

ANDREIA FILIPA PALMA MORAIS

**Diagnóstico de Necessidades de Formação:
Construção de um Plano de Formação para a empresa Timing
People, Lda.**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
2024

ANDREIA FILIPA PALMA MORAIS

**Diagnóstico de Necessidades de Formação:
Construção de um Plano de Formação para a empresa
Timing People, Lda.**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Projeto realizado sob a orientação de:
Professora Doutora Cátia Andreia Vera Veríssimo de Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
2024

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluídas.

Universidade do Algarve, setembro de 2024

Andreia Filipa Palma Morais

©Copyright: Andreia Filipa Palma Morais

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

Gostaria de expressar minha gratidão a todas as pessoas que contribuíram para o desenvolvimento e conclusão deste projeto. O apoio e o incentivo recebidos foram inalcançáveis, sem eles esta jornada desafiadora não teria sido realizada da mesma forma.

Em primeiro lugar, à minha família, que sempre esteve ao meu lado durante este percurso acadêmico, agradeço pelo amor incondicional, pela força e coragem que constantemente me transmitiam. À minha mãe pelo incentivo, ao meu pai pela preocupação e à minha irmã pelo suporte e atitudes altruístas. À minha tia, um enorme obrigada, pela motivação, companheirismo e amizade.

Ao meu namorado e amigos por terem acreditado sempre em mim, pela cumplicidade, apoio e compreensão em todos os momentos.

Às minhas colegas de curso, Laura Silva, Sofia Naendralal e Vânia Costa por todo o apoio, companheirismo e amizade, sem elas estes dois anos não tinham sido tão especiais.

À minha orientadora, Professora Cátia Andreia Vera Veríssimo de Sousa pela ajuda, presença e por compartilhar comigo conhecimentos e experiências, que contribuíram para o meu crescimento pessoal e acadêmico.

Por último, mas não menos importante, expresso os meus agradecimentos à Timing People, Lda., e principalmente aos meus colegas e à minha chefe Teresa Oliveira, pela disponibilidade e incentivo, por aceitarem de braços abertos esta iniciativa a que me proponho e fornecerem o ambiente propício para a sua realização.

A todos,
Muito obrigada!

Declaração de Integridade

Declaro ter sido íntegra na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeito o Código de Conduta Ética da Universidade do Algarve.

Resumo

O presente projeto apresenta como problemática de intervenção a elaboração de um plano de formação para a empresa Timing People, Lda e os benefícios que este pode trazer a longo prazo.

A formação nas empresas desempenha um papel crucial tanto no desenvolvimento como no sucesso organizacional, capacitando os colaboradores com as habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar desafios. A formação promove a inovação, a adaptação a novas tecnologias e a melhoria contínua, ao investir no desenvolvimento de seus colaboradores, as empresas não apenas aumentam a eficiência operacional, mas também fortalecem a liderança e a motivação da equipa.

Neste relatório foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema, foi utilizado o método Estudo de Caso recorrendo a inquéritos por questionário e análise documental como técnicas de recolha de dados. Estas técnicas foram utilizadas tendo como finalidade, perceber qual é a opinião dos colaboradores perante a formação, compreender que expectativas existem por parte dos diversos departamentos perante este novo procedimento e, igualmente, o plano de formação.

Os resultados obtidos revelam que, apesar de a empresa demonstrar alguma preocupação com o tema, ainda apresenta necessidade de melhoria em alguns aspetos fundamentais. Contudo, os colaboradores têm uma visão positiva e expectante perante este novo projeto.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Gestão da Formação; Necessidades de Formação; Plano de Formação; Gestão da Formação nas Organizações.

Abstract

This project presents the problem of developing a training plan for the company Timing People, Lda and the benefits it can bring in the long term.

Training in companies plays a crucial role in both organizational development and success, empowering employees with the skills and knowledge they need to face challenges. Training promotes innovation, adaptation to new technologies and continuous improvement. By investing in the development of their employees, companies not only increase operational efficiency, but also strengthen leadership and team motivation.

In this report, a review of the literature on the topic was carried out, the Case Study method was used using questionnaire surveys and document analysis as data collection techniques. These techniques were used with the aim of understanding what employees' opinions are regarding training, understanding what expectations exist on the part of the different departments regarding this new procedure and, equally, the training plan.

The results show that, although the company shows some concern about the issue, it still needs to improve on some fundamental aspects. However, employees have a positive and expectant view of this new project.

Keywords: Human Resources Management; Training Management; Training Needs; Training Plan; Organizational Training Management.

Índice

Introdução.....	1
I. ESTADO DA ARTE	5
1. Enquadramento Teórico	5
1.1. Gestão de Recursos Humanos.....	5
1.1.1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos	6
1.2. Formação	14
1.2.1. Evolução da Formação	14
1.2.2. Modelos/Tipos de Formação	17
1.2.3. Objetivos da Formação.....	19
1.2.4. Benefícios da Formação	20
1.2.5. A Formação e a Gestão de Recursos Humanos.....	22
1.3. O Processo da Formação nas Organizações	23
1.4. O Plano de Formação nas Organizações.....	25
1.4.1. O Conteúdo e os Prazos do Plano de Formação.....	26
1.4.2. Elaboração do Plano de Formação	26
1.4.3. Passos de um Plano de Formação	27
2. Caracterização da Empresa	30
2.1. História da Empresa.....	30
2.1.1. Missão	31
2.1.2. Visão.....	31
2.1.3. Valores	31
2.2. Estrutura Organizacional	31
II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	33
3. Construção do Plano de Formação Timing People.....	33
3.1. Problemática de Investigação	33
3.2. Objetivos do Projeto	36
Objetivo Geral	36
Objetivos Específicos	36
3.3. Caracterização do Universo de Estudo	37
3.4. Instrumento	37
3.5. Procedimento de Recolha de dados	39
3.6. Procedimento de Análise de dados	39
4. Resultados.....	40
4.1. Histórico de Formação na Empresa	40
4.2. Áreas de Formação	41

4.2.1. Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços	42
4.2.2. Área Comportamental	51
4.2.3. Competências Técnicas	58
4.3. Gestão da Formação.....	65
4.3.1. Motivos para Frequentar a Formação.....	65
4.3.2. Horário para Realizar a Formação	66
4.3.3. Regime para Realizar a Formação	67
5. Conceção da Formação	69
5.1. Identificação das Ações de Formação	69
5.2. Plano Anual de Formação Timing People	71
III. CONCLUSÃO	72
Referências Bibliográficas	76
Anexos	81

Índice de Figuras

Figura 1.1. Os saltos gradativos da área de RH	7
Figura 1.2. Mudanças Organizacionais – Organizações de Aprendizagem.....	10
Figura 1.3. O desenvolvimento do processo de formação nas organizações.....	24

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1. Os colaboradores da empresa apresentam necessidades de formação?.....	40
Gráfico 4.2. Como considera a Necessidade de Formação para a sua empresa?.....	41
Gráfico 4.3. A empresa disponibiliza tempo para a formação dos colaboradores?.....	41
Gráfico 4.4. Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para o Departamento de Recursos Humanos	43
Gráfico 4.5. Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para o Departamento Financeiro..	44
Gráfico 4.6. Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para o Departamento de Marketing e Comunicação	46
Gráfico 4.7. Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para o Departamento de Responsabilidade Social	47
Gráfico 4.8. Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para os Gestores de Recursos Humanos	48
Gráfico 4.9. Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para os Rececionistas	50
Gráfico 4.10. Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para o Departamento de Coordenação de Operações.....	51
Gráfico 4.11. Área Comportamental para o Departamento de Recursos Humanos	52
Gráfico 4.12. Área Comportamental para o Departamento Financeiro	53
Gráfico 4.13. Área Comportamental para o Departamento de Marketing e Comunicação ...	54
Gráfico 4.14. Área Comportamental para o Departamento de Responsabilidade Social	55
Gráfico 4.15. Área Comportamental para os Gestores de Recursos Humanos	56
Gráfico 4.16. Área Comportamental para os Rececionistas	57
Gráfico 4.17. Área Comportamental para o Departamento de Coordenação de Operações..	58
Gráfico 4.18. Competências Técnicas para o Departamento de Recursos Humanos	59
Gráfico 4.19. Competências Técnicas para o Departamento Financeiro.....	60
Gráfico 4.20. Competências Técnicas para o Departamento de Marketing e Comunicação.	61
Gráfico 4.21. Competências Técnicas para o Departamento de Responsabilidade Social ...	62
Gráfico 4.22. Competências Técnicas para os Gestores de Recursos Humanos	63
Gráfico 4.23. Competências Técnicas para os Rececionistas	64
Gráfico 4.24. Competências Técnicas para o Departamento de Coordenação de Operações	65
Gráfico 4.25. Quais os motivos que o/a levariam a frequentar as formações assinaladas? ...	66
Gráfico 4.26. Qual o horário que considera mais favorável para a realização de Ações de Formação?.....	67

Gráfico 4.27. Qual o regime de Formação que considera mais interessante? 68

Índice de Tabelas

Tabela 5.1. Formação para o Departamento de Recursos Humanos	69
Tabela 5.2. Formação para o Departamento Financeiro	69
Tabela 5.3. Formação para o Departamento de Marketing e Comunicação	69
Tabela 5.4. Formação para o Departamento de Responsabilidade Social	69
Tabela 5.5. Formação para os Gestores de Recursos Humanos	70
Tabela 5.6. Formação para os Rececionistas	70
Tabela 5.7. Formação para o Departamento de Coordenação de Operações.....	70
Tabela 5.8. Plano de Formação Timing People	70

Abreviaturas

RH – Recursos Humanos

PME – Pequena e Média Empresa

LNF – Levantamento de Necessidades de Formação

ROI – Retorno de Investimento

Introdução

O conhecimento, o saber fazer, o saber estar e o saber agir, são conceitos que não podem ser dissociados. Eles são as peças chave do motor Empresarial e por consequência, o reflexo no nível de aceitação de uma Empresa no meio envolvente. Os portadores deste são conceitos, são indubitavelmente, as Pessoas. Assim, as pessoas são fundamentais para o processo produtivo e crescimento sustentável de qualquer empresa ou organização, e nesta simbiose, elas designam-se de uma forma mais apropriada, de Colaboradores.

Como é visto e como foi confirmado, por toda a pesquisa e análise teórica realizada, inerente à temática para a conceção deste estudo, deparamo-nos com um mercado de trabalho cada vez mais exigente, em constante mudança e cada vez mais dinâmico, independentemente do setor onde as empresas e organizações atuam, logo também exige cada vez mais, a permanente atualização dos colaboradores, no que respeita às suas competências, pessoais, sociais e técnicas, esperando-se deles, exímios elementos qualificados e especializados.

A agressividade da concorrência, a acelerada evolução tecnológica e os desafios que esta comporta, tais como a rápida desadequação das competências dos colaboradores às novas *skills* digitais, são igualmente, fortes questões que levam as empresas a repensar a sua estratégia e a encarar a formação inicial de novos colaboradores e a requalificação e/ou reconversão dos atuais, como um investimento fundamental e uma vantagem competitiva para o negócio.

Desse modo, a aposta na formação e desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores, tem vindo a assumir uma prioridade fundamental para as empresas, ao potenciar as competências dos mesmos, para que sejam capazes de acompanhar as evoluções constantes do mercado e ao mesmo tempo, enfrentar os obstáculos e dar resposta aos desafios com que se deparam no dia a dia do contexto de trabalho, contribuindo, assim, para o crescimento sustentado da empresa e para alavancar a sua competitividade e dos seus colaboradores.

São os gestores que determinam as estratégias de gestão e as orientações no processo de aprendizagem dos recursos humanos. O desenvolvimento das competências, o conhecimento associado à ação e aos saberes do ativo, depende dos conteúdos de trabalho, das opções técnico-organizacionais e do modo como é concebido o processo de aprendizagem contínua, enquanto condição estratégica de mudança organizacional e fundamental ao desenvolvimento dos recursos humanos.

O processo de aprendizagem encontra-se em estreita relação com a capacidade de resolver problemas no local de trabalho. O sucesso das empresas depende de conteúdos de trabalho ricos e recursos humanos qualificados. Para serem competitivas, as Empresas têm de valorizar o processo da aprendizagem contínua, enquanto componente indispensável à mudança organizacional. A capacidade de aprendizagem surge assim, como uma vantagem competitiva. Face às novas exigências de mercado, emerge uma nova mentalidade, em que o paradigma clássico, assente na formação inicial/contínua, tem vindo a ser substituído pela nova conceção de aprendizagem ao longo da vida, em que a valorização dos Recursos Humanos no posto de trabalho ocupa o lugar cimeiro.

A formação profissional mais eficaz, é a que se mostra orientada para o desenvolvimento de competências pessoais e sociais, com intuito de as direcionar na procura de soluções e adaptação dos projetos. É, por isso, fundamental que as empresas disponham de capacidade interna para a mudança organizacional, apostem na adequação de gestão emocional dos colaboradores e na capacidade destes adequarem os seus comportamentos aos mais diversos contextos e apostem no processo de aprendizagem ao longo da vida.

Investir na inteligência emocional é investir na capacidade de reconhecer, compreender e gerir as emoções, tanto as próprias quanto as dos outros. Desenvolver essa habilidade é fundamental para o crescimento pessoal e conseqüentemente o profissional.

Ao trabalhar a inteligência emocional, é possível aumentar a autoconsciência, a autogestão, a empatia e as habilidades sociais. Isso contribui para lidar de forma mais eficaz com situações de estresse, conflitos e desafios, melhorando a capacidade de tomar decisões mais assertivas e construir relacionamentos e interações mais saudáveis. Possibilita também, um maior autoconhecimento, promovendo o crescimento individual, a superação de barreiras e a busca por objetivos pessoais e profissionais mais alinhados com os valores e desejos de cada pessoa.

No âmbito profissional, a inteligência emocional é cada vez mais valorizada, pois contribui para um desempenho mais eficaz no trabalho, melhora a capacidade de liderança, a comunicação interpessoal e a resolução de conflitos, elementos essenciais para o sucesso profissional. Pelo que, investir no desenvolvimento da inteligência emocional, em contexto profissional, pode trazer benefícios significativos em diversas áreas, promovendo um equilíbrio entre as emoções, o pensamento e as ações, e contribuindo para uma vida laboral mais plena e realizada.

