aos meus pais e irmão, por estarem sempre presentes, acreditarem em mim e pelo esforço que sempre fizeram para eu ter as condições necessárias para atingir os meus objetivos. Um especial agradecimento à minha mãe por ser a minha melhor amiga e por nunca me deixar cair.

## **Resumo**

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) incide sobre o processo de Formação e Desenvolvimento na Companhia de Seguros Allianz Portugal, pertencente ao Grupo Allianz. Assim, este relatório procederá à descrição das atividades realizadas durante o estágio curricular que teve lugar na Direção de Pessoas – Desenvolvimento e Dinamização (DP-DD). No que se refere à metodologia adotada, o relatório iniciar-se-á com uma revisão da literatura, seguida da descrição da Allianz Portugal e das atividades desenvolvidas ao longo do estágio. Para concluir, será efetuado uma análise comparativa entre as atividades realizadas e a revisão da literatura, por forma a possibilitar uma visão crítica das práticas organizacionais sobre a gestão da formação.

**Palavras-chave:** Formação, ciclo formativo, Allianz Portugal, plano de formação, estratégia organizacional.

## **Abstract**

The current paper focuses on the Training and Development process at Allianz Portugal, an insurance company that belongs to the Allianz Group. Thus, the paper will describe the activities performed during the curricular internship at the People Directorate – Development and Dynamization (DP-DD). When it comes to the adopted methodology, the report will begin with a literature review followed by the description of Allianz Portugal and the activities developed during the internship. Finally, the paper will carry out a comparative analysis between the performed activities and the literature review in order to provide a critical view of the organizational practices on training management.

**Keywords:** Training, training cycle, Allianz Portugal training plan, organizational strategy.

# Índice

<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>2. Revisão de Literatura</b> .....	2
2.1. Formação como Estratégia .....	2
2.2. Ciclo da formação .....	4
2.2.1. Identificação das necessidades de formação .....	4
2.2.2. Programação das atividades formativas .....	7
2.2.3. Execução das atividades de formação .....	9
2.2.4. Avaliação do processo de formação .....	11
<b>3. Caracterização da Organização</b> .....	15
3.1. Apresentação da Empresa .....	15
3.2. Missão e Valores .....	16
3.3. Formação na Allianz Portugal .....	17
<b>4. Atividades Desenvolvidas</b> .....	19
4.1. Descrição das atividades desenvolvidas.....	19
<b>5. Discussão e Reflexão Final</b> .....	24
5.1. Análise crítica das práticas de formação no âmbito do enquadramento teórico .....	24
5.2. Proposta de melhoria na avaliação de eficácia .....	28
5.3. Considerações Finais e Limitações .....	29
<b>6. Conclusão</b> .....	30
<b>7. Bibliografia</b> .....	31
Anexo I.....	34
Anexo II .....	35
Anexo III .....	36
Anexo IV .....	37
Anexo V .....	39
Anexo VI.....	41
Anexo VII.....	43
Anexo VIII .....	45
Anexo IX.....	46

## **1. Introdução**

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), a elaboração do presente trabalho é fruto de um estágio de natureza curricular. A escolha da realização do estágio deveu-se, sobretudo, ao desejo de experienciar o universo laboral, numa instituição que me permitisse, ao mesmo tempo, aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação académica

A minha escolha recaiu sobre a Companhia de Seguros Allianz Portugal, para a qual fui a candidata selecionada para a realização do estágio com duração de três meses. O facto da Allianz Portugal se apresentar como uma companhia inovadora e centrada nas necessidades dos seus clientes, faz com o que os processos ligados à gestão da formação estejam bem presentes nas necessidades diárias da organização. Assim, este estágio possibilitou-me o contacto com formação numa dinâmica organizacional complexa, nomeadamente, a observação e apreensão dos processos através dos quais o ciclo formativo é incorporado.

O relatório de estágio encontra-se repartido em quatro capítulos: o primeiro referente à revisão da literatura onde é desenvolvida uma fundamentação teórica sobre a temática da formação; o segundo, que procede à caracterização da organização e uma reflexão em torno do papel da formação na Allianz Portugal. No terceiro capítulo são igualmente explicitadas as atividades desenvolvidas durante período de estágio; e por fim, o último capítulo, tem como objetivo uma análise crítica das práticas realizadas à luz do enquadramento teórico abordado no primeiro capítulo e uma reflexão final.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. Formação como Estratégia

Por forma a enfrentarem os desafios atuais, é fulcral que as organizações se adaptem ao processo de mudança, de modo a garantirem a sua sobrevivência e a alcancem certos níveis de competitividade. As práticas de gestão de recursos humanos permitem que organização atinja esses níveis de competitividade organizacional (Shaheen *et al.*, 2014).

A responsabilidade dos departamentos de recursos humanos das organizações é capacitar o capital humano para o sucesso atual e futuro através de diferentes formas de formação, iniciativas educacionais, avaliação de desempenho e desenvolvimento de gestão (Dociu (Anchidin), 2018). São estes processos que preparam as organizações para alterações constantes, tornando-as capazes de gerir problemas, construir relações de confiança e de criar e executar ações planeadas (Almada & Borges, 2018).

Um dos principais pilares na procura pela inovação e criação de novos conhecimentos através do desenvolvimento dos recursos humanos é a partir da formação (Perez-Soltero *et al.*, 2019). Ghasemi *et al.*, (2017) refere que o processo de formação é essencial para a adaptação dos recursos humanos às condições de mudança da organização e do meio envolvente, é também considerado um esforço contínuo e planeado para melhorar as qualificações dos colaboradores e respetivamente, a eficácia organizacional. Para executarem as tarefas de forma eficiente, os colaboradores, necessitam que a organização promova um desenvolvimento ininterrupto de conhecimentos e de competências. (Shaheen *et al.*, 2014)

Noe (2010:5) explica o conceito formação como “um esforço planeado feito pela organização que facilita a aprendizagem das competências relacionadas com as funções

dos colaboradores”. Apesar das diferentes conceitualizações as definições de formação são concensuais: é uma abordagem sistemática de aprendizagem e desenvolvimento para melhorar a eficácia ao nível individual, de equipa e organizacional (Shaheen *et al.*, 2014; Aguinis & Kraiger, 2009; Olejniczak-Szuster & Lukasik, 2018)

Deste modo, constata-se que a formação é um processo individual e uma ferramenta organizacional que, a longo prazo, se traduz em vantagem competitiva. Barney (1991) refere que um recurso para gerar esta vantagem sustentável deverá ter quatro atributos: ser valioso, raro, inimitável e insubstituível. Admite-se assim que as pessoas são um recurso estratégico porque são criativas, têm oportunidades de aprendizagem, são capazes de pensar conceitualmente e conseguem ver as oportunidades e as ameaças emergentes referentes à organização (G. Golebiowska 2005 *cit in* Olejniczak-Szuster & Lukasik, 2018)

As capacidades são difíceis de imitar ou copiar uma vez que são baseadas nos conhecimentos específicos possuídos pelos recursos humanos da organização e pelos processos organizacionais que são desenvolvidos dentro da mesma (Vidal-Salazar *et al.*, 2012). A partir da acumulação do capital humano, à luz da teoria de Barney (1991), a organização está interessada em identificar, apoiar e desenvolver colaboradores, capazes de gerar recursos que conduzam à rentabilidade e à diferenciação da mesma junto da concorrência (Vidal-Salazar *et al.*, 2012). É por isso, que entre as ferramentas que as organizações têm à sua disposição para melhorar o desenvolvimento dos recursos humanos, a formação profissional é frequentemente a ferramenta mais utilizada para moldar as competências dos colaboradores (Olejniczak-Szuster & Lukasik, 2018).

## 2.2. Ciclo da formação

A formação, pode dividir-se em várias fases, gerando assim o ciclo da formação. O ciclo poderá ser repartido em quatro fases: identificação das necessidades de formação, programação das atividades formativas, execução das respetivas atividades e por último, avaliação de todo o processo (Rego *et al.*, 2015:405). Este ciclo realça que a formação deve ser abordada como uma sequência de processos integrados, que são estratégicos e racionalmente desenvolvidos e que se encaixam logicamente (Sels, 2002). De acordo com Rego *et al.* (2015:405) “o ciclo da formação representa um ideal, que as organizações aplicam com maior ou menor proximidade” e “todo o processo deve ser inspirado nas políticas de formação da organização e, mais globalmente, na sua estratégia”.

### 2.2.1. Identificação das necessidades de formação

O processo de formação só é eficaz se os colaboradores alcançarem os seus objetivos de formação e por esse motivo, na fase da conceção do plano de formação é necessário identificar as necessidades e os objetivos pretendidos. As alterações na envolvente da organização, como as inovações tecnológicas e mudanças económicas, sociais ou mesmo políticas são fatores que podem originar uma necessidade de formação (Rego *et al.*, 2015:407). Assim, o processo de identificação das necessidades de formação consiste na recolha de informação e de uma análise que determine quais os problemas que devem ser resolvidos através da formação (Salas *et al.*, 2001).