Na qualidade de Assistente de Recursos Humanos, durante cerca dois anos, foi possível ter a visão global do que a área dos RH envolve e sobretudo no que representa para o sucesso e crescimento de uma empresa. Pelas dimensões da Empresa Timing People, já classificada com PME faz sentido e dá-lhe força, a existência de um Departamento de Formação, que além da Formação Externa considere e materialize a Formação Interna, uma vez que quanto mais e melhor qualificação, tanto mais capacitação na satisfação dos seus *stakeholders*, internos e externos, mais prosperidade e desenvolvimento empresarial.

Sendo o capital humano o principal fator produtivo da economia, é necessário efetivar um investimento que na diversidade e qualidade do conhecimento, como também na capacidade de liderança, rentabilizando as oportunidades de aprendizagem ao longo da vida e criando condições que permitam o desenvolvimento dos Recursos Humanos, pelo que a Formação Profissional deverá contemplar todos os que estão no ativo, independentemente dos níveis de qualificação, permitindo a igualdade de oportunidades na melhoria das competências e das condições de trabalho.

Ciente de que a valorização do potencial humano é um investimento e não um custo empresarial, é com dedicação, convicção e empenho que através deste projeto de mestrado, é proposto contribuir para a criação de Departamento de Formação, mediante a elaboração do Plano Anual de Formação para a Timing People, potencializando a qualificação dos seus colaboradores, imprescindível para o aumento da competitividade da empresa.

Este projeto encontra-se dividido em três partes: Na primeira parte é apresentado o Estado da Arte, é feito o enquadramento teórico, onde são explanados os conceitos referentes à Gestão de Recursos Humanos, Formação Profissional, assim como uma breve caracterização da sua evolução, são apresentados os modelos, objetivos e benefícios da Formação Profissional nas organizações e refletido a sua valorização nos Recursos Humanos e são considerados os passos e etapas da Planificação da Formação. É ainda feita a apresentação e caracterização da Empresa Timing People, objeto da aplicabilidade do presente estudo.

A segunda parte contempla a investigação empírica, onde são apresentados os procedimentos adotados para a realização de um plano de formação. É identificada a problemática da investigação e são identificados os respetivos objetivos. Procede-se à caracterização do universo que sustentou o estudo e para dar resposta às suas considerações e identificar as necessidades formativas primordiais, foi aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores e às chefias da Timing People. Seguidamente é feita a análise e apresentação

dos resultados do questionário, seguindo-se a apresentação da proposta do Plano Anual de Formação para a Timing People.

Na terceira parte, são apresentadas as considerações finais do estudo.

I. ESTADO DA ARTE

1. Enquadramento Teórico

1.1. Gestão de Recursos Humanos

O requisito vital de qualquer organização são, sem dúvida, as pessoas: os seus trabalhadores. Sem eles as organizações não funcionariam corretamente e/ou nem poderiam existir/subsistir. Daí advém a grande importância dos recursos humanos e a necessidade da sua gestão.

Segundo Joshi (2013, p.9), entende-se por recursos humanos de uma organização, “*all the efforts, skills or capabilities of all the people who work for that organization.*” Refere ainda, “*the executives of an organization are supposed to manage its human resource in the most effective manner so that personnel work well in the best interests of the organization, and in their own interests, too. For this purpose, it is essential that good personnel relations are established with the entire workforce.*”

No que diz respeito à gestão de recursos humanos, perante o olhar de Keating (2011, p.182), esta “abrange todas as atividades que ocorrem nas organizações, privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, pequenas ou grandes, com ou sem uma função diferenciada de gestão de recursos humanos, e que têm alguns efeitos nas características das pessoas que constituem essas organizações: das mais objetivas – como, desde logo, a sua presença na organização, a sua qualificação e experiência e, ainda, o seu custo – às mais subtis ou difíceis de prever, como a sua capacidade de iniciativa ou criatividade, as expectativas que desenvolvem em relação ao trabalho e, em geral, o seu valor para a organização”.

Desta forma, é possível dizer que a gestão de recursos humanos consiste no desenvolvimento de pessoas e técnicas com vista ao alcance de objetivos direta ou indiretamente relacionados com o trabalho.

Como principais objetivos da gestão de recursos humanos, Chiavenato (1998, p.158) indica-nos:

- “1. criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização;
2. criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais; e
3. alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.”

Concluindo, a gestão de recursos humanos coopera para que a organização alcance os seus objetivos, proporciona competitividade à organização com a presença de colaboradores

motivados e de cariz profissional com a possibilidade de estes se desenvolverem e elevarem a sua qualidade, podendo aumentar a sua satisfação no trabalho.

1.1.1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos

Ao longo dos anos tem vindo a ser perceptível uma constante evolução no que diz respeito à gestão de recursos humanos. Brandão e Parente (1998, p. 2) falam-nos de três grandes períodos. Primeiramente, “a função Pessoal teria passado de uma fase embrionária em que o seu papel seria, fundamentalmente, administrativo, para um segundo período em que se constitui especificamente como área de gestão dentro das empresas, embora caracterizada por uma certa subalternidade relativamente às outras áreas, e, finalmente, uma terceira fase em que surge como uma função estratégica para a empresa”.

Nesse primeiro período, situado entre o fim do século XIX e os anos 50/60, gradualmente começam a surgir dentro das empresas alguns serviços especializados, “dedicados normalmente ao recrutamento e gestão da contratualização das relações laborais e, mais tarde, à implementação de centros de aprendizagem, tornados necessários pela ausência de mão-de-obra disponível com as competências necessárias para a execução das tarefas requeridas” (Brandão & Parente, 1998, p. 2).

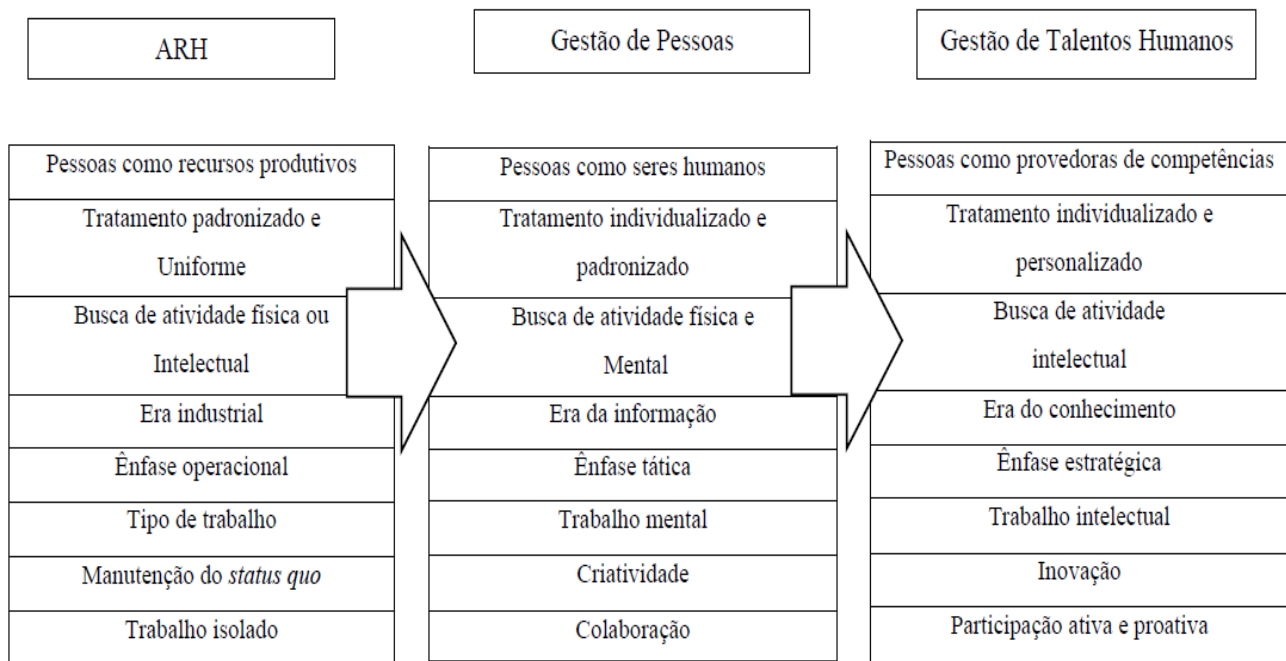
Situado cronologicamente entre os anos 60 e 80, deparamo-nos com o segundo período. Este “é considerado como a fase de ‘maturidade’ da função Pessoal e da sua equiparação às outras função de gestão dentro das empresas.”. Aqui, “a função assume-se como área de gestão, encarregue de gerir os recursos em termos de emprego, remuneração, formação, duração do trabalho e desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos: os quadros da função Pessoal adquirem, então, uma posição estatutária equiparada aos restantes gestores” (Brandão & Parente, 1998, p. 3).

Relativamente ao terceiro período, situado nos anos 80, o desenvolvimento da função tinha como objetivo “não apenas o de conseguir a adaptação da empresa ao seu meio, mas também e sobretudo o de garantir a sua capacidade de antecipação das mudanças” (Brandão & Parente, 1998, p. 4)

Também, Chiavenato (2014, p. 2) evidencia-nos, partindo de uma breve figura os saltos gradativos da área de recursos humanos (Figura 1).

Figura 1.1.

Os saltos gradativos da área de RH



Fonte: Chiavenato (2014, p.2).

Muitas têm sido as mudanças que, até o próprio nome da área tem vindo a ser alterado, “Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual” (Chiavenato, 2014, p. 2).

Desde a era industrial até à era do conhecimento, é possível denotar uma grande evolução composta por características bastante distintas. Na era industrial, segundo Vergara (2014, p. 17), a organização do trabalho privilegiava:

- “a divisão do trabalho, visando à especialização;
- a hierarquia, percebida como propulsora da eficácia;
- a padronização, que, acredita, leva à previsibilidade de tudo, inclusive do comportamento humano;
- a impessoalidade, pois na burocracia as regras existem para o cargo, independentemente de quem o ocupe;
- a meritocracia, uma vez que os membros das burocracias, sendo especialistas treinados, fazem carreira de acordo com seus méritos;

- o administrador que não é, necessariamente, o dono dos meios de produção; é um profissional contratado para administrar;

- o contrato, a carreira, o salário e a aposentadoria”

No que concerne à evolução desde a era da informação até à do conhecimento, é possível destacar por Vergara (2014, p.35-36):

- “desnudamento dos paradoxos (“A sociedade de informação desnuda para nós a complexidade das relações económicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais e dos valores pessoais e faz emergir (...) sociedade instruída (...).” (Vergara, 2014, p. 18);

- alta complexidade, velocidade e quantidade das informações, migração de ideias;

- economia sem fronteiras, globalização (...);

- alta competição, parcerias, alianças;

- alguns recursos naturais cada vez mais escassos, crescente consciência ecológica, consumismo;

- elevado desenvolvimento tecnológico, baixo desenvolvimento interpessoal;

- isolamento físico, aproximação tecnológica;

- desemprego, forma de emprego para pessoas detentoras de certas habilidades e informações;

- crescente exigência dos consumidores, crescente consciência política dos empregados, autocracia em baixa;

- crescente participação feminina;

- envelhecimento das populações;

- mudanças de estilo de vida.”

Partindo disto, tantas têm sido as mudanças de uma era para a outra que, na própria área da gestão dos recursos humanos, não poderia ser diferente.

As organizações nos dias de hoje, principalmente, têm uma série de desafios e exigências que há muito não eram vistos como necessários. Por isso, têm de estar em constante mudança e evolução para se tornarem competitivas e alcançarem novos objetivos. Vergara (2014), indica-nos que entre os desafios a serem ultrapassados está o desenvolvimento tecnológico que por sua vez leva ao processo de globalização em que “as fronteiras geográficas que durante séculos representaram limites para as transações comerciais, já não os representam”, pois, a comercialização já não enfrenta obstáculos no que se refere a distâncias (Vergara 2014, p. 26). Outro desafio está intrinsecamente ligado à capacidade de gerar inovação com rapidez a custos mais baixos, aprendendo a lidar com a subjetividade dos clientes, uma

vez que, “no que se refere aos clientes, pode-se dizer que hoje expressam elevado nível de exigência em relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos.” (Vergara 2014). Assim sendo, as organizações devem tentar se diferenciarem cada vez mais, tornando-se uma organização escolhida por clientes, pois, a exigência dos clientes “deve-se não só à maior possibilidade de escolhas, como também ao poder crescente dos consumidores de fazerem valer seus direitos.” Hoje o mercado “espera ser atendido em suas pretensões de forma cada vez mais customizada” (Vergara 2014).

Um desafio que tem vindo cada vez mais a ser discutido diz respeito à sustentabilidade ecológica: muitos grupos sociais e empresas voltam-se para esse tipo de negócios e estratégias. Outro fator importante é o investimento na qualificação profissional, isto porque, “espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus empregados e parceiros e que estes cuidem de suas próprias carreiras e comprometam-se com resultados” (Vergara 2014, p. 30). Um outro desafio está relacionado com o desenvolvimento e partilha de poder “exercita-se a capacitação das pessoas dentro das empresas, bem como o compartilhamento de poder” (Vergara 2014, p.31). É pretendido também pelas organizações uma visão e ação estratégica em que os colaboradores “se orientem para resultados pretendidos e para tarefas que adicionem valor ao que é produzido” (Vergara 2014).

Na figura 1.2 é possível visualizar algumas mudanças que Vergara (2014) menciona relativamente às necessidades com as quais nos deparamos nos dias de hoje, isto é, que tipo de mudanças necessitam de ser feitas de acordo com as características no ambiente de negócios:

Figura 1.2.