Segundo Noe (2010:103-104) o levantamento de necessidades é o primeiro passo no processo do ciclo de formação e se o mesmo não for realizado de forma apropriada podem ocorrer as seguintes situações:

- A formação pode ser utilizada de forma incorreta;
- Os programas de formação podem conter conteúdos, objetivos e métodos errados;

- Os formandos podem ser enviados para formações para as quais não tem as qualificações necessárias, pré-requisitos ou até mesmo confiança necessária para aprender;
- A formação pode não garantir a aprendizagem expectada, alteração de comportamentos ou resultados financeiros como é esperado;
- Os recursos financeiros podem ser gastos em programas de formação desnecessários porque não estão de acordo com a estratégia organizacional da empresa.

De acordo com (Noe, 2010:105-107) para realizar o diagnóstico, as chefias, os formadores e os colaboradores devem estar incluídos no levantamento de necessidades utilizando métodos de recolha de informação que incluem observação, questionários, entrevistas, grupos de discussão, documentação e sistemas informáticos.

O objetivo principal da identificação de necessidades é a definição dos objetivos de formação, o que requiere uma análise que passa por três níveis:

- O nível organizacional envolve identificar como é que a formação apoia a direção estratégica da organização (Noe, 2010:110). Salas *et al.*, (2001) explica que durante esta análise é necessário reconhecer as prioridades estratégicas e compreender se a organização está pronta para receber e apoiar o investimento em formação permitindo assim assegurar que a formação correta está a ser transmitida (alinhamento estratégico) e que o ambiente organizacional está devidamente preparado para que a formação seja bem-sucedida (prontidão ambiental). Uma visão estratégica pode ser utilizada para priorizar as necessidades de formação e alocar os recursos necessários para que estas sejam abordadas (Salas *et al.*, 2001).

- Ao nível operacional, “importa analisar o tipo de trabalho que é necessário levar a cabo, as tarefas a realizar, e os requisitos que os colaboradores devem cumprir para executá-las devidamente” (Rego *et al.*, 2015:408). A análise mencionada considera as condições de execução das tarefas, a sua frequência, e quais as capacidades, conhecimentos e atitudes necessários para a realização das mesmas (Mukerjee, 2019). Este nível deve ser concretizado depois da análise organizacional determinar que a empresa deseja dedicar tempo e dinheiro em formação pois este é um processo demorado e que envolve um grande compromisso de tempo para reunir dados dos colaboradores da organização, incluindo as chefias (Noe, 2010:124).
- O nível individual implica “identificar as necessidades de formação de cada individuo concreto” (Rego *et al.*, 2015:408). Com recursos limitados, a formação deve ser direcionada para os colaboradores que apresentam maiores lacunas entre as competências que possuem e as competências necessárias para as suas funções (Salas *et al.*, 2001). O baixo desempenho pode traduzir-se em reclamações de clientes ou incidentes e trabalho. Nestes casos, bem como em situações de alterações significativas nas funções a desempenhar pelos colaboradores, a organização deve proceder à análise individual (Noe, 2010:114). A análise individual permite observar características individuais (orientação para os objetivos, traços de personalidade) que podem influenciar a eficácia das estratégias de formação (Salas *et al.*, 2001). A idade, a autoeficácia e a capacidade cognitiva são exemplos de fatores que determinam a capacidade do colaborador de absorver, assimilar e transferir os conteúdos da formação para as funções de trabalho (Mukerjee, 2019). Através desta mesma análise, é possível determinar o

nível de prontidão dos colaboradores para a formação, que reflete a motivação e as atitudes necessárias para a aprendizagem (Noe, 2010:113).

### **2.2.2. Programação das atividades formativas**

Após a identificação das necessidades e dos objetivos da formação, a pesquisa das melhores práticas na conceção da formação deve orientar a construção inicial da ação, de forma a suprimir as necessidades identificadas durante a primeira fase. (Armstrong & Landers, 2018). Durante esta etapa, a Gestão de Recursos Humanos deve selecionar estratégias apropriadas, delinear o conteúdo e projetar a formação, convergindo com os objetivos de aprendizagem, e considerando as informações disponíveis no que concerne os colaboradores e o seu respetivo trabalho (Salas *et al.*, 2001). Os objetivos de formação proporcionam aos formadores e formandos linhas orientadoras de atuação e esclarecimentos acerca das competências que devem ser adquiridas ao longo a mesma (Salas *et al.*, 2006:479). Noe (2010:140) refere que os indivíduos aprendem de forma mais eficaz quando compreendem os objetivos dos programas de formação.

A motivação para aprender pode ser aprimorada pelo vínculo entre o conteúdo da formação e as necessidades de aprendizagem, através do suporte organizacional e da supervisão (Salas *et al.*, 2001). Segundo Noe (2010:154), é mais provável que os colaboradores aprendam quando a formação está interligada às suas experiências e funções atuais. De acordo com o autor, para melhorar a significância do conteúdo de formação, a mensagem deve ser apresentada através de conceitos, termos e exemplos familiares aos formandos e com material significativo, oportunidades de prática e *feedback*.

A seleção de um método de formação adequado e a identificação dos fatores que devem aprimorar o processo de aprendizagem e a transferência do conhecimento para o

local de trabalho, fazem parte desta fase de programação do ciclo da formação (Sels, 2002). Dependendo das necessidades e dos recursos da organização, os objetivos pretendidos podem ser alcançados através de métodos em salas de aulas até ao uso de simuladores, por isso, a melhor forma de apresentar a formação para os colaboradores deve ser baseada em fatores como os recursos organizacionais e a escolha ponderada dos formandos e do conteúdo a ser ministrado (Salas, *et al.*, 2006:482).

Os aspetos do programa de formação devem refletir o ambiente em que as competências adquiridas serão aplicadas. As organizações conduzem formações *on the job*, que ocorrem no ambiente físico e social em que as tarefas são executadas (Salas, *et al.*, 2006: 489). As competências formadas têm mais probabilidade de serem assimiladas porque foram apreendidas e praticadas no ambiente de trabalho (Grossman & Salas, 2011).

Rego *et al.*, (2015:411) referem que a escolha dos formadores “desempenha um papel fundamental no sucesso da formação” e “as opções são múltiplas, desde o formador interno à prestação de formação por universidades ou consultoras especializadas”. Noe (2010:168) explica que “a utilização de chefias ou colaboradores como formadores internos pode ajudar a aumentar a significância do conteúdo de formação, visto que os mesmos conhecem a organização e conseguem aplicar o conteúdo às funções dos formandos de forma mais precisa”. É por isso que a formação para formadores é também necessária para as chefias, colaboradores e especialistas que tenham conhecimento específico, de forma a melhorar as aptidões de apresentação, comunicação e entender os principais componentes do processo de aprendizagem (Noe, 2010:167).

O desenvolvimento da tecnologia é um fator que deve ser levado em consideração no momento da seleção do método de formação. O *e-learning* nasce através dos avanços

da tecnologia e oferece às organizações uma ferramenta que é acessível e que pode ser utilizada a qualquer momento (Salas *et al.*, 2006:487). Esta ferramenta possibilita a atualização de conhecimentos a partir de uma plataforma personalizada (Gowda & Suma, 2017). A grande vantagem do *e-learning*, para além do facto de ser eficiente em termos de custos, é a liberdade que possibilita aquando da criação de conteúdos para quem desenvolve programas de formação (Salas *et al.*, 2006:487).

Rego *et al.*, (2015:412) afirmam que “a programação da formação requer um planeamento exaustivo e rigoroso das ações a executar”. “O produto final da fase de programação deverá ser uma ação de formação pronta a começar. Deverá, ainda, prever aspetos de duas ordens: os relacionados com o contexto da formação a administrar (objetivos, locais, horários, forma de comunicação administrativa com os formandos) e os que se prendem com o conteúdo da formação (conteúdos, métodos, exemplos, técnicas, etc.)”.

### **2.2.3. Execução das atividades de formação**

A execução das atividades constitui a operacionalização da ação de formação, sendo esta a fase mais visível de todo o ciclo. Contudo, a eficácia da execução depende fortemente da qualidade das fases prévias - diagnóstico de necessidades e desenho da formação (Rego *et al.*, 2015:412).

Na realização da ação formativa é necessário considerar vários fatores para assegurar o sucesso da mesma, nomeadamente: “a adequação dos programas às necessidades da empresa (a realização de ações de formação só se justificam se tiverem utilidade para a empresa, caso contrário deixa de ser um investimento e passa a ser um custo); a qualidade do material apresentado (o material deve ser orientado para os objetivos da formação e ajustado às características dos formandos); a qualidade dos

formadores (identificação dos formadores mais adequados à ação de formação); e a motivação e qualidade dos formandos (a consciencialização dos formandos de que a formação é uma oportunidade e um benefício” (Rego *et al.*, 2015:413).

Durante a ação, os formandos precisam de estar envolvidos através da participação e da partilha de experiências, praticar e fazer perguntas, caso surjam dúvidas, e, após a formação, devem rever e trabalhar para alcançar as metas estabelecidas durante o planeamento (Noe, 2010:195). É necessário que estejam dispostos a adotar novos comportamentos e a aplicar o conhecimento adquirido, solicitando ajuda às chefias, sempre que necessário (Noe, 2010:195).