Mudanças Organizacionais – Organizações de Aprendizagem

Características no ambiente de negócios	Mudanças nas empresas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ acelerado desenvolvimento tecnológico ▪ impacto significativo da tecnologia da informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ novas formas de trabalho ▪ grande diferenciação de produtos e serviços ▪ ênfase em serviços adicionais ▪ mudanças no fluxo e tratamento das informações
<ul style="list-style-type: none"> ▪ competição em mercado globalizado ▪ novas relações com fornecedores e concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ orientação para um mercado global, independente de atuar ou não fora de seu país ▪ relevância da ética ▪ parcerias, alianças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ elevado nível de exigência dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visão e ação estratégica de todos os membros, com orientação para resultados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ pressões da sociedade em geral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ exercício da responsabilidade social
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mudanças difundidas, persistentes e velozes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ novas relações entre empregador e empregado ▪ busca de participação e autonomia por parte dos empregados ▪ estruturas organizacionais flexíveis ▪ ênfase em equipes multifuncionais e autogerenciadas ▪ orientação para o aprendizado organizacional

Fonte: Vergara (2014, p. 35)

No que respeita aos desafios destinados à gestão de recursos humanos, estes encontram-se interligados aos desafios, já apresentados, das organizações, uma vez que, a gestão de recursos humanos está implícita sobre a gestão global da organização. Bohlander e Snell (2015) destacam os seguintes sete desafios:

1. Responder estrategicamente às mudanças de mercado, pois, “nos ambientes altamente competitivos de hoje, em que a concorrência é global e a inovação contínua, ser capaz de se adaptar tornou-se a chave para a conquista de oportunidades e para a superação dos obstáculos, bem como para a própria sobrevivência das organizações”;

2. Competir, recrutar e alocar pessoas no âmbito global, isto porque, “a integração dos mercados e das economias mundiais fez com que as empresas deslocassem seus negócios para o exterior em busca de oportunidades e também para se afastarem dos concorrentes estrangeiros no mercado interno. Os consumidores querem poder comprar ‘qualquer coisa, a qualquer hora, em qualquer lugar’, e as empresas estão fazendo o possível para lhes atender”;

3. Definir e alcançar as metas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, isto é, sustentabilidade num sentido ecológico: o cuidado com o meio ambiente, e responsabilidade social, estando esta ligada com a mão de obra barata, etc.;

4. Fazer a Gestão de Recursos Humanos avançar com a tecnologia. A influência da tecnologia na gestão de recursos humanos tem impacto operacional (“processos da folha de pagamento, a manutenção dos registos dos funcionários e a administração dos programas de benefício”); relacional (hoje em dia é comum “recrutar, investigar e testar os candidatos on-line antes de contratá-los, assim como para treinar e promover funcionários após serem contratados”); natureza transformadora (“altera a forma como os processos de RH são concebidos e executados”, como por exemplo, “os funcionários podem fazer consultas on-line para verificar seus próprios objetivos e acompanhar seu progresso”);

5. Conter custos retendo os melhores talentos e maximizando a produtividade. Neste caso, “as organizações adotam mais abordagens para reduzir custos trabalhistas, incluindo gerir cuidadosamente os benefícios dos funcionários (...), a contratação de serviços no exterior”;

6. Responder aos desafios demográficos e à diversidade da força do trabalho. Os gestores de recursos humanos devem analisar “as aptidões dos diferentes grupos demográficos e quão bem cada um está representado tanto nas ocupações de crescimento rápido quanto nas de crescimento lento”. As organizações sabem que para “encontrar talentos qualificados e ampliar a base de dados de clientes (...) é vital aumentar os esforços para recrutar e treinar uma força de trabalho mais diversificada. Com uma força de trabalho mais diversificada, há uma variedade maior em relação às expectativas dos funcionários que devem ser atendidas pelos empregadores”.

7. Adaptar-se às mudanças educacionais e culturais que afetam a força do trabalho. Educacionais, pois, vimos que atualmente a maior parte dos jovens só consegue um emprego com a obtenção de um grau de técnico superior. Relativamente às mudanças culturais e sociais, essas são contínuas e por isso, “as políticas e os procedimentos de RH (...) devem ser ajustados para lidar com essas mudanças”.

No que concerne às principais atividades pelas quais os gestores de recursos humanos costumam ser responsáveis, dizem respeito ao “aconselhamento estratégico e assessoria”, isto é, orientar e informar os seus trabalhadores; “serviços”, como por exemplo, o recrutamento, seleção, planeamento e realização de planos de formação; “formulação e implementação da política” - os gestores de recursos humanos, “geralmente, propõem e esboçam novas políticas ou revisões das políticas para tratar de problemas recorrentes ou para evitar problemas previstos” e por último, “defesa do funcionário”, ou seja, “ouvir as preocupações dos trabalhadores e comunicar as suas necessidades aos gerentes de linha e aos executivos para assegurar que os interesses dos trabalhadores e os da organização estejam alinhados”.

A pessoa que está a gerir os recursos humanos deve ser um profissional empático e ético que tenha uma visão do ambiente externo, nomeadamente, do mercado de trabalho, mas que num ambiente interno seja visto como um parceiro, alguém a quem se possa recorrer e prestar auxílio.

Posto isto, conseguimos perceber que as principais atividades da gestão de recursos humanos passam por planear, auxiliar, recomendar e controlar. Devemos sempre ter em atenção que estamos a lidar com pessoas e que as devemos fazer crescer, desenvolver e beneficiar e não apenas preocuparmo-nos com a eficiência e eficácia, embora essa também seja uma preocupação na gestão de recursos humanos. Citando Brandão e Parente (1998, pp. 5-6), “os Recursos Humanos são considerados como um recurso e um investimento que é preciso potencializar, nomeadamente através de formas de participação no que concerne ao planeamento, execução e avaliação de tudo o que lhes diz diretamente respeito, nomeadamente no domínio da execução do trabalho e da formação”.

Muitos têm sido os desafios nos dias de hoje e combatê-los, implica mudança e evolução. Mudança na área da gestão de recursos humanos, mudança na forma como a própria organização é gerida e mudança de premissas, para que uma organização se torne segura e de sucesso. Os recursos humanos devem ser vistos como uma fonte potencializadora para as organizações e não como um custo para a mesma.

A Gestão de Recursos Humanos produz impactos nas pessoas e nas organizações. Isto porque, uma boa gestão pode encadear uma forte concorrência organizacional, sendo fundamental para isso, o desenvolvimento e manutenção de trabalhadores. Assim sendo, “o papel das organizações e a sua responsabilidade resume-se a identificar e localizar as características relevantes para a participação das pessoas naquela organização produtiva”. (Keating, 2011, p. 183). Após identificadas essas características, “resta-lhes atraí-las, retê-las, desenvolvê-las, na medida das suas necessidades, rentabilizando as pessoas que as têm” (idem).

Um aspeto crucial para a competitividade organizacional é a maneira e a qualidade de como são geridos os trabalhadores para que estes se sintam motivados e satisfeitos no trabalho em que se encontram. Os trabalhadores sentem-se capazes de atingir os resultados esperados pela organização e vêem as suas capacidades serem otimizadas, o que demonstra uma mais-valia não só para o trabalhador como também para a organização.

No que concerne aos processos na gestão de recursos humanos, Chiavenato (2014, p.13) assinala-nos seis processos básicos:

1. “Processos de agregar pessoas”: Como o próprio nome indica, encontra-se relacionado com a inclusão de novas pessoas na organização. Neste sentido, aqui estão intrínsecas atividades como a procura de mercado de recursos humanos, bem como o recrutamento e seleção de pessoas.

2. “Processos de aplicar pessoas”: Este processo serve, essencialmente, para integrar os colaboradores, “desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.”

3. “Processos de recompensar pessoas”: É um processo que visa a permanência e satisfação das pessoas na organização. Pretende-se “incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.”

4. “Processos de desenvolver pessoas”: Aqui é essencial preparar e desenvolver os trabalhadores, isto é, capacitá-los, fomentando o desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos. Este processo envolve “treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.”

5. “Processos de manter pessoas”: Este processo objetiva “criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.”

6. “Processos de monitorar pessoas”: É um processo destinado ao acompanhamento e controlo das atividades, bem como, à verificação de resultados, isto é, é um processo no qual se pretende entender o que as pessoas fazem. “Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.”

Destarte, todos estes processos encontram-se “intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente.” (Chiavenato, 2014).

Isto significa que, qualquer alteração, seja ela uma falha ou não, que ocorra num dos processos já mencionados, irá intrinsecamente comprometer e provocar influências sobre os demais.

1.2. Formação

1.2.1. Evolução da Formação

A formação e a forma como esta é aplicada tem vindo a evoluir e a fazer-se sentir no domínio escolar, organizacional e pessoal.

João Barroso (1997), numa das suas autorias relacionadas com a formação, projeto e desenvolvimento organizacional, indica-nos as evoluções que foram construídas no que diz respeito à formação e desenvolvimento organizacional. De acordo com o autor, a formação contínua, a partir do início da década de setenta, encontrava-se fortemente enraizada pelo modelo escolar, em que, “a formação contínua era encarada predominantemente como ‘educação recorrente’ e funcionava como uma ‘formação inicial retardada’ destinada a recuperar os défices de qualificação dos trabalhadores (face a mudanças na carreira profissional ou a reestruturações estruturais e dos processos de trabalho), ou como uma ‘formação inicial atualizada’, para fazer frente às mudanças tecnológicas e de processos de produção e ao desajustamento dos saberes profissionais daí recorrentes” (Barroso, 1997, p. 64).

Importante será salientar que a formação, de um ponto de vista pedagógico, tratava-se de um mero processo de transmissão de saberes no qual, “os formandos não participam na definição dos objetivos da formação, nem na explicitação dos seus conteúdos” e no qual, os formadores assemelham-se à função de professores, isto é, do ponto de vista transmissivo. Este tipo de formação marcada pelo significativo desnivelamento entre formando e formador leva a que, de um ponto de vista organizacional se integre num “modelo taylorista de organização e regulação do trabalho” (Barroso, 1997, p. 65).

Na era de setenta quer a área pedagógica quer organizacional mostrava-se muito rígida. Pretendia-se que os formandos e trabalhadores se tornassem produtivos e por isso mesmo, todo o processo seletivo era enquadrado com base nas suas competências específicas para que houvesse um melhor desempenho na sua atividade. As empresas que faziam formação respondiam “unicamente à necessidade de formalizar dispositivos de formação profissional inicial, que compensem a inexistência ou a deficiência dos cursos do sistema formal de ensino”, e toda a formação justificava-se “unicamente de maneira pontual, seletiva, como complemento ou reciclagem da formação inicial e no quadro de processos específicos de aprendizagens restritas” (Barroso, 1997, p. 66)

Na década seguinte, nos anos oitenta, emergiram novas práticas de formação, estando estas mais integradas na organização. Assiste-se, portanto, a “uma integração entre o campo da formação e o campo da organização, o que leva a uma articulação (ou mesmo simbiose) das

situações de formação com as situações de trabalho.” (Barroso, 1997, p. 73). Há um acompanhamento entre o desenvolvimento pessoal e a necessidade de desenvolvimento organizacional visto que as novas práticas de gestão nas empresas estão abertas à “participação dos trabalhadores e à mobilização da sua inteligência e criatividade” fazendo com que se abandone uma visão funcionalista nas organizações, a chamada “*destaylorização*”, passando a subsistir um processo contínuo de aprendizagem (Barroso, 1997, p. 69).

A formação cada vez mais é acreditada como potencializadora, encarada como um investimento produtivo em que os planos de formação vinculavam-se com o plano estratégico da organização orientados para a resolução de problemas e realização de projetos, além de que, contribuem para promover um emprego. A formação é, também, “um conjunto de métodos e de técnicas cuja finalidade é facilitar a transmissão de conhecimentos, a aprendizagem de saber-fazer, o desenvolvimento pessoal, a evolução dos comportamentos. (Meignant, 1999, p. 177)

Para finalizar, Chiavenato (2014, p. 310) descreve-nos bem sucintamente que, “no passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar a pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do simples preenchimento de cargos. Mais recentemente, o conceito foi ampliado para considerar o treinamento como um meio para melhorar o desempenho no cargo. E quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas”.

Deste modo, se é pretendido que, “a formação esteja alinhada com a estratégia da empresa e vá ao encontro da resolução dos problemas ou mesmo da sua antecipação, a função formação tem de estar imersa nos próprios processos de trabalho. Para isso, os gestores de topo têm de garantir todo o suporte e apoio para que a formação se exerça em toda a plenitude, por toda a organização” (Bernardes, 2008, p. 62)

Gerir a formação é assegurar condições para a implementação das decisões e condução das ações segundo objetivos e metas. Trata-se de exercer ações de orientação, coordenação e execução, tendo em conta recursos disponíveis, para maximizar os efeitos. É garantir a concretização dos resultados esperados, como resultado da intervenção calculada e dirigida dos atores com meios disponíveis. É controlar e avaliar os resultados e efeitos da formação.

Citando Leal e Caldeira (2011, p. 9), “as organizações têm vindo a incrementar e a adequar as suas estratégias de formação de recursos humanos, com vista a facilitar o desenvolvimento de diferentes competências, entre as quais as de comunicação, criatividade e inovação, flexibilidade, adaptação e resolução de problemas, nos seus colaboradores”.

A gestão da formação integra, essencialmente, três grandes processos:

- Construção do plano de formação, segundo procedimentos de análise de necessidades, definição de perfis de formação e definição de programas e metodologias;
- Implementação do plano de formação, que inclui a seleção dos candidatos, realização das ações e acompanhamento do processo;
- Avaliação da formação e dos seus efeitos, através de recolha de informações durante e após as ações, tratamento e análise das informações e produção de conclusões e relatórios.

Simplificando, “é possível definir os objetivos pedagógicos a atingir, os critérios de avaliação e organizar os conteúdos em programas de formação. De seguida, há que determinar que métodos e técnicas pedagógicas se poderão utilizar, em função dos objetivos definidos e dos constrangimentos organizacionais existentes. A seleção dos participantes deverá tomar em linha de conta as suas necessidades e as suas características pessoais (motivação para aprender, experiência profissional, etc.). Finalmente, avaliam-se os resultados obtidos e introduzem-se eventuais ajustamentos, fechando-se o ciclo” (Cruz, 1998, p. 52)

Assim sendo, para que se possa potencializar a formação numa fase inicial, torna-se essencial avaliar as necessidades de formação, motivar os formandos e prepará-los para que se integrem na formação profissional.

De acordo com o primeiro processo, mais propriamente, o diagnóstico das necessidades de formação, este pode ser emanado de seis origens diferentes (Meignant, 1999, pp. 110-112):

1. Ambiente externo da empresa: “As exigências dos clientes”, “as estratégias dos concorrentes”, “as novas técnicas ou os novos componentes que aparecerem no mercado” podem gerar necessidades de formação;

2. Ambientes internos: “Este ambiente é feito do pessoal, dos grupos pessoais e das suas estratégias próprias, das organizações e das técnicas instaladas, dos recursos financeiros, cultura, etc., que vão tornar possível (ou não) a adaptação da empresa ao seu ambiente externo”;

3. Projetos que traduzem a estratégia da empresa: “Esses projetos vão incidir no lançamento de novos produtos ou na conquista de novos mercados”, “a aplicação de novas técnicas”, “a instalação de uma nova organização, a procura de ganhos de produtividade”;

4. Política social da empresa: Trata-se da “(...) capacidade de ajudar a empresa e adaptar-se às suas envolventes externas e internas”;

5. Expectativas dos indivíduos ou dos grupos: Por exemplo, a necessidade de se formar numa determinada área a fim de se aperfeiçoar num domínio de atividade profissional;

6. Oferta de formação: “A oferta dá uma forma à necessidade”.

Os processos de levantamento das necessidades de formação, segundo Cruz (1998, p. 227) deverão “envolver a presença equilibrada de todos os grupos de atores organizacionais, assegurando que se reúnem as sensibilidades da globalidade da organização”.

No que concerne à avaliação da formação, esta é um dos critérios mais importantes para conseguir analisar os benefícios da formação. Tendo em consideração a visão de Meignant (1999, p.256), existem quatro níveis possíveis de avaliação:

1. O nível de satisfação: Avaliação de satisfação. Isto é, interrogar os formandos no final da formação sobre o nível de satisfação relativamente à prestação fornecida (Esta é das avaliações mais praticadas, por vezes, a única);

2. O nível pedagógico: Avaliação pedagógica. Perceber que tipo de conhecimentos, saber-fazer ou comportamentos os formandos adquiriram ao longo da formação ou se apenas se trata de memorização;

3. O nível de transferência para as situações de trabalho: Avaliação da transferência para situações de trabalho. Aqui pretende-se compreender se, efetivamente, os formandos aplicam aquilo que aprenderam, nomeadamente, em situação de trabalho;

4. O nível de avaliação dos efeitos: Avaliação dos efeitos da formação. Como o próprio nome indica esta avaliação remete-nos a entender se a formação permitiu atingir os objetivos individuais e coletivos fixados.

Destarte, de acordo com uma formação incidida na organização, os efeitos da mesma só serão vistos como atingíveis caso as capacidades, os conhecimentos e as atitudes adquiridas forem passíveis de ser transferidas para as atividades de trabalho.

1.2.2. Modelos/Tipos de Formação

A formação profissional contempla um conjunto amplo de sistemas e modalidades que se distinguem consoante as características e/ou necessidades de quem se dirige. De acordo com as características e competências de cada indivíduo, assim é traçado a natureza e o objetivo da aprendizagem, as estruturas curriculares, as metodologias pedagógicas, os recursos envolvidos e as durações das ações (IEFP, 2018).

De acordo com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), a formação pode ser classificada de três tipos:

1. Formação Inicial que, decorre da necessidade de aquisição de capacidades e competências relevantes para o exercício qualificado de uma ou mais atividades profissionais. Este tipo de formação pode ser relevante no caso de criação de novos postos de trabalho e mudanças organizativas.

2. Formação Contínua que, começa a ser realizada após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho. Tem assim como objetivo o desenvolvimento de capacidades e competências profissionais, assim como uma melhor adaptação às mudanças tecnológicas ao longo do período ativo do indivíduo para o desempenho de uma ou mais atividades profissionais e/ou funções.

A modalidade de formação contínua compreende diferentes tipos de formação, nomeadamente:

- Qualificação: o objetivo é a aquisição de capacidades e competências adequadas para o desempenho de uma ou mais atividades profissionais ou funções;
- Aperfeiçoamento: foco em melhorar e complementar as competências previamente adquiridas no desempenho de um determinado cargo;
- Especialização: promove a aquisição de competências numa dada área ou função específicas, pressupondo a existência de uma qualificação prévia;
- Reciclagem ou atualização: concentra-se na atualização ou requalificação dos conhecimentos, competências ou atitudes, no desempenho da atividade profissional. Esta necessidade pode surgir devido a mudanças tecnológicas e de processos ou procedimentos, permitindo que os colaboradores possam manter-se atualizados e munidos das competências necessárias para fazer face às exigências do mercado.

No que diz respeito à formação contínua, o Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro), define que cada trabalhador tem direito, anualmente, a um número mínimo de quarenta horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano. Neste sentido, o empregador deve:

- Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa.

- Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador.

- Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes.

- Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

3. Formação de Dupla Certificação que representa a formação inicial ou contínua integrada no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), realizada por entidade formadora certificada ou por estabelecimento de ensino ou formação reconhecido pelos ministérios competentes e que atribui uma certificação escolar e uma certificação profissional.

1.2.3. Objetivos da Formação

No cenário atual, marcado por rápidas transformações tecnológicas, sociais e económicas, a formação se tornou um elemento essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional. Mais do que um simples processo de aquisição de conhecimento, a formação visa capacitar os indivíduos para enfrentar os desafios do mercado de trabalho contemporâneo, que exige uma combinação de competências técnicas e transversais.

São vários os autores que interpretam este tema, para Spencer e Spencer (2022) um dos principais objetivos da formação é o desenvolvimento de competências técnicas e transversais. Os autores destacam a importância de desenvolver tanto competências técnicas quanto transversais (*soft skills*), como a capacidade de comunicação, trabalho em equipe e resolução de problemas. Segundo eles, a formação deve ser equilibrada para preparar profissionais completos que possam atuar de maneira eficaz em diferentes contextos.

Para Illeris (2023), a formação contribui para a promoção da aprendizagem ao longo da vida, argumenta que a formação deve incentivar uma mentalidade de aprendizado contínuo, conhecida como *lifelong learning*. A ideia é que os profissionais devem estar preparados para aprender e se adaptar constantemente às novas exigências e desafios.

Desenvolver a capacidade de inovação e criatividade é outro objetivo da formação, mencionado por Alberton e Carvalho (2017), que enfatizam que a formação deve ir além do conhecimento básico, incentivando a aplicação, análise, síntese e criação. Isso se traduz na capacidade de inovar e resolver problemas de maneira criativa, um objetivo essencial na educação moderna.

Banks (2022), especialista em educação multicultural, destaca que a formação deve promover a inclusão e a diversidade para preparar os profissionais para trabalhar em ambientes multiculturais e globalizados, respeitando e valorizando as diferenças.

Wenger-Trayner (2021), sugere ainda que a formação deve fortalecer a aprendizagem colaborativa. O autor argumenta que a aprendizagem é mais eficaz quando realizada em comunidade, onde os indivíduos podem compartilhar conhecimentos, experiências e desenvolver juntos novas competências.

Ao compreender esses objetivos, podemos apreciar a formação como uma ferramenta estratégica para o crescimento sustentável e a competitividade num mundo em constante mudança. Para além de que refletem a complexidade e as demandas do ambiente de trabalho contemporâneo, enfatizando a necessidade de uma aprendizagem contínua, inclusiva e adaptável.

1.2.4. Benefícios da Formação

Graças à evolução da formação num contexto organizacional, cada vez mais, a formação tem vindo a ser vista como fundamental e benéfica, já por isso, a lei determina a utilização da mesma.

Uma vez que o mercado de trabalho tem vindo a revelar-se cada vez mais competitivo, exigente e instável, é exigido das organizações “mais velocidade (rapidez de decisão), mais flexibilidade e mais inteligência na análise e condução dos negócios” (Almeida, 2011, p. 251), além de que, “os níveis de produtividade e rentabilidade requerem eficiência operacional, mais e melhor performance”, fazendo da inovação uma constante da gestão. Citando a mesma autora, “e porque tudo isto não seria possível sem as pessoas, a gestão de competências e a gestão do conhecimento passaram a ser ferramentas imprescindíveis para o desenvolvimento das pessoas, fazendo atualmente parte da gestão estratégica de muitas empresas. Por tudo isso, o desenvolvimento organizacional tornou-se num desafio constante para as empresas de sucesso. É neste contexto, e com a clara convicção de que a eficácia do negócio depende das pessoas, que encaramos a formação profissional com uma ferramenta poderosa, que ajuda a dar respostas aos desafios da atualidade e, por consequência, aos nossos desafios. (Almeida, 2011, pp. 251-252)

Muitos são os benefícios da formação. Estevão (2001) nomeia alguns como a promoção da eficiência; o incremento da motivação e da automotivação dos trabalhadores; a aumento das capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de

integração; propicia a emergência de projetos individuais (e também coletivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; a promoção cultural e social dos trabalhadores e, a introdução de processos transformadores e mudanças organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução das identidades coletivas.

Para além dos mencionados, Estevão sublinha outros benefícios notórios, nomeadamente, “os efeitos da formação no plano das regulações sociais no interior da empresa, fidelizando os trabalhadores, tornando-os potencialmente mais lúcidos em relação à sua situação no trabalho” (Estevão, 2001, p.186-187).

Na ótica de Chiavenato (2014, p. 311), através da formação e do desenvolvimento de pessoas, “cada pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolver conceitos abstratos e, sobretudo, construir competências individuais.” Assim sendo, a formação pode ocasionar vários tipos de mudança de comportamento, sendo elas:

- Transmissão de informações, isto é, aumentar o conhecimento das pessoas, nomeadamente, informações sobre a organização, os seus produtos/serviços, políticas, regras e regulamentos e os seus clientes. Neste caso, “a informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz e mais bem direcionado.”

- Desenvolvimento da habilidade, ou seja, melhorar as habilidades e as destrezas. Possibilita a habilitação para a execução e a operação de tarefas, manusear equipamentos, máquinas e ferramentas. Pretende “habilitá-las e capacitá-las no seu trabalho”.

- Desenvolvimento de atitudes, isto significa, desenvolver/modificar comportamentos, particularmente, mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, consciencialização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.

- Desenvolvimento de conceitos, isto é, elevar o nível de abstração, desenvolvendo ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

- Construção de competências, ou melhor, criar competências individuais alinhadas com os objetivos da organização.

Desta forma, “ao desenvolver habilidades nas pessoas, também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e conceitos, simultaneamente.”

1.2.5. A Formação e a Gestão de Recursos Humanos

A formação, cada vez mais, tem vindo a ser um elemento essencial na gestão e no desenvolvimento dos recursos humanos. Até porque, “novos modos de pensar e organizar os processos de trabalho fazem apelo a novos tipos de saber, nomeadamente: trabalhar em equipa, pensar à escala da organização no seu todo, agir estrategicamente a partir de raciocínios de antecipação” (Canário, 1999, p. 44), mostrando, portanto, que a formação é um elemento primário para a gestão e mobilização dos recursos humanos, “através de uma estratégia de formação global, participativa e interativa (...)” construindo “(...) uma visão partilhada e consensual do futuro da organização, das suas finalidades, dos meios de ação e dos valores que lhe estão subjacentes.”

De forma bastante sucinta, percebamos o que é a formação a nível organizacional e como esta pode auxiliar no domínio profissional. Na ótica de Bernardes (2008), a formação tem como propósito produzir mudanças no trabalhador, as quais se repercutirão no trabalho. Isto porque, “o termo formação compreende, normalmente, mudanças ao nível profissional” (Bernardes, 2008, p. 58). No entanto, “a formação pode ter também um cariz de desenvolvimento pessoal e social que, de alguma forma, se relacione depois com o trabalho actual ou futuro das pessoas.” (idem). Sublinha, ainda, que as mudanças no trabalhador não têm que “ocorrer apenas pela via da formação de cariz técnico.

Também a formação de cariz pessoal e social pode contribuir para as melhorias ao nível do trabalho” (Bernardes 2008, p. 59).

Assim sendo, para além de ser fundamental a empresa produzir bens ou serviços, é essencial, também, que esta saiba produzir saberes para uma melhor qualidade e desempenho pessoal e organizacional. Citando Estevão (2001, p. 186), “(...) para se ser competitiva numa economia liberalizada, desregulamentada e privatizada, em vias de mundialização, qualquer organização é obrigada a prosseguir não só com uma estratégia de redução dos custos de produção e de aumento de qualidade e de variedade dos produtos e serviços, mas encarar também os recursos humanos como o recurso mais valioso e verdadeiramente estratégico”. Relativamente ao conceito formar, Parente (1996) revela-nos que “formar é não só transmitir conhecimentos, mas sobretudo ensinar a aprender”. Completa referindo que se trata de “estimular, incitar, guiar e aconselhar”. “É primordialmente um meio de enriquecimento de capacidades, de aquisição de conhecimentos e de criação de autonomia visando o desenvolvimento integral dos indivíduos.” (Parente, 1996, p.94)

1.3. O Processo da Formação nas Organizações

Considerando que as organizações têm interesse em melhorar o desempenho profissional dos seus colaboradores, é possível identificar o processo de desenvolvimento da respetiva ação de formação (Cunha et al., 2015). Este processo visa estabelecer a forma de operar o desenvolvimento dos recursos humanos internos através de procedimentos conducentes à:

- Adequação da ação a desenvolver às interações de gestão da organização considerada;
- Identificação clara e específica das necessidades formativas concretas e efetivamente geradoras de melhoria do desempenho;
- Determinação de respostas formativas adequadas e económicas.

O processo integra, de um modo geral, a análise, planeamento, desenvolvimento no controlo da formação nas organizações visando a majoração dos seus resultados. O seu desenvolvimento, sendo geral, deve adaptar-se à realidade de cada organização e às efetivas possibilidades de intervenção formativa.