Características como a personalidade, a capacidade cognitiva, a consciência, a motivação para aprender e a retenção de aprendizagem, afetam como os resultados da formação são transferidos para o local de trabalho (Diamantidis & Chatzog, 2014). Apesar das organizações não poderem controlar quem têm estas características, podem considerar estes dados para determinar quais os colaboradores que participam na ação de formação (Grossman & Salas, 2011). O uso de auxiliares de trabalho pode diminuir a diferença entre os formandos com maior ou menor capacidade cognitiva (Grossman & Salas, 2011).

O ambiente de trabalho pós formação tem um impacto significativo nos resultados da transferência de conhecimento, isto é, mesmo os programas projetados e entregues de forma eficaz falharão em obter resultados positivos se o ambiente de trabalho subsequente não incentivar a aplicabilidade dos comportamentos lecionados (Grossman & Salas, 2011). Por exemplo, é importante que o ambiente de trabalho seja estruturado para permitir que os formandos ponham em prática o que aprenderam (Salas *et al.*, 2001).

Os supervisores podem fornecer apoio nas diferentes etapas do processo de formação (Grossman & Salas, 2011). Mikami & Farukawa, (2018) explicam que os formandos após a ação de formação, quando estão satisfeitos com os conteúdos lecionados, tendem a estar ansiosos por implementar o novo conhecimento. Contudo, quando não existe suporte na implementação por parte das chefias e dos pares, o esforço envolvido para a transferência de conhecimento acaba por se esgotar gradualmente. Dado que os formandos já não estão em contacto direto com os formadores, existe menos incentivo para colocar em prática o que aprenderam mesmo que continuem satisfeitos com a formação de obtiveram. É por este motivo que, os autores, concluíram que a existência de comunicação entre o formando e a organização, durante a ação de formação, torna a probabilidade de implementação dos conteúdos lecionados maior.

#### **2.2.4. Avaliação do processo de formação**

Os acontecimentos que precedem a ação formativa são tão importantes como aqueles que ocorrem antes ou durante a formação. A última fase do ciclo formativo diz respeito à avaliação da formação onde acontece o processo de recolha de resultados necessários para determinar se a formação foi eficiente (Noe, 2010:216).

Ao implementar a fase avaliativa, a organização avalia as atitudes dos colaboradores, a melhoria das competências e o respetivo desempenho após a participação na ação (Sung & Choi, 2018). A partir destas informações, a organização pode tomar decisões para a alocação de investimento e promoção de outras iniciativas. (Sung & Choi, 2018).

Prasad *et al.*, (2016) referem as principais razões para efetuar a avaliação da formação. O primeiro motivo é identificar alternativas para melhorar a formação e o desenvolvimento de conteúdo. Através da recolha de dados e do *feedback* dos formandos,

dos resultados das avaliações que realizaram durante a formação e da maneira como os novos conhecimentos foram transferidos para o local de trabalho, a organização consegue identificar as melhorias que podem ser feitas. Por outro lado, a avaliação permite determinar se a formação está alinhada com os objetivos previamente definidos, identificar se os conteúdos ministrados são os corretos, bem como verificar se as instalações e os formadores têm as competências e conhecimentos adequados. Por fim, a avaliação possibilita reconhecer o valor que a formação está a adicionar ao conhecimento do participante.

Apesar da sua importância, há evidências de que as avaliações dos programas de formação podem ser inconsistentes ou inexistentes (Prasad *et al.*, 2016). As explicações para avaliações inadequadas incluem: o orçamento disponível insuficiente, a falta de tempo alocado, a ausência de conhecimento, a confiança cega em soluções de formação ou a falta de métodos e ferramentas (McEvoy, G. & Buller, P., 1990 *cit in* Prasad, *et al.*, 2016)

A fase de avaliação envolve dois momentos relevantes e distintos. O primeiro momento ocorre imediatamente após o final da ação formativa, e o segundo, depois de um espaço temporal definido pela organização (Rego *et al.*, 2015:418). A avaliação formativa é o primeiro momento que tem como propósito “identificar deficiências nos materiais instrutivos, nos métodos, nos objetivos de aprendizagem, com a intenção de desenvolver soluções prescritivas para melhorar os programas” (Rego *et al.*, 2015:418). Segundo (Noe, 2010:218) envolve a recolha de informação, incluindo, igualmente, opiniões, convicções e sentimentos sobre o momento formativo. O segundo momento refere-se à avaliação sumativa que pretende determinar em que medida os formandos mudaram com o resultado da participação no programa de formação. Verifica-se se existe a aquisição dos conhecimentos, atitudes e comportamentos identificados nos objetivos de

formação (Noe, 2010:218). Dessa forma, “focaliza-se em resultados de curto prazo (reações e aprendizagem dos formandos) e de longo prazo (comportamentos no trabalho, impacto organizacional e retorno do investimento)” (Rego *et al.*, 2015:418).

Um dos modelos fundacionais de identificação e categorização da avaliação e dos resultados da formação, foi desenvolvido por Kirkpatrick e continua a ser utilizado como modelo-base para outros investigadores. O modelo “propõe que avaliação seja feita sequencialmente”, isto é, a informação recolhida em cada nível contribui para preparar nível o seguinte, o que torna cada nível mais complexo e informativo (Rego *et al.*, 2015:419). A natureza hierárquica do modelo de Kirkpatrick sugere que os resultados do nível superior só podem ser avaliados se ocorrerem mudanças positivas nos níveis imediatamente abaixo (Noe, 2010:220).

O primeiro nível do modelo representa as reações focando-se nas opiniões e no grau de satisfação dos formandos, nomeadamente sobre materiais, formador, metodologias pedagógicas e conteúdos (Rego *et al.*, 2015:419). Esta reação é normalmente recolhida no momento de finalização da ação formativa através de questionários que incluem questões relacionadas com a satisfação do formando sobre o formador, organização e conteúdos (Noe, 2010:221). Este é frequentemente o nível mais utilizado na avaliação devido à sua facilidade de aplicação e à falta de experiência na avaliação de outros níveis (Perez-Soltero *et al.*, 2019). As avaliações de reações “apresentam sérias limitações no que diz respeito à avaliação do impacto da formação na empresa ou na melhoria de formações futuras” (Rego *et al.*, 2015:419).

A aprendizagem é o segundo nível do modelo que pretende “avaliar a eficácia da formação em termos dos resultados da aprendizagem (conhecimentos, competências, atitudes)” (Rego *et al.*, 2015:421). Determina-se até que ponto os formandos estão

“familiarizados com as técnicas, procedimentos ou processos apresentados na ação formativa” (Noe, 2010:223). Nesta fase, as organizações usam testes administrativos antes e depois da formação para verificar se a diferença entre ambos pode ser imputada à formação (Rego *et al.*, 2015:421). No entanto, o nível apresentado não determina se o formando irá utilizar o conhecimento adquirido durante a realização das suas funções (Noe, 2010:224).

O terceiro nível avalia o comportamento, destacando as alterações observadas no local de trabalho após a execução da formação. É avaliado “em que medida as competências técnicas ou sociais adquiridas durante a formação são transferidas para o posto de trabalho e interferem no desempenho” (Rego *et al.*, 2015:421). A extensão daquilo que foi aprendido pode ser avaliado através da observação no desempenho das suas funções ou utilização de questionários e entrevistas (Noe, 2010:224; Rego *et al.* 2015:421).

Segundo Sels (2002) são poucas as empresas que percebem as mudanças que a formação empreende no seio da organização e como consequência existe uma distorção no que toca à transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho. Mesmo que as reações a uma formação sejam positivas e os participantes tenham aprendido (níveis 1 e 2), não significa que existe uma alteração no comportamento.

Por último, o quarto nível está relacionado com os resultados que “avaliem os impactos financeiros ou operacionais da formação sobre a empresa” (Rego *et al.*, 2015:421). Exemplos de resultados incluem o aumento da produção e a redução dos custos relacionados com *turnover* dos colaboradores ou acidentes de trabalho, bem como melhorias na qualidade dos produtos ou no atendimento ao cliente (Noe, 2010:225). Este nível é o mais importante do ponto de vista da organização, uma vez que verifica se a

formação cumpriu com os objetivos planeados e se as necessidades organizacionais obtiveram resposta (Kirkpatrick, 1999 *cit in* Aragón-Sánchez *et al.*, 2003). Ainda assim, este é o nível mais complexo e menos aplicado nas empresas (Aragón-Sánchez *et al.*, 2003).

Desde que Kirkpatrick introduziu o seu modelo de avaliação inúmeras discussões ocorreram sobre este modelo e os quatro níveis definidos. Phillips (1998) aceita os três primeiros níveis de avaliação de Kirkpatrick, porém, o autor acredita que Kirkpatrick não elaborou adequadamente o quarto nível e, por esse motivo, expandiu o modelo ao nível dos resultados (Reio *et al.*, 2017). O autor acrescenta um quinto nível que pretende determinar, de melhor forma, os benefícios organizacionais da formação, convertendo os resultados da mesma em valores monetários (Reio *et al.*, 2017). Este nível poderá ser executado com uma comparação dos custos da formação para obter o verdadeiro retorno do investimento (ROI) (Noe, 2010:226). O impacto desta pesquisa resultou que muitos profissionais de gestão de recursos humanos passassem a considerar este nível como uma extensão do modelo de Kirkpatrick nomeando-o como modelo de ROI de Phillips (Reio *et al.*, 2017).