Por outro lado, o processo de formação nas organizações, também é um trabalho de análise onde intervém tecnicamente o objeto estudo quando se fixa ao cliente e se obtém dele a explicação dos objetivos para a formação, implicando assim o desenvolvimento de toda a organização.

O processo de desenvolvimento da formação nas organizações pode identificar-se em 5 grandes fases (Nascimento, 2015):

1. Estabelecimento da orientação geral: Pré-Diagnóstico à explicitação da política de formação;
2. Levantamento das Necessidades de Formação (LNF);
3. Elaboração da proposta de ação formativa: Plano de Formação;
4. Desenvolvimento da ação formativa;
5. Controlo da ação formativa: avaliação.

Figura 1.3.

O desenvolvimento do processo de formação nas organizações



Fonte: adapt. Cardim (2012, p. 18)

Na ótica da melhoria profissional, o Levantamento de Necessidades de Formação (LNF) consiste na recolha de informações através de inquéritos, utilizando instrumentos metodológicos adequados para à mensuração e representação documental das disfunções de desempenho e/ou problemas de organização (Meignant, 2003; McConnell, 2003; Noe, 2008). Por outras palavras, trata-se de estabelecer uma relação entre as exigências de desempenho colocadas pelas diversas atividades desenvolvidas, e a forma como são desempenhadas, contornando as disfunções que possam ter solução formativa. De acordo com Azevedo (2012) esta diferença entre o desempenho desejável e o desempenho real pode ter várias origens, não sendo exclusivamente gerada pelas competências possuídas (instrumentais, cognitivas ou relacionais). A organização e o seu método de gestão, podem ser um ponto fulcral e de elevada percentagem para disfunções ou perdas de rendimento, como por exemplo, a componente débil conceptual (cognitiva ou relacional) da própria direção, o que coloca de novo a formação das chefias como solução a considerar de forma muito cuidadosa. Os fatores de perda de rendimento localizados nos trabalhadores estão, essencialmente, ligados à má execução do trabalho e ao não-cumprimento de regras e procedimentos estabelecidos, quando existem (Azevedo, 2012).

As necessidades de formação, têm um grande contributo, pois são constituídas pela diferença entre o nível de desempenho desejável, exigido e expectável para o exercício de uma função e o desempenho real considerado relativamente a um ou vários indivíduos (Silva, 2000). De uma maneira geral, as necessidades de formação, podem localizar-se nas grandes funções das empresas, na produção, na área comercial, na área administrativo-contabilística, na área de tratamento da informação, etc. (Nascimento, 2015). Podem também identificar-se nas suas direções e na direção-geral, o que exige um tratamento específico. A própria organização e a organização do trabalho, constituem fontes de problemas e disfunções que podem não assumir uma expressão individualizada ou localizada em certas funções concretas (Lopes & Picado, 2010).

1.4. O Plano de Formação nas Organizações

O plano de formação é o instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num determinado prazo (normalmente anual), para operacionalizar uma dada política e certas prioridades, recorrendo a certos meios internos, ou externos à organização (Silva, 2000).

O plano de formação é a tradução operacional das escolhas da gestão. É operacional porque diz respeito à ação a adotar e porque integra a afetação de certos recursos a despender, aceites pela administração (Matos & Lopes, 2008).

A existência de um plano de formação é vantajosa, e necessária, quando a situação da organização o justifica. O grau de formalização do plano depende, assim, da política de formação, mais ou menos intensa e, também da própria dimensão organizacional e do carácter mais estrutural ou conjuntural das necessidades de formação a que responde.

Na perspetiva de Almeida e colegas (2008), um plano formal, só se justifica, em organizações de dimensão média, ou grande, em que pode constituir um instrumento de: informação para os diferentes intervenientes da formação na empresa; um estímulo para a definição de objetivos e para a decisão sobre o que deve ser realizado e com que meios; uma sistematização e precisão das atividades a desenvolver para a orientação de quem realiza o trabalho e dos participantes.

O plano de formação, enquanto documento, é realizado pela mesma entidade que faz o levantamento das necessidades de formação, quer seja, pelo próprio departamento interno de formação, nomeadamente, departamento de recursos humanos, ou serviço de pessoal, quando existe. No entanto, a especificação do plano em ações deve considerar a capacidade de execução

existente, pelo que as entidades que não tenham serviço de formação nem técnicos que estavelmente desenvolvam o trabalho, devem antes elaborar um esquema simplificado e realizar projetos de ação para cada atividade nele enquadrado (Matos & Lopes, 2008).

1.4.1. O Conteúdo e os Prazos do Plano de Formação

Integram no plano de formação as ações de formação, contudo devem também ser incluídas outras atividades com a sua devida importância, nomeadamente: seminários, encontros de quadros, painéis, visitas, estágios, tutorias e, mesmo, atividades de grupo de estudo e desenvolvimento de projetos, apoiados de diversas formas (Lopes & Picado, 2010).

O plano de formação tem, habitualmente, a duração de um ano, o que não impede que, da informação recolhida no levantamento e das políticas definidas, se faça um documento de médio prazo, normalmente de dois a três anos. Esse documento, de orientação estratégica, de prazo alargado, pode fazer sentido em organizações com projetos de ações a desenvolver no futuro e que sejam indicativos, genéricos e qualitativamente, dos termos da atividade relevante e de que o plano anual, mais especificado e quantificado, é um instrumento (Nascimento, 2015).

Segundo Meignant (2003), os diferentes prazos, correspondem a uma diferenciação dos objetivos de fundo sendo que, os mais curtos, correspondem a políticas adaptativas e de resposta a problemas críticos, consoante a envolvimento do ramo de atividade da organização, ou seja, do seu plano cultural, os mais longos, estão agregados a políticas mais sistemáticas e intensivas que justificam a uma ação mais abrangente, sustentada no tempo e executada de uma maneira mais estável por uma estrutura própria, que lhe confere uma maior preparação e previsibilidade.

Um documento de orientação estratégica, ao fixar certas orientações estáveis no tempo, pode, nas grandes organizações, proporcionar um quadro de referência que melhore a informação, a coordenação e a própria afetação dos recursos. Nas grandes organizações, onde as respostas são mais lentas e as mudanças mais difíceis, um plano anual poderá promover uma ação tendencialmente mais contínua, mas deve também ser ajustado quando tal o justifique (Gonçalves & Pinto, 2014).

1.4.2. Elaboração do Plano de Formação

Um plano de formação é um instrumento de gestão dos recursos humanos que inclui uma série de ações que visam melhorar as competências dos colaboradores, o que permitirá à empresa cumprir os seus objetivos e estabelecer outros mais ambiciosos. Do ponto de vista dos

formandos, um plano de formação poderá ser a base da consolidação e progressão nas suas carreiras profissionais (Camara et al., 2016).

A proposta de desenvolvimento de um plano de formação poderá ter quatro origens:

- Formações pedidas pelos gestores de divisão: São pedidas devido a solicitações individuais dos empregados ou à necessidade de obtenção de determinadas competências específicas para cumprir os objetivos do departamento;
- Formações pedidas pelos gestores de determinadas divisões para toda a empresa: Por exemplo, o departamento de informática pode pedir a formação para todos (ou quase) os empregados da empresa, para saberem, por exemplo, trabalhar com um novo software.
- Formações propostas pela direção geral da empresa: Destinadas a todos os funcionários e centradas em objetivos estratégicos;
- Formações específicas para determinadas categorias profissionais: Por exemplo um curso de técnicas de venda para os vendedores.

1.4.3. Passos de um Plano de Formação

O planeamento de ações de formação deverá ser feito com bastante antecedência e, de preferência, revisto anualmente, e deverá subdividir-se nas seguintes etapas (Nascimento, 2015; Noe, 2008):

Passo 1: Identificação das Necessidades e Orientações da Formação

O departamento interno da empresa encarregue de fazer o plano de formação (normalmente o de recursos humanos) contacta os diretores das divisões principais (financeira, operacional, comercial, etc.) e reúne com cada um deles para identificar os elementos de mudança na empresa e nos departamentos, nomeadamente: novos investimentos, novas qualificações necessárias, objetivos de desempenho mais ambiciosos, etc. Estes devem justificar os objetivos definidos e os recursos que serão necessários para os cumprir. Entre os objetivos mais comuns de uma política de formação contam-se a melhoria do desempenho do departamento; a melhoria dos desempenhos individuais; acompanhar o investimento em novas máquinas, informática, etc.; as mudanças na organização hierárquica, que exija uma maior polivalência; a evolução da carreira: integração, promoções, mobilidade interna, etc.; a evolução das qualificações.

Desta etapa deverá resultar um documento que resuma as necessidades de formação e os objetivos e que sirva de base de referência para todas as fases seguintes.

Passo 2: Descrição das Ações que Concretizam Cada Objetivo

Nesta fase, os responsáveis pelo planejamento das ações de formação poderão complementar as informações constantes no documento realizado na fase anterior ou criar uma nova grelha. Nesta, colocarão as necessidades de formação a satisfazer, os objetivos, os respetivos temas para as ações de formação necessárias, o número previsto de formandos e a duração.

Passo 3: Desdobramento das Ações no Tempo

É importante fazer uma previsão da extensão do tempo de formação. Poderá ser mais vantajoso e menos penalizante para as empresas e para os profissionais a diminuição da duração de cada aula. Neste caso, os cursos estender-se-ão por um período de tempo maior. Por isso, é importante prever e planear todas as alternativas possíveis, que serão apresentadas, normalmente, pelos responsáveis de recursos humanos e posteriormente discutidas com os potenciais formandos e também com os formadores.

Passo 4: Orçamento Previsional

Inclui os encargos diretos de formação (remuneração dos formadores, encargos de deslocação, etc.) e a previsão dos encargos de funcionamento (aluguer/utilização das instalações para a formação, etc.). Uma discussão frequente nas empresas está relacionada com o cálculo dos custos de oportunidade devido a ausência das pessoas em formação e os eventuais custos de substituição. Porém, normalmente, este tipo de custos não é contemplado no plano de formação anual da empresa, mas nos orçamentos individuais de cada unidade da empresa.

Cabe aos responsáveis de decisão realizar os orçamentos individuais e fazer as estimativas dos efeitos que a formação terá na sua atividade e nos custos de mão-de-obra.

Passo 5: Pesquisa de Mercado

Esta fase não se aplica nas empresas que organizam as ações de formação internamente, com formadores da própria empresa. No caso de as ações de formação serem subcontratadas a empresas de formação ou a formadores individuais, é este o momento em que os responsáveis pela elaboração do plano de formação da empresa devem fazer uma prospeção de mercado. Ao analisarem todas as condições, poderão ter que fazer ajustes ao orçamento previsto e devem ter em linha de conta:

- Credibilidade das empresas de formação: De preferência, deverão ser empresas acreditadas para dar cursos de formação, por entidades como o ministério da educação ou o INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação;

- Qualificações dos formadores: Quando a formação é subcontratada a empresas fidedignas, a qualidade dos formadores é, à partida, assegurada por elas, até porque é a sua imagem de qualidade que está em causa. Quando se trata de formadores individuais, é importante ter conhecimentos do seu currículo como formador, das suas qualificações nas áreas em que irão dar formação aos seus empregados e, de preferência, serem certificados pedagógica e profissionalmente pelo IEFP- Instituto do emprego e formação profissional.

- Local da formação: O local onde se irão realizar as ações de formação depende, na maioria dos casos, do número de formadores e das condições logísticas que a empresa que encomenda a formação tem. Se tem um grande número de empregados para assistir a uma determinada formação, o mais frequente é que os formadores subcontratados se dirijam às suas instalações, caso contrário, serão os empregados que terão que se deslocar. Porém, a sua empresa pode não ter, por exemplo, salas disponíveis, ou equipamento de projeção e vídeo de que os formadores necessitam. Nestes casos, negocie todas as condições de que necessita com a empresa de formação.

- Custos: Os preços cobrados pelas empresas de formação são, normalmente, elevados. Faça uma análise comparativa dos preços praticados pelas entidades credíveis que dão os cursos de que a sua empresa necessita. Não se esqueça de esclarecer o preço incluindo todas as condições necessárias. Os principais custos que as empresas de formação cobram são: Conceção da ação; Organização e gestão da formação; Coordenação da ação e formadores; Logística (salas, equipamentos, correios, telefones, etc.); Elaboração de documentos ou outros instrumentos pedagógicos.

Passo 6: Implementação e Controlo

Depois de ser feito o orçamento previsional, de serem realizados alguns ajustes que tenham sido considerados necessários e de os membros da direção o terem aprovado, resta implementar o plano de formação (Cruz, 1998). A Direção de Recursos Humanos deverá contactar os responsáveis de cada departamento para acordarem as datas mais adequadas para a formação (depois de contactarem os formadores, para saberem qual a sua disponibilidade em termos de tempo). Os formandos serão informados das datas e ações de formação a que terão que assistir, de preferência, pelo seu superior hierárquico direto.

Muitas empresas estão a optar por um sistema de avaliação dos formandos no final das ações de formação (modelo de Kirkpatrick (2008)) para irem acompanhando o seu grau de aproveitamento e a sua evolução (Wang & Wilcox, 2006). Por outro lado, os formandos também terão normalmente a oportunidade de fazerem a avaliação da qualidade do curso e dos formadores (Moura, 2000). De acordo com Phillips (1997) é importante determinar a relação curso/benefício para qualquer programa de formação. O ROI ou retorno do investimento, no caso específico da formação, é definido como um serviço interno que proporciona benefícios à empresa, e cujo valor deverá superar os custos de realização da ação formativa (Roca-Puig, et al., 2019).

2. Caracterização da Empresa

2.1. História da Empresa

A Timing People, Unipessoal, Lda., empresa fundada em 2015 por Ricardo Mariano, conta com um conjunto de serviços que procuram dar resposta às necessidades dos seus parceiros através de soluções rápidas, ajustadas e eficazes. Conta atualmente com uma equipa com cerca de noventa colaboradores internos, que possuem uma vasta experiência em gestão de recursos humanos, especializados nas diferentes áreas em que atuam e que prestam serviços de desenvolvimento de pessoas e negócios ao nível do Trabalho Temporário, *Outsourcing*, Gestão Contratual, Recrutamento e Seleção, Formação e *Indoor Services*.

A Sede da empresa está localizada em Faro, na Rua Arthur Águedo de Miranda, Nº. 3, Loja H, contudo conta com o apoio de onze Delegações espalhadas pelo país, nomeadamente no Porto, em São João da Madeira, Lisboa, Setúbal, Lagos, Portimão, Quarteira, Albufeira, Faro, Tavira e Madeira. Delegações estas que dão resposta diretamente à crescente procura dos serviços que a empresa oferece.

A empresa apresenta, desde o seu início, um forte potencial de crescimento e uma elevada evolução no mercado, devido à crescente procura dos seus serviços quer por parte de clientes (empresas), quer por parte de colaboradores (pessoas singulares). E conta com uma equipa de excelentes profissionais, com experiência na área e capacidade de prestar os melhores serviços aos seus colaboradores, com a maior eficácia possível.

2.1.1. Missão

A Timing People, Unipessoal, Lda. tem como principal missão ser reconhecida pela excelência e inovação dos seus serviços que visam dar resposta às necessidades dos seus parceiros, proporcionando soluções rápidas, produtivas e rentáveis.

2.1.2. Visão

Esta é uma empresa que acredita que são as pessoas que fazem a diferença e é sempre nelas que reside a sua mais especial atenção.

2.1.3. Valores

A definição dos valores de uma empresa é importante para uma melhor gestão da mesma e estes devem ser especialmente lembrados nos momentos mais críticos e de tomadas de decisão.

Os Valores da Timing podem ser identificados:

MoTivação

EfIcácia

EMprego

ProfissIonalismo

DetermiNação

ExiGência

2.2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional de uma empresa refere-se à forma como as tarefas e responsabilidades estão distribuídas dentro da organização. Permite uma visão esquemática dos níveis hierárquicos dentro da empresa, da comunicação entre os departamentos e claro dos colaboradores da empresa.

A Timing People, Unipessoal, Lda. está dividida por departamentos, sendo eles: Departamento de Recursos Humanos, Departamento Financeiro, Departamento de Marketing e Comunicação, Departamento de Responsabilidade Social e o Departamento de Coordenação de Operações (Coordenação do Algarve e Coordenação do Alentejo, Centro e Norte). Deste departamento dependem as onze Delegações existentes e acima mencionadas, um Gestor de Frota e um Técnico responsável por dar resposta à formação externa, que as várias Delegações solicitam em função das necessidades identificadas pelos respetivos clientes. As Delegações

são representadas por Gestores de Recursos Humanos, por Rececionistas e Assistentes de Recursos Humanos.

Cada Departamento tem um chefe direto, ao qual todos os colaboradores do departamento deverão responder. E no topo da hierarquia encontra-se o C.E.O. da empresa.

Para uma melhor compreensão da estrutura organizacional da Timing, o Organograma Funcional da empresa encontra-se nos anexos (Anexo 1).

II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

3. Construção do Plano de Formação Timing People

3.1. Problemática de Investigação

A problemática retratada nesta intervenção diz respeito à Formação dos colaboradores internos da empresa e à necessidade que a mesma apresenta pela inexistência de um Plano de Formação em vigor. A Formação é uma prática fundamental na área da gestão de recursos humanos, é um investimento estratégico que traz inúmeros benefícios, desde o desenvolvimento pessoal dos colaboradores até à melhoria da competitividade e sustentabilidade da organização no mercado.

Esta prática possibilita ao departamento de recursos humanos identificar as necessidades de desempenho de cada trabalhador e fomenta o desenvolvimento, a evolução, a melhoria e o alcance de objetivos, ajudando a organização a atingir os resultados pretendidos e, por sua vez, pode ajudar a que os colaboradores se sintam mais motivados e consciencializados para as suas tarefas. Esta problemática torna-se importante uma vez que estimula o desenvolvimento de competências, a motivação e retenção de talentos; a competitividade organizacional, o cumprimento de normas e regulamentos e o fortalecimento da cultura organizacional.

O primeiro contacto feito com a instituição foi com a Diretora de Recursos Humanos, a quem mostrei a minha intenção de aprofundar esta necessidade. Primeiramente, concedi-lhe espaço para expor possíveis necessidades e interesses com o tema, e em seguida expus a minha ideia de partida e quais seriam os meus objetivos com este projeto. Após a conversa inicial, percebi que não seria difícil abordar esse tema, uma vez que, o departamento de formação interna era praticamente inexistente.

Mais tarde, e em concordância com a Diretora de Recursos Humanos, delineamos quais seriam os aspetos mais importantes a considerar para que pudéssemos iniciar a elaboração do Plano de Formação e por consequência, começar a criar um Departamento de Formação para a empresa.

A realização de um Plano de Formação para a organização era algo visto como essencial pois, tendo-o como base, poderiam desenvolver e melhorar o desempenho profissional e, conseqüentemente, aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados pela instituição. A nossa intenção era atualizar o Descritivo de Funções e elaborar o Plano de Formação com base nas necessidades de cada função, mas também tendo em conta as necessidades expostas pelos próprios colaboradores a fim de o implementar, se possível, este ano.

Na jornada rumo à excelência empresarial, os colaboradores são o ativo mais valioso. São eles que impulsionam a inovação, fortalecem cultura corporativa e capacitam as empresas a enfrentar os desafios do mercado em constante evolução. Por isso, considero importante investir no desenvolvimento pessoal e profissional de cada membro da equipa.

Um dos pilares fundamentais deste compromisso é a implementação de um Plano de Formação, que não é apenas um investimento em indivíduos, mas sim um investimento no crescimento coletivo da empresa. Neste contexto surgem algumas motivações e expectativas que levam a necessidade de elaboração e implementação deste plano, que serão apresentadas em seguida.

Em seguida, apresentam-se algumas das questões que guiarão este projeto:

A formação é vista como uma necessidade que decorre do trabalho ou é para cumprir formalidades?

Que expectativas existem quanto à formação?

Que modelo de formação vai ser adotado e porquê esse modelo em concreto?

Motivações

1. Qualificar para a Excelência. Ao fornecer oportunidades de formação, capacitamos os nossos colaboradores a dominar novas habilidades, a aprofundar o seu conhecimento e a alcançar padrões de excelência nas suas áreas de atuação.

2. Inovação e Adaptação. Vivemos numa era de mudanças rápidas e disruptivas em que, para prosperar, é essencial que a equipa esteja constantemente atualizada e pronta para inovar. O Plano de Formação não fortalece apenas as competências existentes, mas também estimula a criatividade e a capacidade de adaptação dos colaboradores.

3. Retenção de Talentos. Investir no talento e no potencial de cada membro da equipa, demonstra o compromisso com o seu crescimento profissional e pessoal, o que contribui significativamente para a sua satisfação e envolvimento na empresa.

4. Aprendizagem Contínua. A aprendizagem não deve ser vista como um evento isolado, mas sim como um processo contínuo e integrado ao dia-a-dia de trabalho. Ao promover uma cultura de aprendizagem contínua, fortalece não só o desenvolvimento individual dos colaboradores, mas também estimula a troca de conhecimentos e experiências dentro da equipa.

5. Vantagem Competitiva Sustentável. Num mercado cada vez mais competitivo, a capacidade de aprender e evoluir rapidamente é essencial para manter uma vantagem competitiva sustentável. Um Plano de Formação bem estruturado permite que os colaboradores

da empresa desenvolvam competências-chave necessárias para enfrentar os desafios do mercado e alcançar o sucesso a longo prazo.

A elaboração de um Plano de Formação não é apenas uma escolha estratégica, mas sim um compromisso com o crescimento e o sucesso da empresa. Ao investir no desenvolvimento da equipa, investimos conseqüentemente no futuro da organização e no alcance de objetivos mais ambiciosos.

Expectativas

1. Desenvolvimento de Competências Essenciais. Espera-se que o Plano de Formação capacite os colaboradores a dominar competências essenciais para as suas funções, para o seu sucesso e para o sucesso da empresa. Competências essenciais incluem tanto habilidades técnicas específicas quanto habilidades transversais, como a liderança, a comunicação eficaz e a resolução de problemas.

2. Aumento da Produtividade e da Eficiência. Uma aposta na formação resultará num aumento significativo da produtividade e eficiência da equipa, uma vez que ao adquirir novos conhecimentos e técnicas, os colaboradores serão capazes de executar as tarefas de forma mais eficaz, reduzindo o tempo e os recursos necessários para alcançar os objetivos.

3. Estímulo à Inovação e Criatividade. Ao fornecer oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, incentivamos os colaboradores a pensar de forma criativa, a questionar o *status quo* e a propor soluções inovadoras para os desafios do dia-a-dia.

4. Melhoria da Satisfação e Retenção de Colaboradores. Investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores resultará numa maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, numa maior retenção de talentos e ao oferecer oportunidades de crescimento e progressão na carreira, a empresa demonstra compromisso com o bem-estar e o sucesso da equipe.

5. Adaptação às Mudanças do Mercado. Antecipamos que o Plano de Formação nos tornará mais ágeis e adaptáveis às mudanças do mercado. Ao manter nossos colaboradores atualizados com as últimas tendências, tecnologias e práticas do setor, estaremos melhor preparados para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgirem.

6. Fortalecimento da Cultura Organizacional. Por último, espera-se que o Plano de Formação fortaleça a cultura organizacional, promovendo a aprendizagem contínua, a colaboração e a partilha de conhecimentos entre os membros da equipa, de forma a fortalecer os laços que unam e solidifiquem os valores que orientam a empresa.

Resumindo, com vista ao sucesso e ao crescimento dos colaboradores, ao criar e implementar um Plano de Formação direcionado às necessidades da empresa Timing People, espera-se enriquecer a equipa para alcançar o seu pleno potencial e contribuir para o sucesso da empresa, hoje e no futuro.

3.2. Objetivos do Projeto

Os objetivos podem ser divididos em objetivos gerais e específicos. O objetivo geral segundo Lakatos e Marconi (2021) define a diretriz ampla que orienta toda a pesquisa ou projeto. Representa o propósito principal, aquilo que se pretende alcançar de forma mais abrangente e serve como o norteador para o desenvolvimento de todas as etapas subsequentes do trabalho.

Quanto aos objetivos específicos, Severino (2022) sugere que devem ser claros, mensuráveis e viáveis, servindo como indicadores de progresso. Funcionam como um guia prático para a condução da pesquisa ou projeto, especificando os aspetos que precisam de ser explorados ou as etapas que devem ser completadas. Vergara (2020) acrescenta ainda que, os objetivos específicos são como as etapas ou metas menores que detalham as ações ou investigações necessárias para se alcançar o objetivo geral.

Objetivo Geral

- Elaborar um Plano de Formação para a Empresa Timing People, para o ano 2025, e contribuir para a criação do Departamento de Formação.

Objetivos Específicos

- Identificar as necessidades de formação dos colaboradores;
- Identificar as áreas de formação prioritárias para os colaboradores nos vários departamentos;
- Aferir o regime e o horário de formação preferencial dos colaboradores;
- Identificar os motivos para a frequência da área formativa;
- Potenciar o desenvolvimento de competências pessoais, técnicas e profissionais;
- Promover a melhoria do desempenho dos recursos Humanos;
- Elaborar o Plano de formação.

3.3. Caracterização do Universo de Estudo

A Timing People, Lda. é uma organização que conta, atualmente, com 83 colaboradores internos, para os quais foi enviado o questionário sobre o Diagnóstico de Necessidades de Formação.

Foram obtidas 71% (n = 57) respostas, que representam o público-alvo desta intervenção e que se traduzem 67% de mulheres (n = 38) e 33% de homens (n = 19), com idades compreendidas entre os 22 e os 55 anos. Em relação às habilitações literárias, 29% (n = 17) possui ensino secundário, 2% (n = 1) detêm curso técnico superior secundário, 2% (n = 1) têm um curso técnico superior profissional, 54% (n = 31) têm licenciatura, 4% (n = 2) têm pós-graduação e 9% (n = 5) tem mestrado.

No que respeita à atividade profissional, verificou-se que 2% (n = 1) pertencem a à Direção, 4% (n = 2) são representantes pelos responsáveis de coordenação, 18% (n = 10) são gestores de recursos humanos, 25% (n = 14) são do departamento de recursos humanos, 23% (n = 13) são rececionistas, 11% (n = 7) são de departamento financeiro, 11% (n = 7) são do departamento de marketing e comunicação e 2% (n = 1) são do departamento de responsabilidade social. Por último 4% (n = 2) são sem registo.

3.4. Instrumento

O presente projeto iniciou-se com a aplicação de um inquérito por questionário (Diagnóstico de Necessidades de Formação) que, em conjunto com o descritivo de funções da empresa serviram para identificar as necessidades de formação que os colaboradores da *Timing People* apresentavam (Anexo 2).

O Inquérito por Questionário é uma técnica estruturada de recolha de dados, que permite aos pesquisadores obter respostas de um determinado número de pessoas, de maneira eficiente e sistemática, onde a padronização das perguntas garante que todos os respondentes sejam confrontados com os mesmos estímulos, o que facilita a comparação dos resultados (Bryman, 2021). Trata-se da aplicação de um formulário com perguntas concretas sobre uma determinada realidade, as quais devem suscitar no inquirido respostas sinceras e claras e que, posteriormente, virão a ser cientificamente analisadas e classificadas.

Fowler (2020) argumenta que o sucesso de um inquérito por questionário depende da qualidade das perguntas e das respostas dos inquiridos. Sublinha ainda que os questionários devem ser cuidadosamente testados para evitar ambiguidades e vieses que possam distorcer os resultados.