### **3. Caracterização da Organização**

#### **3.1. Apresentação da Empresa**

O estágio para a realização do presente trabalho foi efetuado na Companhia de Seguros Allianz Portugal durante um período de 3 meses, entre 19 de fevereiro e 18 de maio de 2018.

O Grupo Allianz foi fundado em 1890 e está sediado em Munique, Alemanha. Esta multinacional está entre as maiores seguradoras a nível mundial, estando presente

em mais de 70 países. Emprega cerca de 140.000 colaboradores em todo o mundo e a sua carteira de negócios conta com 88 milhões de clientes. A Allianz Portugal (AZP) nasceu da fusão da Portugal Previdente e da Sociedade Portuguesa de Seguros, no quadro de uma vasta reorganização do Grupo Allianz em todo o mundo. Passados vinte anos após a sua fundação, encontra-se na 5ª posição do ranking português dos grupos seguradores, em termos do volume de negócios. Em dezembro de 2017 a companhia contava com 644 colaboradores.

Os principais objetivos estratégicos da AZP são alcançar níveis de crescimento significativos em áreas de rentabilidade elevada, atingir uma posição de liderança na qualidade de serviço, atuar de forma sistemática no controlo de custos, alcançar orientação clara para o cliente e satisfação das suas necessidades e, por fim, desenvolver e implementar uma cultura digital.

### 3.2. Missão e Valores

A AZP assume como missão contribuir para a segurança individual e coletiva, de modo a incentivar o desenvolvimento sustentado da sociedade, mediante serviços nos domínios do aconselhamento, prevenção, cobertura de riscos de pessoas e bens, e gestão de ativos financeiros. A Allianz encontra nos seus valores, transversais a todas as congéneres, a base para toda a sua atuação e sustenta o seu posicionamento no mercado de acordo com: a Responsabilidade, Proteção, Proximidade e Excelência.

Em 2015 foram definidos, pelos executivos da Allianz de todo o mundo, quatro *People Attributes*. Mais do que valores transversais, os *People Attributes* traduzem a atitude empreendedora da Allianz perante os seus clientes, cada vez mais exigentes, e perante o mercado, cada vez mais concorrencial. Os *People Attributes* da Allianz - Excelência face ao Cliente e ao Mercado, Empreendedorismo, Liderança Participativa e

Confiança - visam promover e incrementar a cultura da organização em cada congénere do grupo e representam vantagens competitivas que deverão fazer parte do ADN de cada colaborador e de cada companhia do grupo. Pretende-se, assim, diferenciar a Allianz face às suas congéneres e torná-la mais competitiva.

### 3.3. Formação na Allianz Portugal

A formação na AZP tem como principal finalidade adaptar as atitudes, as aptidões e os comportamentos profissionais aos objetivos departamentais e organizacionais. É vista como uma necessidade permanente e um meio para antecipar e responder às solicitações inerentes à constante mudança organizacional.

A relação direta entre o desenvolvimento de competências e o envolvimento das pessoas com a estratégia é fundamental para que a companhia seja uma empresa onde a aprendizagem e a transmissão do conhecimento são uma constante, e na qual a antecipação, a inovação, a motivação e a evolução são valores-chave.

Para que todos os colaboradores tenham possibilidades de formação, que lhes permitam um desempenho mais eficaz da sua função e os auxiliem na progressão na carreira, a política de formação exige a partilha de responsabilidades entre a Direção de Pessoas – Desenvolvimento e Dinamização (DP-DD) e as restantes direções. É um processo que envolve a totalidade da organização, desde a gestão e os colaboradores, às áreas funcionais e à administração, aos técnicos especialistas e aos técnicos de formação.

Em novembro de 2017, a AZP registava 12375 horas de formação e 1693 participações, sendo que o número de horas de formação tem vindo a diminuir desde 2015, registando um decréscimo de 17% (Anexo I). A criação da Norma Processual N°11/2004 (Anexo II) tem como objetivo definir a metodologia para o processo de gestão da formação na companhia seguradora, de forma a assegurar que existe um plano geral

de formação, que a formação necessária para o desenvolvimento das competências é disponibilizada, que as etapas do processo e as responsabilidades estão definidas e que a eficácia das ações promovidas é avaliada. Assim, o ciclo formativo da AZP está dividido em cinco etapas: preparação da oferta formativa; identificação das necessidades de formação; preparação da formação; realização e avaliação das ações de formação; e avaliação da eficácia da formação. Existem também dois tipos de formações praticadas dentro da companhia: a formação interna, que se traduz num conjunto de ações organizadas pela empresa, em instalações próprias ou não, e com recurso a formadores internos; a formação externa, composta por ações de formação cuja organização pertence a entidades alheias à empresa.

A partir da definição das responsabilidades na Norma Processual N°11/2004, compete à DP-DD, garantir:

- A pesquisa da oferta formativa existente e disponibilizá-la aos colaboradores;
- O levantamento das necessidades de formação;
- A elaboração do anteprojecto, projecto e plano de formação;
- A gestão e organização de planos de formação e ações não inseridas neste;
- A elaboração de informação periódica a enviar a todas as unidades organizacionais;
- O controlo de custos e orçamento para as actividades de formação profissional.

Com o objetivo de estruturar de forma mais equilibrada o Plano de Formação, o DP-DD lançou pela primeira vez, em 2008, um documento único que sistematiza toda a oferta formativa ao dispor dos colaboradores. O documento está estruturado com base no levantamento prévio de necessidades, programas de formação contínua e obrigações legais e espelha os programas de formação interna e externa a realizar. Assim, as ações

de formação a implementar e apoiar, devem dar resposta a objetivos e necessidades individuais das direções e da organização na sua globalidade. Neste enquadramento, e tendo em conta o orçamento, devem ser estabelecidas prioridades, alocando recursos aos diferentes tipos de objetivos refletidos no plano de formação anual. O resultado desejável do Plano de Formação é ter pessoas motivadas, alinhadas com o projeto e com os valores da empresa, que conhecem os processos de trabalho e que sabem o que, como e quando fazer.

## **4. Atividades Desenvolvidas**

### **4.1. Descrição das atividades desenvolvidas**

O estágio realizado na AZP permitiu que acompanhasse a maioria das atividades do ciclo formativo, desde a identificação das necessidades de formação, até à avaliação da sua eficácia. O facto de ter iniciado o estágio no mês de fevereiro, fez com que a primeira fase do ciclo de formação - “Preparação da oferta formativa” - já estivesse concluída, uma vez que a elaboração do documento com a oferta formativa é preparado no último trimestre do ano anterior e tem como objetivo delinear as ações de formação planeadas. Para um melhor entendimento do que foi concretizado durante o período de estágio irá ser feita a descrição das atividades relativamente ao processo de formação na organização.

#### **Identificação das necessidades de formação**

A DP-DD enviou, aos responsáveis dos departamentos, a oferta formativa transversal decidida na elaboração do plano de formação. Este plano é feito de acordo com as necessidades de formação da organização, tendo em vista a estratégia definida e os objetivos pré-estabelecidos pelos departamentos para o ano corrente. Os responsáveis de cada departamento partilham este documento com os seus colaboradores, de forma a

participarem ativamente no processo de identificação das suas necessidades de formação. Para além da oferta formativa disponibilizada, existem também formações mais específicas para determinadas áreas, como por exemplo o lançamento de novos produtos.

No ano de 2018 a oferta formativa era a seguinte:

- Formação Pedagógica de Formadores, com o intuito de formar os colaboradores para que estes possam melhorar a qualidade da formação interna e, por sua vez, potenciar a partilha de conhecimento.
- Liderança Eficaz de Equipas (I) destinada às chefias que assumiram recentemente a função.
- Desenvolvimento e Acompanhamento de Equipas (II) para atualização e reciclagem de conhecimentos das chefias que já frequentaram a formação em liderança há mais de dois anos.
- Técnicas de Negociação com o objetivo de aprimorar a efetividade das negociações colaboradores nomeadamente na área comercial.
- Gestão de Tempo e Stress com o intuito de fornecer ferramentas por forma a aumentar o bem-estar no trabalho e na vida familiar e social.
- Inovação e Empreendedorismo, com o propósito de estimular capacidades empreendedoras e criativas para a resolução de problemas.

A tarefa desenvolvida após a receção do plano de formação sugerido por cada departamento, foi verificar se as necessidades para o ano de 2018 já tinham sido de alguma forma suprimidas em anos anteriores e no caso de existirem pedidos que já tinham tido resposta anteriormente, a DP-DD tinha a responsabilidade de verificar com as áreas o motivo da repetição do pedido. No momento de envio da oferta formativa transversal para os responsáveis foi também enviado um *follow up* das necessidades de 2017.

Posteriormente, eu tive a missão de priorizar as formações que já tinham sido identificadas no ano anterior mas ainda não tinha sido dado resposta. Após essas atividades, a DP-DD elabora o plano final de formação onde estão descritas as informações sobre as ações de formação, os formandos, os tipos de formação, a calendarização e os custos previstos, para ser sujeito a aprovação da Administração da AZP.