O presente projeto, integra um conjunto inicial de questões acerca dos dados sociodemográficos, de modo a realizar a caracterização da amostra, onde são questionados o gênero, a idade, as habilitações literárias, a área de formação e o departamento em que exerce funções. Num segundo patamar do questionário são colocadas questões sobre o histórico de formação na empresa, onde é pedido que cada inquirido responda “Sim” ou “Não” às questões “A empresa disponibiliza tempo para a formação dos colaboradores?” e “Os colaboradores da empresa apresentam necessidades de formação?”. Para que consigamos ter o total conhecimento de necessidade de aplicação de um plano de formação na empresa, foi colocada ainda a questão “Como considera a Necessidade de Formação para a sua empresa?”, apresentados numa escala de *Likert* de cinco pontos (1- não é necessária até 5- muito necessária). Após questionar a necessidade de formação, avançamos para as áreas que necessitam de intervenção. No que respeita à “Gestão, Liderança e Qualidade”, uma questão de escolha múltipla, foram disponibilizadas como resposta o “Trabalho em Equipa”, a “Gestão de Conflitos”, a “Comunicação e Liderança”, a “Gestão de Recursos Humanos”, a “Legislação Laboral”, a “Condução de Reuniões” e ainda uma opção “Outra” para outras respostas além das mencionadas acima. Em relação à formação direcionada à “Área Comportamental”, as respostas disponibilizadas foram a “Gestão do Tempo”, a “Gestão do Stress”, a “Inteligência Emocional”, as “Relações Interpessoais”, o “Atendimento ao Público”, a “Motivação” e, novamente, uma opção “Outra” para outras respostas além das mencionadas acima. A última questão deste grupo, foi direcionada para as necessidades de formação de “Competências Técnicas”, onde as respostas apresentadas foram “Office (Excel, Word, PowerPoint)”, “Outlook”, “Whumanos” (sistema interno utilizado na empresa) e “Gestão e Planeamento”. O último grupo de questões foi dedicado à gestão da formação. Foram colocadas três questões, uma de escolha múltipla “Quais os motivos que o/a levariam a frequentar as formações assinaladas?” com quatro opções de resposta, nomeadamente, “Atualizar/Reaprender conhecimentos/competências”, “Adquirir novos(as) conhecimentos/competências”, “Melhorar o desempenho profissional”, “Desenvolvimento pessoal”; e duas questões de resposta simples, “Qual o horário que considera mais favorável para a realização de Ações de Formação?”, tendo como opções de resposta “Laboral”, “Pós-laboral” e “Misto”; “Qual o regime de Formação que considera mais interessante?”, apresentando como opções de resposta “Presencial”, “Online” e “Misto”.

3.5. Procedimento de Recolha de dados

No que respeita à recolha de dados, foi realizado um questionário na plataforma de criação de questionários *Google Forms* (Anexo 1), e partilhado pelo email geral da empresa. O questionário esteve *online* de outubro de 2023 a novembro de 2023 e assegurou uma breve descrição e clarificação dos objetivos do projeto, o consentimento informado, a participação voluntária e salvaguardou-se, por último, a confidencialidade e o anonimato das respostas.

3.6. Procedimento de Análise de dados

Os dados recolhidos através do *Google Forms* foram exportados para o Excel e posteriormente foram introduzidos no programa POWER BI, uma ferramenta de *business intelligence* da Microsoft para análise de dados e criação de relatórios.

4. Resultados

4.1. Histórico de Formação na Empresa

À data, a empresa Timing People, não dispõe de um Plano de Formação para os seus colaboradores internos, contudo disponibiliza um pacote de formações consideradas fundações para os colaboradores externos.

Através da análise dos questionários, é possível identificar uma grande percentagem, correspondente a 98% (n = 56) de respostas positivas, quando colocada a questão “Os colaboradores da empresa apresentam necessidades de formação?”. Apenas 2% (n = 1) responderam que os funcionários não têm necessidade de formação. Estes resultados comprovam uma necessidade inicial de aplicação do presente projeto (Gráfico 4.1.).

Gráfico 4.1.

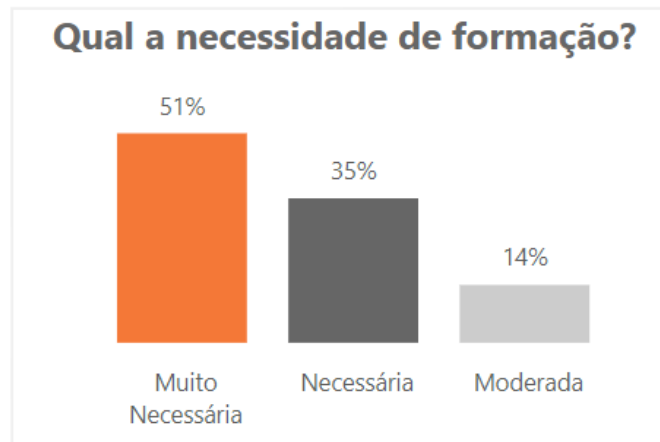
Os colaboradores da empresa apresentam necessidades de formação?



Uma vez que a maioria dos funcionários sente necessidade de valorização e aposta nesta área, foi colocada a questão “Como considera a Necessidade de Formação para a sua empresa?” para averiguar a real necessidade de implementação de um Plano de Formação. As respostas foram esclarecedoras, 51% (n = 29) dos inquiridos consideram “Muito Necessária” a aposta na formação dos funcionários, 35% (n = 20) consideram que é uma necessidade “Necessária” e apenas 14% (n = 8) consideraram que a necessidade de formação é uma necessidade “Moderada”. Não houve registos de respostas negativas (“Pouco Necessária” e “Não é Necessária”) (Gráfico 4.2.)

Gráfico 4.2.

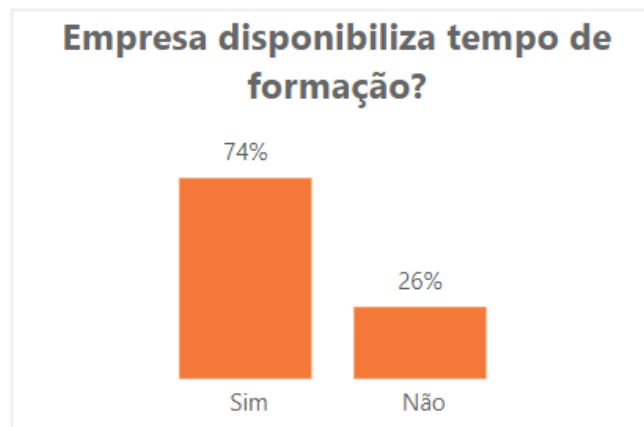
Como considera a Necessidade de Formação para a sua empresa?



Foi colocada ainda uma questão para apurar se “A empresa disponibiliza tempo para a formação dos colaboradores?”, uma questão de escolha simples, à qual as respostas foram 74% (n = 42) Sim e 26% (n = 15) Não (Gráfico 4.3.). É possível apurar que, apesar de não existir um plano de formação, a empresa está disposta a apostar na formação dos seus colaboradores, uma vez que, segunda as respostas obtidas, os funcionários consideram que esta mostra disponibilidade de tempo para abraçar este novo projeto.

Gráfico 4.3.

A empresa disponibiliza tempo para a formação dos colaboradores?



4.2. Áreas de Formação

No que se refere às questões direcionadas às áreas de atuação da formação, foi pedido que cada inquirido assinalasse a(s) área(s) de formação que considera necessárias na sua empresa, tendo em conta a sua atividade, os objetivos da empresa e/ou as dificuldades sentidas

e possíveis mudanças. Este campo conta com questões de escolha múltipla para que pudessem expressar as suas necessidades de formação em várias opções.

As áreas de formação foram definidas de forma geral, para que pudessem ser adaptadas a todos os departamentos, uma vez que a empresa não conta com nenhum plano de formação, para uma apresentação inicial foi considerada apenas a opinião global.

4.2.1. Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços

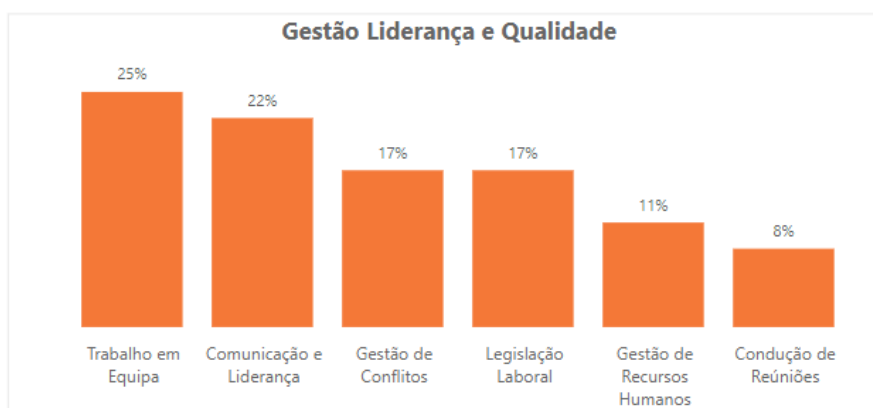
Neste campo, as áreas de formação apresentadas foram: o Trabalho em Equipa, a Gestão de Conflitos, a Comunicação e Liderança, a Gestão de Recursos Humanos, a Legislação Laboral e a Condução de Reuniões. As prioridades de formação variam de departamento para departamento, mediante o tipo de atividade que realizam.

No que respeita ao Departamento de Recursos Humanos, a área mais respondida foi o “Trabalho em Equipa”, com 25% das respostas (n = 10). O trabalho em equipa é essencial para criar um ambiente de colaboração entre os colaboradores. No contexto de RH, dominar esta área significa promover uma cultura de cooperação entre diferentes departamentos e setores da empresa, o que resulta em maior criatividade, inovação e solução eficaz de problemas. Em seguida surge a área “Comunicação e Liderança” com 22% (n = 8) das respostas. A comunicação clara e a liderança eficaz são dois pilares fundamentais na gestão de pessoas e é importante manter linhas de comunicação abertas entre a gestão e os colaboradores, garantindo que informações importantes sejam transmitidas de forma eficiente. Com 17% (n = 6) das respostas surgem as áreas “Gestão de Conflitos” e “Legislação Laboral”. Os conflitos são inevitáveis no ambiente de trabalho, mas quando mal geridos, podem prejudicar a moral da equipa, reduzir a produtividade e aumentar o turnover. A gestão eficaz de conflitos é vital para o RH, uma vez que o departamento precisa mediar situações entre colaboradores e departamentos, mantendo o foco na resolução pacífica e construtiva. Compreender as leis laborais garante que a empresa opera dentro dos limites legais, evitando sanções, mantendo um ambiente de trabalho justo e, por sua vez, tornam os profissionais capazes de lidar eficazmente com desacordos e outras situações. A área de “Gestão de Recursos Humanos” está representada por 11% (n = 5) das respostas, uma área importante para o departamento, pois uma gestão eficaz de recursos humanos assegura a atração, retenção e desenvolvimento de talentos, contribuindo para um ambiente de trabalho produtivo e alinhado com os objetivos estratégicos da organização. No que respeita à “Condução de Reuniões” apenas 7% (n = 3) dos inquiridos consideram uma área que necessita de formação, o que não significa que não seja uma área

importante, apenas não é uma necessidade primária. A condução de reuniões eficazes é fundamental para o RH, pois é durante essas ocasiões que decisões importantes são tomadas, informações são partilhadas e problemas são discutidos. A capacidade de organizar e conduzir reuniões produtivas é uma habilidade-chave para assegurar que essas interações sejam eficientes e alcancem seus objetivos. Os Recursos Humanos são o coração de qualquer empresa, ao dominar estas áreas, os profissionais estarão mais capazes de proporcionar um ambiente de trabalho colaborativo, gerir conflitos de forma adequada, manter uma comunicação clara e exercer uma liderança forte e criar uma cultura empresarial saudável. (Gráfico 4.4.)

Gráfico 4.4.

Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para o Departamento de Recursos Humanos



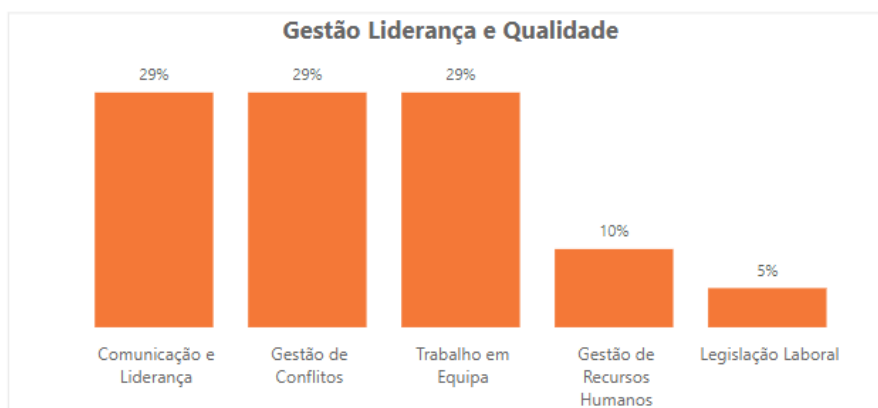
Para o Departamento Financeiro, as áreas da “Comunicação e Liderança”, “Gestão de Conflitos” e “Trabalho em Equipa” são as mais importantes, representada por 29% (n = 6) das respostas.

A comunicação clara e a liderança eficaz são essenciais no departamento financeiro, especialmente porque este lida com informações sensíveis e críticas para a organização. Ajudam a manter a equipa motivada e orientada para os objetivos financeiros da empresa, além de garantir que os processos e políticas financeiras sejam compreendidos e seguidos corretamente. Em situações de alta pressão, como em períodos de fecho mensal ou preparação de relatórios financeiros, pode haver discordâncias sobre a forma de proceder ou prazos a cumprir. O departamento financeiro precisa ser capaz de resolver conflitos rapidamente e de maneira eficiente para evitar atrasos, inconsistências nos dados ou impacto na tomada de decisões. Para garantir que as várias funções, como a contabilidade, tesouraria, controlo financeiro e gestão de risco estejam integradas e funcionem de maneira coesa, o trabalho em equipa também é uma área crucial para o departamento. A colaboração entre os membros da

equipa e com outros departamentos é essencial para partilhar informações, alinhar-se com os objetivos da empresa e garantir a exatidão e a integridade dos dados financeiros. Com 10% (n = 2) das respostas a área da “Gestão de Recursos Humanos”. No departamento financeiro, a gestão de recursos humanos está direcionada para que a equipa esteja adequada em termos de número e especializações, de forma a manter a eficiência e responder às exigências da empresa. Esta área assegura que os profissionais da área tenham as competências técnicas necessárias para realizar as suas funções com precisão e conformidade. A área de menor resposta, considerada pelos funcionários deste departamento, e apesar da sua importância, representa 5% (n = 1) das respostas é a “Legislação Laboral”. O conhecimento e o cumprimento da legislação laboral são essenciais no departamento financeiro, uma vez que este tem a responsabilidade de garantir o cumprimento de todas as obrigações da empresa relacionadas com salários, benefícios, impostos, e auditorias legais. Além disso, este departamento também deve assegurar que as práticas internas estão alinhadas com as regulamentações fiscais e financeiras, evitando multas e sanções. (Gráfico 4.5.)