### **Preparação da formação**

A segunda fase englobou a preparação das formações, tanto daquelas que estavam consideradas no plano de formação, como daquelas que não estavam previstas, mas foram identificadas posteriormente para colmatar novas necessidades. Durante esta etapa existiram uma série de procedimentos que fui operacionalizando durante o período de estágio:

- A seleção da entidade formadora, através do pedido de propostas com o programa de formação, datas disponíveis e orçamentos;
- A definição da calendarização das ações de formação, após validação da disponibilidade com os formandos e com as chefias dos mesmos;
- A inscrição dos formandos e o envio dos dados pessoais para a emissão de certificados;
- O envio da convocatória e do programa aos formandos;
- O tratamento dos aspetos logísticos de apoio à ação, como por exemplo reservas de sala e do equipamento necessário para a realização da formação.

### **Realização e avaliação das ações de formação**

Nesta fase existe a responsabilidade de colocar em prática a ação de formação, através da preparação de um conjunto de documentos como folhas de presenças (Anexo

III) e questionários de avaliação de reação. Estes documentos são importantes na eventualidade de auditorias externas.

Nas formações que acompanhei, eu era a responsável pela entrega da documentação mencionada, pela organização das salas, nomeadamente disposição e verificação do material de apoio, pela entrega do material de escrita aos formandos (canetas, blocos de folhas) e pelos pedidos de *coffee break*. A presença de um elemento da DP-DD antes de cada sessão formativa permitia acautelar qualquer questão que fosse suscitada por parte do formador.

A realização de ordens de pagamento das despesas relativas à formação é também uma função inerente ao departamento de formação, para que exista uma gestão e um controlo orçamental por parte da equipa. Aquando da receção da fatura com os custos diretos ou indiretos à ação de formação, eu executava o preenchimento das ordens de pagamento para a contabilidade.

A avaliação de reação constitui o grau de satisfação relativamente ao conteúdo lecionado, aos formadores, aos materiais disponibilizados, entre outras coisas. Nesta circunstância, a AZP apenas faz avaliação de reação às formações internas (Anexo IV) e internacionais (Anexo V), tendo para ambas questionários de avaliação distintos.

As formações externas são da responsabilidade da entidade formadora, uma vez que no final do programa de formação é entregue à companhia o *dossier* técnico-pedagógico. Neste caso, não existe uma comparação de resultados porque os critérios de avaliação utilizados diferem consoante a entidade formadora. Ainda assim, a AZP trata a informação relativa à opinião dos formandos sobre a formação prestada. Nesta etapa, eu realizava a análise da avaliação recolhida através da inserção dos dados numa folha de

Excel, para enviar o *feedback* da avaliação de reação para os formadores internos e para a responsável do DP-DD.

### **Avaliação de eficácia da formação**

A última fase do ciclo formativo na AZP consiste na avaliação de eficácia, que tem como objetivo validar o impacto das ações formativas no exercício das funções dos colaboradores. É também incorporada a avaliação da respetiva chefia, de modo a existir uma comunicação bilateral sobre a formação realizada. A avaliação de eficácia engloba a formação interna, externa, internacional e *e-learning*. Os cursos de línguas e os cursos superiores financiados pela AZP não são sujeitos a este tipo de avaliação, visto que estão a ser continuamente avaliados no decorrer do curso.

O momento do início do preenchimento do questionário de avaliação difere consoante o carácter da formação realizada: se a formação teve um carácter técnico, a sua avaliação de eficácia inicia-se três a seis meses após a conclusão da ação, no caso de ter um carácter comportamental, a avaliação é realizada entre seis a nove meses após a sua finalização. A existência desta diferença temporal deve-se ao facto da formação de carácter comportamental necessitar de mais tempo para que possam ser observadas alterações no comportamento dos colaboradores, e, conseqüentemente, para ter reflexo nas funções exercidas por estes.

A responsabilidade pela execução desta atividade é da DP-DD, que prepara os questionários de avaliação e procede ao envio dos mesmos. No período de estágio, foi partilhado comigo um ficheiro Excel com todas as formações a serem avaliadas e os respetivos participantes. O processo estreava com o preenchimento dos cabeçalhos nas minutas dos questionários de avaliação para os formandos (Anexo VI), colocando o nome da formação frequentada e o nome da entidade formadora. Numa segunda fase, repetia o processo com as minutas dos questionários dos responsáveis (Anexo VII). Por fim, os

questionários eram enviados através de *e-mail* para cada colaborador e, posteriormente, respetiva chefia.

Os recetores dos questionários tinham o prazo de duas semanas para a devolução do *e-mail* com avaliação preenchida. Quando ultrapassado esse período, era necessário enviar uma recordatória para a avaliação ser concluída. Após a receção das avaliações, tanto dos formandos como das chefias, existia um ficheiro Excel destinado à inserção das respostas obtidas, que, mais tarde, eram tratadas na análise da avaliação de eficácia.

## **5. Discussão e Reflexão Final**

### **5.1. Análise crítica das práticas de formação no âmbito do enquadramento teórico**

O presente capítulo tem como finalidade estabelecer uma relação entre as práticas de formação mencionadas no capítulo de Revisão de Literatura e as atividades realizadas no período de estágio.

Primeiramente, importa referir que na Companhia de Seguros Allianz Portugal a formação tem uma orientação estratégica, uma vez que o investimento no desenvolvimento das competências dos colaboradores está em linha com os objetivos estratégicos definidos pela AZP. Existe o reconhecimento por parte da organização de que os aumentos nos níveis de eficácia da formação têm implicações positivas na produtividade e na qualidade do serviço prestado.

Assim, a AZP aposta fortemente na gestão de recursos humanos, nomeadamente na área da formação, com uma equipa dedicada exclusivamente a estes processos, o que permite um empenho total nos projetos a desenvolver e no combate aos desafios internos e externos. A existência dos princípios orientadores na política de formação clarifica e

estrutura um conjunto de práticas, que permitem um conhecimento sobre as matérias de formação e as responsabilidades inerentes dos intervenientes no processo.

Após uma análise crítica do ciclo formativo da AZP, é possível verificar que, na sua generalidade, a prática não coloca em causa a teoria. À semelhança do que foi descrito na revisão de literatura, o ciclo de formação da AZP tem as quatro fases descritas anteriormente, mas contempla igualmente uma pré-fase, que consiste na preparação do plano de formação. Esta preparação reflete as necessidades formativas organizacionais estabelecidas pela estratégia, missão e objetivos definidos. Tal como referido por Rego *et al.*, (2015:379), a formação deve ser considerada como um instrumento de gestão orientado para o alcance das metas organizacionais.

Na identificação das necessidades de formação existe um envolvimento por parte das chefias e dos colaboradores. Cada uma das partes identifica e prioriza as formações predisponíveis na oferta formativa enviada pela DP-DD e acrescenta outras lacunas formativas (tendencialmente de natureza técnica), que deverão ser contempladas no plano de formação. Apesar dos *inputs* de ambos, este momento está integrado em fases distintas. O colaborador faz a sua identificação e, posteriormente, a respetiva chefia aprova, recusa ou acrescenta necessidades, sendo que este processo é feito através de um ficheiro Excel. A sugestão de melhoria seria a integração deste momento no processo de avaliação de desempenho ou no momento de *feedback* estabelecido pela organização.

Ao nível da preparação da formação existe o esforço de delinear para o ano inteiro quais as formações a serem desenvolvidas e em que condições (pedidos de orçamentos, calendarização e logística). No entanto, existe uma quota de formação não planeada, que surge no decorrer do ano, devido a novas necessidades. A divulgação dos objetivos da formação no momento da convocatória é uma preocupação por parte da DP-DD, para comunicar os conteúdos e gerir as expetativas dos formandos. Devido à cultura

organizacional sobre a importância da formação existe, na sua maioria, um apoio por parte das chefias na participação nas mesmas.

A seleção do método formativo varia consoante os objetivos delineados. Na entrada de novos colaboradores para as áreas técnicas, a formação tende a ser *on-the-job* uma vez que a organização oferece uma série de produtos e serviços distintos. A transferência destes conteúdos para as novas funções é maior quando ocorre no ambiente físico e social da AZP, tal como refere Salas *et al.*, (2006:489). Para a partilha de informação interna, como Missão e Valores, objetivos organizacionais, *Compliance*, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho ou formação mandata pelo Grupo Allianz sobre antifraude ou diversidade, o *e-learning* é uma ferramenta com uma utilização expressiva dentro da organização. No entanto, importa referir que a formação em sala continua a ser a opção mais utilizada devido ao seu carácter mais tradicional.

Nas áreas técnicas, são por norma os colaboradores da AZP que asseguram a formação interna, devido ao seu elevado *know-how* sobre essas matérias. Por este motivo, existe um investimento em programas de formação externa, tal como a Formação Pedagógica de Formadores, para que os colaboradores tenham um conjunto de ferramentas que lhes permitam melhorar as suas aptidões de comunicação e apresentação, podendo assim potenciar da melhor forma a partilha de conhecimento.

Para a realização e operacionalização da formação existem procedimentos definidos, de modo a disponibilizar recursos para o sucesso da mesma, como salas com as condições necessárias, materiais ou *coffee break*.

Como foi referido por Diamantidis & Chatzog (2014) as características individuais são fatores a ser considerados, pois afetam os resultados da transferência do conhecimento adquirido pela formação para o local de trabalho. É, contudo, difícil ter

esse tipo de personalização, devido aos recursos financeiros disponíveis para formação e ao elevado número de colaboradores da AZP.

Relativamente à fase de avaliação da formação, é possível verificar que existe o esforço de aplicação do modelo teórico de Kirkpatrick. Na sua generalidade, a organização apenas está a conseguir aplicar o primeiro nível de forma correta e existia a tentativa de aplicar o terceiro e quarto nível do modelo no mesmo momento. O primeiro nível de avaliação é realizado após o final da formação, através de um questionário de satisfação que vai ao encontro de Rego *et al.*, (2015:419), pois pretende recolher informação sobre os materiais, formador, metodologias pedagógicas e conteúdos.

O segundo momento avaliativo, denominado de avaliação de eficácia pela AZP, reflete tanto o terceiro como o quarto nível do modelo de Kirkpatrick. Este questionário (Anexos VI e VII), através da avaliação dos comportamentos (nível 3), pretende avaliar em que medida as competências adquiridas durante a formação são transferidas para o posto de trabalho e interferem no desempenho (Rego *et al.*, 2015:421). O quarto nível está presente no questionário de eficácia, dado que se procede à recolha de dados quantitativos sobre as melhorias verificadas nos processos de trabalho do colaborador, de forma a avaliar os impactos financeiros ou operacionais da formação sobre a empresa (Rego *et al.*, 2015:421). Considero ser fundamental a utilização dos níveis do modelo de Kirkpatrick em momentos distintos. Possibilitar a avaliação dos comportamentos a partir de questionários, entrevistas e observações pode melhorar a apreciação do impacto da formação para o contexto real de trabalho. A medição dos resultados financeiros e operacionais deve ser feita através de medidas como a qualidade dos serviços, o volume de vendas e a produtividade. Não obstante, é necessário recorrer a grupos de controlo e efetuar medições antes e após da formação (Rego *et al.*, 2015:421).

O quinto nível de Kirkpatrick & Phillips sobre o retorno de investimento, ou ROI, ainda não é praticado. Todavia, tendo em conta a gestão que a DP-DD tem com os custos diretos e indiretos das formações, a AZP poderia aplicar este modelo, avaliando os benefícios que a organização ganhou com os programas de formação face aos custos suportados.

## 5.2. Proposta de melhoria na avaliação de eficácia

Durante a avaliação de eficácia das formações surgiu um consenso por parte das chefias e colaboradores sobre a dificuldade em preencher o questionário. De um modo geral, o obstáculo no processo de avaliação residia nas questões número quatro e cinco (Anexo VI e VII), que solicitavam a quantificação das melhorias concretas e do desempenho.

Após a constatação de que este era um dos problemas que impedia os colaboradores de completarem a avaliação, foi solicitada uma proposta de melhoria para o questionário. O primeiro passo consistiu na pesquisa de exemplos de questionários de eficácia utilizados por outras organizações, de forma otimizar o atual e a torná-lo mais objetivo. Este passo foi crucial, visto que se verificou que a mensuração de indicadores quantitativos não deveria ser feita através de questionário. Para além disso, estava a ser aplicado na mesma ferramenta dois dos níveis do modelo de Kirkpatrick que, por sua vez, correspondiam aos mais difíceis de avaliar pelas organizações.

O passo seguinte foi retirar as questões de medição e formular o questionário para avaliar as perceções dos formandos e das chefias sobre os aspetos que possam ter melhorado devido à participação na ação de formação. Desta maneira, o questionário passou apenas a avaliar os comportamentos que correspondem somente ao terceiro nível de Kirkpatrick (Anexo VIII e Anexo IV). A proposta dos novos questionários foi aceite

pela equipa de formação da AZP, sendo que os mesmos são, hoje, utilizados na avaliação de eficácia. Ainda assim, existem outras limitações na avaliação de eficácia tais como:

- Os colaboradores vão frequentemente assistir a formações realizadas por outras áreas que em nada influenciam as suas funções. Nestas situações, a avaliação de eficácia não tem qualquer relevância;
- Com a alteração das chefias, por via de novas entradas ou mobilidade interna, os novos responsáveis não conseguem perceber o impacto da formação nas funções dos seus novos colaboradores.

### 5.3. Considerações Finais e Limitações

De um modo geral, verifica-se que Allianz Portugal tem uma política de formação consolidada para alcançar os seus objetivos estratégicos e continuar a competir no mercado segurador. É também observado que organização adota muitas práticas relativas à teoria da gestão da formação. O facto de ser uma empresa com 20 anos de história e de estar integrada num grupo multinacional, faz com que a AZP tenha práticas de formação sólidas, partilhando as *guidelines* do Grupo Allianz.

Enquanto companhia de seguros, a AZP está constantemente exposta a acontecimentos externos que impactam de forma significativa o mercado segurador. Esses acontecimentos, como catástrofes naturais (incêndios e inundações), instabilidade motivada pela ameaça de ataques terroristas e crises económicas têm conduzido a uma diminuição do resultado líquido nos últimos anos, o que impacta, naturalmente, o investimento em formação. Existe, porém, o esforço por parte da organização em utilizar outras soluções mais económicas, como a formação interna e o *e-learning*, de modo a dar continuidade ao processo de capacitação e formação profissional dos seus colaboradores.

Relativamente ao estágio realizado, o mesmo contribuiu para uma maior compreensão dos conceitos teóricos adquiridos durante o Mestrado em Gestão de

Recursos Humanos, possibilitando a aplicação prática dos conceitos em ambiente de trabalho. Permitiu, igualmente, o contacto com outras matérias, desde a responsabilidade social, até às áreas mais administrativas da gestão de recursos humanos.

No que respeita às limitações, devo apontar que a aquisição de ferramentas para a gestão da formação deve ser considerada, pois existem várias tarefas executadas em ficheiros de Excel ou manualmente (*e-mails* enviados em massa para a avaliação de reação e eficácia). A falta de automatização destes processos leva a alocação de tempo que podia estar a ser despendido em tarefas mais estratégicas. À data do estágio, apenas era utilizado o sistema SAP R3 para o registo de horas de formação e controlo de custos.

## **6. Conclusão**

O presente relatório teve como objetivo demonstrar as atividades desempenhadas no estágio curricular na Allianz Portugal, à luz do contexto desenvolvido no capítulo de Revisão de Literatura.

O facto de eu ter sido integrada na organização de forma imediata, possibilitou a autonomia para a realização das tarefas, a aquisição de novas competências e a apresentação de pontos de melhoria que poderiam gerar impactos positivos para a Allianz Portugal. Eu considero que o objetivo proposto para este estágio foi alcançado e que esta experiência foi enriquecedora a nível pessoal e profissional, dado que proporcionou o contacto com o mercado segurador e com uma nova área da gestão dos recursos humanos.

## 7. Bibliografia

Aguinis, H. & Kraiger, K., (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology* 60, 451-474.

Almada, L. & Borges, R., (2018). Sustainable Competitive Advantage Needs Green Human Resource Practices: A Framework for Environmental Management. *Revista de Administração Contemporânea* 22, 424-442.

Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I. & Sanz-Valle, R., (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management* 14(6), 956–980.

Armstrong, M. & Landers, R., (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development* 22(2), 162-169.

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

Diamantidis, A. & Chatzog, P., (2014). Employee post-training behaviour and performance: evaluating the results of the training process. *International Journal of Training and Development* 18(3), 149-170.

Dociu (Anchidin), M., (2018). The Importance of Human Resources in Project Management. *Knowledge Horizons - Economics* 10, 8–14.

Ghasemi, M., Saravani, M., Jahantigh, G., Saravani, A., Ghafarinia, M. & Nesvan, M., (2017). The Role of Training on the Effectiveness of Human Resources. *International Journal of Economic Perspectives* 11, 976-983.

Gowda, R. & Suma, V., (2017). A comparative analysis of traditional education system vs. e-Learning, *International Conference on Innovative Mechanisms for Industry Applications (ICIMIA)*, 567-571.

Grossman, R. & Salas, E., (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development* 15(2), 103-120.

Mikami, S. & Farukawa, M., (2018). The conditions for successful knowledge transfer in development-aid training programs. *International Journal of Training and Development* 22(2), 107-125.

Mukerjee, K., (2019). Training Needs Analysis and Training Effectiveness. *Vinimaya* 40(1), 37-47.

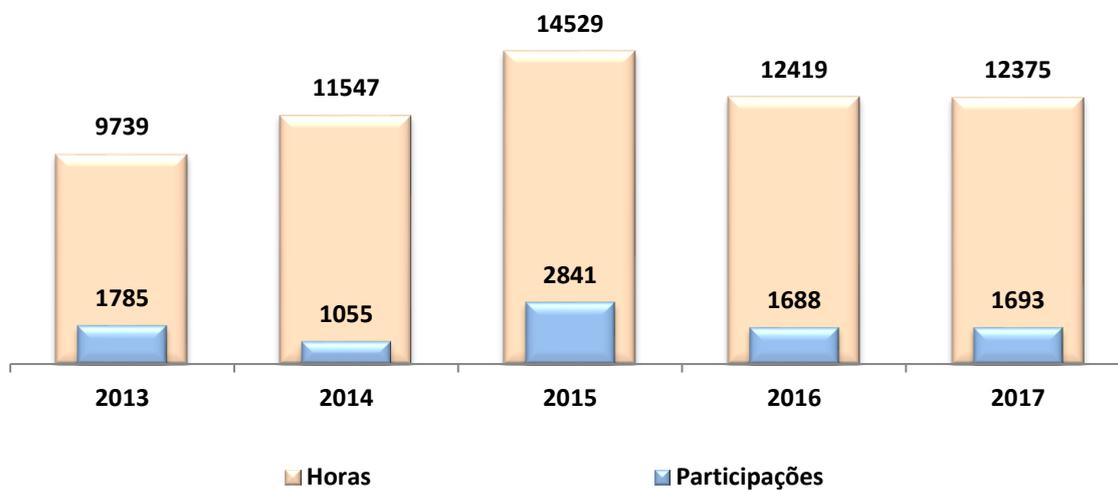
Noe, R., (2010). *Employee Training and Development*. 5<sup>o</sup> ed. New York: McGrawHill/Irwin.

- Olejniczak-Szuster, K. & Lukasik, K., (2018). The role of training in the development of employees in the banks departments located in Czestochowa City - Own Research Results. *Folia Oeconomica Stetinensia* 18(2), 7-18
- Perez-Soltero, A., Aguilar-Bernal, C., Barcelo-Valenzuela, M., Sanchez-Schmitz, G., Meroño-Cerdan, A. & Fornes-Rivera, R. (2019). Knowledge Transfer in Training Processes: Towards an Integrative Evaluation Model. *The IUP Journal of Knowledge Management* 17(1), 7-40.
- Prasad, K., Vaidya, R. & Kumar, V., (2016). An Empirical Analysis of the Training Program Characteristics on Training Program Effectiveness: A Case Study with Reference to International Agricultural Research Institute, Hyderabad. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 4(3), 143-154.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C., (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*, 3ª Ed. Lisboa: Sílabo.
- Reio, T., Rocco, T., Smith, D. & Chang, E., (2017). A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development* 29, 35-53.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K., (2001). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest* 13 (2), 74-101.
- Salas, E., Wilson, K., Priest, H. & Guthrie, J., (2006). Design, Delivery, and Evaluation of Training Systems. Salvendy, G., (Eds) *Handbook of Human Factors and Ergonomic*. 3ª Ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 472-512.
- Sels, L., (2002). More is not Necessarily Better: The relationship between the quantity. *The International Journal of Human Resource* 13(8), 1279-1298.
- Shaheen, F., Ghayyur, M. & Yasmeen, G., (2014). An Investigation of Training and Development Programs on Employees Satisfaction: A Case Study of Marks and Spencer on London, UK. *PUTAJ –Humanities and Social Sciences* 21, 133-142.
- Sung, S. & Choi, J., (2018). Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Human Resource Management* 57, 1339–1353.
- Vidal-Salazar, M., Hurtado, N. & Matías-Reche, F., (2012). Training as a generator of employee capabilities. *The International Journal of Human Resource Management* 23(13), 2680-2697.

# Anexos

## Anexo I

### TOTAL DE PARTICIPANTES / HORAS DE FORMAÇÃO

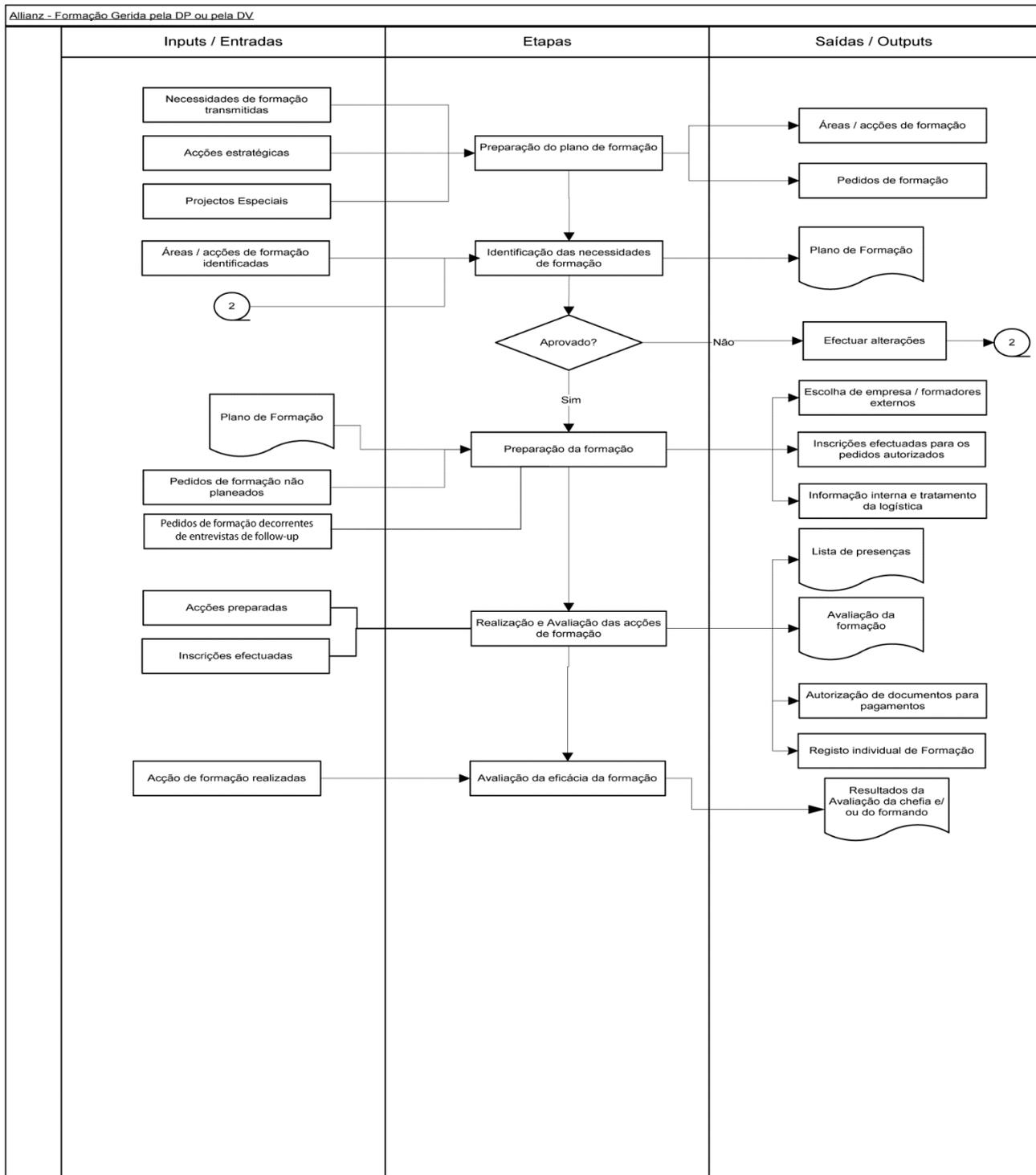


*Dados a Novembro de 2017 – Comparação com Períodos homólogos*

Fonte: Documentação Allianz Portugal (Interna), 2018

# Anexo II

## Norma Processual Nº 11/2004 – Gestão da Formação



Fonte: Documentação Allianz Portugal (Interna), 2018

## Anexo III

### AÇÃO DE FORMAÇÃO

#### LISTA DE PRESENÇAS



A ser preenchida pelo Formador com o nome de todos Participantes previstos para a ação.

Ação de Formação

Data(s)	Horário	Local

Nº de Colaborador	Participante	Direção/Área	Assinatura*

\*A presença do Formando pode ser comprovada pelo Formador.

Formador/Entidade Formadora*	Assinatura
/Allianz Portugal	

\*O responsável pela comprovação de presença pode ser o Formador ou um representante da entidade formadora.

Fonte: Documentação Allianz Portugal (Interna), 2018

## AVALIAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO
FORMADOR/ENTIDADE FORMADORA: _____
AÇÃO DE FORMAÇÃO: _____
DATA(S): _____
NOME DO PARTICIPANTE: _____ Nº COLAB.: _____
DIREÇÃO/DEPTº: _____

**AVALIAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO** (Pf assinale com "x")

	 Muito Insatisfeito	 Bastante Insatisfeito	 Parcialmente Insatisfeito	 Parcialmente Satisfeito	 Bastante Satisfeito	 Muito Satisfeito
<b>1. EXPECTATIVAS</b> Nível de adequação às expectativas.						
<b>2. DINAMISMO</b> Grau de dinamismo das apresentações / atividades.						
<b>3. FORMADOR(ES)</b> Competência do(s) formador(es) enquanto facilitador da aprendizagem.						
<b>4. CONTEÚDOS</b> Relevância dos conteúdos para o desempenho da função.						
<b>5. INTERESSE</b> Interesse dos conteúdos / atividades.						
<b>6. DURAÇÃO</b> Tempo de duração da ação de formação <u>Se respondeu "Parcialmente insatisfeito" ou menos, especifique:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demasiado longa</li> <li>▪ Demasiado curta</li> </ul>						
<b>7. MATERIAL/EQUIPAMENTO</b> Qualidade e adequação do material / equipamento.						
<b>8. SATISFAÇÃO</b> Nível global de satisfação com a ação de formação.						

**PONTOS FORTES DESTA AÇÃO:**


**PONTOS A MELHORAR:**


**OUTROS COMENTÁRIOS / SUGESTÕES:**


OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!



## Anexo V

## AVALIAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO INTERNACIONAL

IDENTIFICAÇÃO	
FORMADOR/ENTIDADE FORMADORA:	_____
AÇÃO DE FORMAÇÃO:	_____
DATA:	LOCAL: _____
NOME DO PARTICIPANTE:	Nº COLAB.: _____
DIREÇÃO/DEPTº:	_____

## I. AVALIAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO (Pf assinale com "x")

	☹☹☹	☹☹	☹	☺	☺☺	☺☺☺
	Muito insatisfeito	Bastante insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Parcialmente satisfeito	Bastante satisfeito	Muito satisfeito
<b>1. EXPETACTIVAS</b> Nível de adequação às expectativas.						
<b>2. DINAMISMO</b> Dinamismo das apresentações/atividades.						
<b>3. FORMADOR(ES)</b> Competência do(s) formador(es) enquanto facilitador(es) da aprendizagem.						
<b>5. CONTEÚDOS</b> Relevância dos conteúdos para o desempenho da função.						
<b>6. INTERESSE</b> Interesse dos conteúdos / atividades.						
<b>7. DURAÇÃO</b> Tempo de duração da ação de formação <u>Se respondeu "Parcialmente insatisfeito" ou menos, especifique:</u> <input type="checkbox"/> Demasiado longa <input type="checkbox"/> Demasiado curta						
<b>4. MATERIAL/EQUIPAMENTO</b> Qualidade do material / Diversidade do equipamento.						
<b>8. SATISFAÇÃO</b> Nível global de satisfação com a ação de formação.						

II. LOGÍSTICA DA AÇÃO DE FORMAÇÃO



	Muito insatisfeito	Bastante insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Parcialmente satisfeito	Bastante satisfeito	Muito satisfeito
<b>9. ORGANIZAÇÃO</b> Eficiência da organização logística da ação de formação.						

**PONTOS FORTES DESTA AÇÃO:**


**PONTOS A MELHORAR:**


**OUTROS COMENTÁRIOS / SUGESTÕES:**


**OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**

## Anexo VI

### AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

COLABORADOR



Ação de Formação:	
Empresa:	Mês/Ano:

Este questionário pretende recolher a sua opinião acerca da eficácia da ação de formação acima indicada e auxiliar a Allianz no processo de análise sobre o retorno do investimento que faz na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Salientamos que as suas respostas serão usadas apenas com este fim, não tendo qualquer peso na avaliação do seu desempenho.

1. Agora que já passou algum tempo desde a sua participação nesta ação de formação, qual a sua apreciação?

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
<b>1. Relevância/Utilidade dos conteúdos</b> Relevância dos conteúdos para o desempenho da função				
<b>2. Conhecimentos/Competências adquiridas</b> Grau de desenvolvimento de conhecimentos ou competências que a formação proporcionou				

2. Está a utilizar os **conhecimentos** adquiridos nesta ação de formação?

(Caso opte pela resposta 1 ou 2, não responda às questões 3 a 6, e indique o motivo na questão 7. Caso opte pela resposta 3 especifique, utilizando as questões que se seguem).

1. Não estou a utilizar	
2. Não tive tempo ou oportunidade, apesar de ter intenções de utilizar	
3. Estou a utilizar	

3. Da lista abaixo, escolha os aspetos que possam ter melhorado devido à ação de formação que frequentou, atribuindo-lhes um nível da escala, que representa o grau de melhoria obtido.

	Muito Pouco	Um Pouco	Bastante	Muito
1. Aumento da qualidade de serviço				
2. Aumento da rapidez na realização de tarefas				
3. Aumento da autonomia de trabalho				
4. Melhoria no cumprimento de prazos				
5. Melhoria no controlo de custos				
6. Desenvolvimento de competências importantes para a função				
7. Aumento da produtividade				

4. Indique quais as **melhorias concretas** verificadas nos processos de trabalho resultantes desta ação de formação, quantificando-as (ex., em poupança de minutos, %, etc.).

	Quantificação (horas, %, €, etc.)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

5. Tendo em conta o que relatou acima, dê-nos a sua opinião sobre a **percentagem de melhoria do seu desempenho** resultante desta ação de formação.

 %

6. Que outros contributos esta ação de formação proporcionou para melhorar o desempenho da sua função?  
(*Opcional*)

7. Outros comentários/sugestões. (*Opcional*)

**OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO**

## Anexo VII

### AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO RESPONSÁVEL



Nome do Participante:	
Ação de Formação:	
Empresa:	Mês/Ano:

Este questionário pretende recolher a sua opinião acerca da eficácia da ação de formação acima indicada e auxiliar a Allianz no processo de análise sobre o retorno do investimento que faz na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Salientamos que as suas respostas serão apenas usadas com este fim, não tendo qualquer peso na avaliação do desempenho.

1. Agora que já passou algum tempo desde a participação do seu colaborador nesta ação de formação, qual a sua apreciação?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
<b>1. Relevância/Utilidade dos conteúdos</b> Relevância dos conteúdos para o desempenho da função				
<b>2. Conhecimentos/Competências adquiridas</b> Grau de desenvolvimento de conhecimentos ou competências que a formação proporcionou				

2. O colaborador está a utilizar os **conhecimentos** adquiridos nesta ação de formação?

(Caso opte pela resposta 1 ou 2, não responda às questões 3 a 6, e indique o motivo na questão 7. Caso opte pela resposta 3, especifique, utilizando as questões que se seguem).

1. Não está a utilizar	
2. Não teve tempo ou oportunidade, apesar de ter intenções de utilizar	
3. Está a utilizar	

3. Da lista abaixo, **escolha os aspetos que possam ter melhorado devido à ação de formação** frequentada, atribuindo-lhes um nível da escala, que representa o grau de melhoria obtido.

Muito Pouco	Um Pouco	Bastante	Muito

	Muito Pouco	Um Pouco	Bastante	Muito
1. Aumento da qualidade de serviço				
2. Aumento da rapidez na realização de tarefas				
3. Aumento da autonomia de trabalho				
4. Melhoria no cumprimento de prazos				
5. Melhoria no controlo de custos				
6. Desenvolvimento de competências importantes para a				
7. Aumento da produtividade				

4. Indique quais as **melhorias concretas** verificadas nos processos de trabalho resultantes desta ação de formação, quantificando-as (ex., em poupança de minutos, %, etc.).

	Quantificação (horas, %, €, etc.)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

5. Tendo em conta o que relatou acima, dê-nos a sua opinião sobre a **percentagem de melhoria de desempenho** resultante desta ação de formação.

 %

6. Que outros contributos esta ação de formação proporcionou para melhorar o desempenho da função do seu colaborador? *(Opcional)*

7. Outros comentários/sugestões. *(Opcional)*

**OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO**



COLABORADOR

**Ação de Formação:** (nome do tipo de curso – D+texto largo=portal)

**Empresa:** (Empresa)

**Data de início:**(Data de início)

**Data de fim:**(Data de fim)

Este questionário pretende recolher a sua opinião acerca da eficácia da ação de formação acima indicada e ajudar a Allianz no processo de análise sobre o retorno do investimento que faz na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Salientamos que as suas respostas serão usadas apenas com este fim, não tendo qualquer peso na avaliação do seu desempenho.

1. Agora que já passou algum tempo desde a sua participação nesta ação de formação, qual a sua apreciação?

Muito Pouco	Um Pouco	Bastante	Muito

1.1. Em que medida os conteúdos desta ação de formação foram relevantes/úteis?				
1.2. Em que medida esta ação de formação representou um bom investimento para a Allianz Portugal?				

2. Está a utilizar os conhecimentos adquiridos nesta ação de formação?

Sim	Não
-----	-----

(Caso tenha respondido "Não" utilize o campo abaixo para nos ajudar a perceber o motivo e a sua resposta termina aqui.)

3. Da lista abaixo, escolha os aspetos que possam ter melhorado devido à ação de formação que frequentou, atribuindo-lhes um nível da escala, que representa o grau de melhoria obtido.

Muito Pouco	Um Pouco	Bastante	Muito

3.1. Aumento da qualidade de serviço				
3.2. Aumento da rapidez na realização de tarefas				
3.3. Aumento da autonomia de trabalho				
3.4. Melhoria no cumprimento de prazos				
3.5. Desenvolvimento de competências importantes para a função				
3.6. Aumento da produtividade				

4. Outros comentários/sugestões. (Opcional)

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