Gráfico 4.5.

Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para o Departamento Financeiro

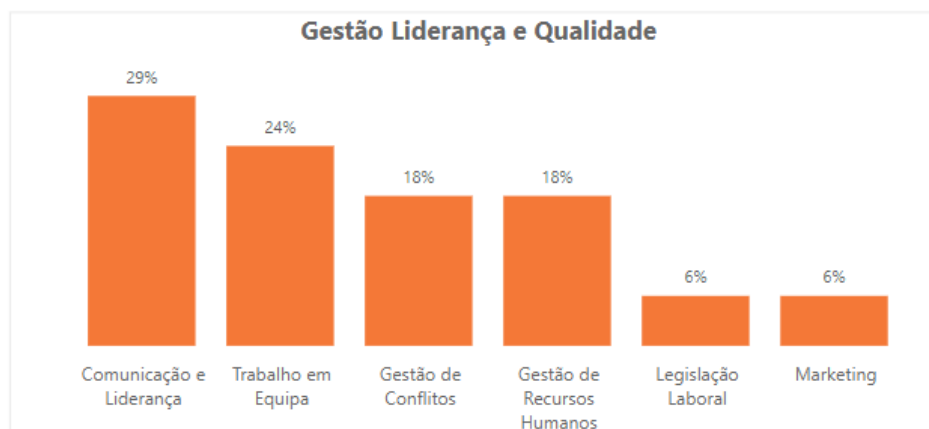


O Departamento de Marketing e Comunicação, considera a área da “Comunicação e Liderança”, a área de maior aposta, com 29% (n = 5) das respostas. A comunicação é o centro do trabalho deste departamento, tanto internamente como externamente. Uma comunicação clara e fluida entre todos os membros da equipa garante que todos entendam suas responsabilidades e metas. Enquanto que a comunicação eficaz com o público-alvo, os clientes e outros *stakeholders* é fundamental para transmitir a mensagem da marca, construir sua imagem e influenciar comportamentos. Além disso, uma liderança forte e inspiradora ajuda a

guiar a equipa em direção a uma visão estratégica unificada, motivando-os a serem criativos e orientados para os resultados. Com 24% das respostas (n = 4) fica o “Trabalho em equipa”, crucial no departamento de marketing e comunicação, já que muitas das atividades dependem da colaboração entre diferentes especialistas, como designers, especialistas em redes sociais, e gestores de projetos. Para desenvolver campanhas integradas e eficazes, é necessário que todos trabalhem de forma coesa. A colaboração entre equipas internas e externas, como agências de publicidade ou parceiros de comunicação, também é essencial para garantir que as campanhas estejam alinhadas com os objetivos da marca e sejam implementadas de forma eficiente. As áreas da “Gestão de Conflitos” e a “Gestão de Recursos Humanos” surgem representadas com 18% (n = 3) das respostas, cada uma. O tempo para este departamento é frequentemente rápido e dinâmico, com prazos apertados e a necessidade de responder rapidamente a mudanças do mercado e isso pode gerar conflitos internos sobre prioridades, recursos ou abordagens criativas, por exemplo. A gestão eficaz de conflitos é importante para evitar que divergências impactem o sucesso das campanhas ou a relação com clientes e parceiros. Para enfrentar os desafios do mercado em constante mudança, o Departamento de Marketing e Comunicação, utiliza a gestão de recursos humanos para garantir que a equipa tem as habilidades necessárias. A gestão de pessoas é essencial para manter a equipa motivada, especialmente num setor onde as ideias e a criatividade são fatores-chave para o sucesso. E com apenas 6% (n = 1) das respostas, mas não menos importantes, a área de “Legislação Laboral”. Este departamento precisa estar atento às regulamentações relacionadas a direitos autorais, proteção de dados, publicidade ética e regulamentações locais sobre marketing. Além disso, o departamento deve garantir que as campanhas publicitárias estejam em conformidade com as regulamentações legais e não violem direitos de propriedade intelectual ou diretrizes éticas. Ainda com apenas 6% (n = 1) das respostas, uma sugestão de resposta na área direta do “Marketing”, mostra que existe uma necessidade de desenvolver competências estratégicas e técnicas, que permitam aos profissionais acompanharem as tendências do mercado, dominarem ferramentas digitais e compreenderem o comportamento do consumidor. Uma formação contínua garante que os profissionais estejam preparados para lidar com as constantes mudanças no ambiente digital e nas preferências do consumidor. (Gráfico 4.6.)

Gráfico 4.6.

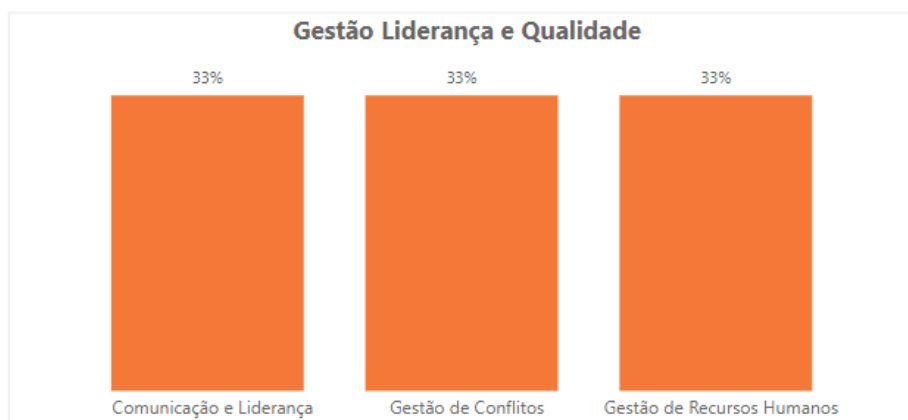
Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para o Departamento de Marketing e Comunicação



O Departamento de Responsabilidade Social, atualmente representado por apenas uma pessoa, mas em crescimento, apontou necessidade de formação em três áreas, nomeadamente “Comunicação e Liderança”, “Gestão de Conflitos” e “Gestão de Recursos Humanos”, com aproximadamente 33% (n = 1). A comunicação clara e a liderança eficaz são fundamentais para transmitir a importância da responsabilidade social dentro da empresa e para envolver os *stakeholders* externos. É importante que os colaboradores deste departamento comuniquem o valor das práticas sustentáveis e éticas, inspirando toda a organização a adotar essas práticas, da mesma forma que deve comunicar com clareza as suas ações e impactos sociais para a comunidade, investidores e o público em geral, construindo uma reputação positiva para a empresa. O departamento de responsabilidade social enfrenta, frequentemente, desafios relacionados a interesses divergentes. Pode haver conflitos entre os objetivos sociais e ambientais e as metas de lucro da empresa, ou mesmo desentendimentos sobre a melhor abordagem para certos projetos sociais. No que respeita à gestão de recursos humanos, este departamento assegura que a equipa tenha o conhecimento necessário sobre sustentabilidade, ética empresarial, gestão de projetos comunitários, direitos humanos e deve promover uma cultura de responsabilidade social dentro da empresa. (Gráfico 4.7.)

Gráfico 4.7.

Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para o Departamento de Responsabilidade Social

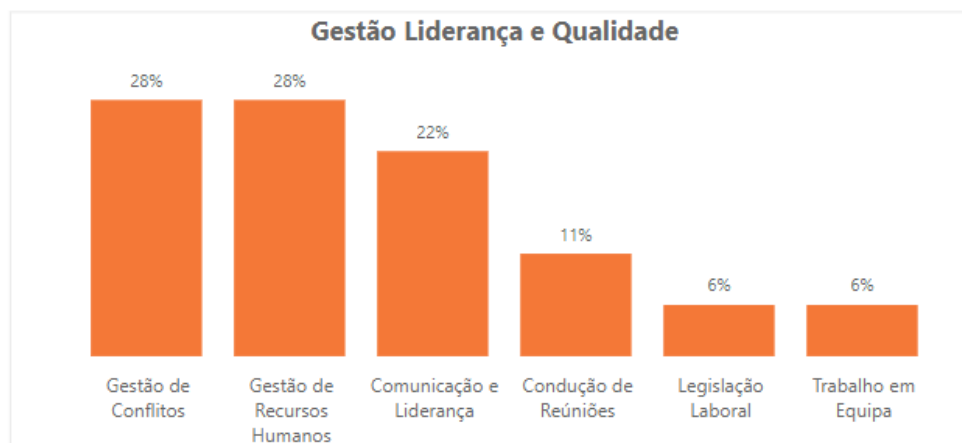


Os Gestores de Recursos Humanos representam grande parte da população da empresa, contudo e devido ao trabalho realizado maioritariamente fora do escritório, foram obtidas apenas 10 respostas (18%). Enquanto os restantes departamentos valorizam áreas da atuação interna, os Gestores de Recursos Humanos priorizam as áreas da “Gestão de Conflitos” e da “Gestão de Recursos Humanos”, representadas por 28% (n = 5) das respostas. A Gestão de Conflitos é uma área crucial para os Gestores de Recursos Humanos, visto que podem surgir divergências entre membros da equipe sobre estratégias de vendas, distribuição de contas ou até conflitos com clientes. Um gestor eficaz precisa de ser capaz de resolver esses conflitos rapidamente para evitar que afetem o seu desempenho ou o relacionamento com os clientes. Como complemento, a área da Gestão de Recursos Humanos garante que a equipa tenha as competências e as ferramentas necessárias para alcançar seus objetivos, tanto objetivos individuais como objetivos conjuntos para o sucesso da empresa. Uma gestão de talento eficaz é essencial para garantir que a equipa de Gestores esteja sempre preparada para enfrentar os desafios do mercado. Com 22% (n = 4) das respostas surge a área da “Comunicação e Liderança”. Uma comunicação clara e uma liderança forte são fundamentais para os Gestores de RH que necessitam de orientar equipas, estabelecer metas e transmitir a visão estratégica da empresa. Precisam comunicar objetivos de trabalho, expectativas e estratégias de forma transparente para garantir que todos os membros da equipa sejam alinhados e motivados para atingir as metas. Menos selecionadas, devido ao mencionado inicialmente, surgem as áreas da “Condução de Reuniões”, com 11% (n = 2) das respostas e a “Legislação Laboral” e o “Trabalho em Equipa” com apenas 6% (n = 1). A Condução de Reuniões eficazes é essencial no para todos os departamentos, também os Gestores de RH necessitam desta área para alinhar

a equipa em torno de metas propostas, estratégias de mercado e gestão de clientes. Contudo, é uma área pouco valorizada porque este departamento prioriza o trabalho fora do escritório, o contacto direto com o cliente e com as equipas que lideram. O conhecimento e o cumprimento da legislação são importantes para garantir que as práticas de contratação, remuneração e benefícios da equipa estejam em conformidade com as leis que, conseqüentemente, garante que a empresa evite sanções legais e promova um ambiente de trabalho justo e motivador para os colaboradores. Os Gestores de RH, apesar de coordenarem as equipas de funcionários que contratam, trabalham maioritariamente sozinhos, cada um por si. Contudo, estes profissionais podem partilhar estratégias de recrutamento eficazes, dividir responsabilidades e oferecer suporte mútuo, aumentando a eficiência de atuação da empresa. Além disso, a cooperação com outros departamentos, como por exemplo o departamento de Marketing e Comunicação, é importante para garantir uma abordagem integrada e para melhorar a experiência do cliente, resultando em melhores resultados comerciais. Todas as áreas mencionadas, dominadas de forma correta pelos Gestores de RH, desempenham um papel central para garantir o alcance dos seus objetivos e a criação de relacionamentos sólidos com clientes. (Gráfico 4.8.)

Gráfico 4.8.

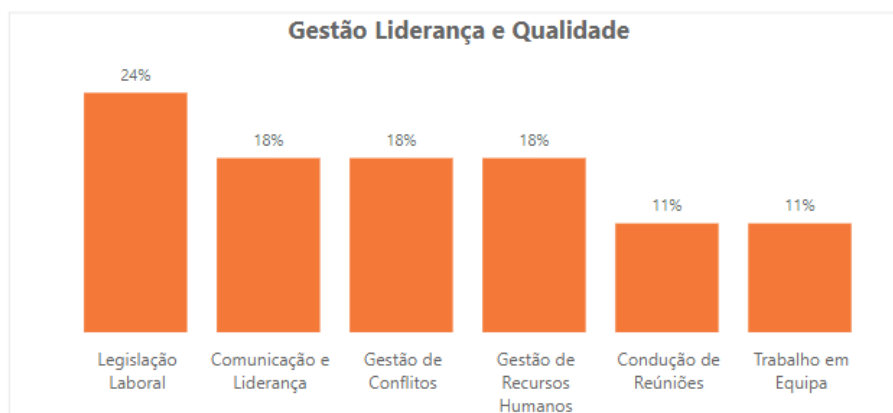
Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para os Gestores de Recursos Humanos



Os Rececionistas, representam “o rosto” da Empresa. Estão na frente de todos os escritórios, recebem as candidaturas das pessoas que procuram emprego e auxiliam os Gestores a responder às necessidades dos Clientes. Este departamento considera a “Legislação Laboral” a área mais importante e onde é necessária a intervenção da formação, representada por 24%

(n = 10). O cumprimento da legislação laboral é fundamental no Departamento de Receção para garantir que os colaboradores tenham condições de trabalho justas, como horários de trabalho adequados, pausas e periodicidade conforme a lei. Com 18% (n = 9) das respostas surgem as áreas “Comunicação e Liderança”, “Gestão de Conflitos” e “Gestão de Recursos Humanos”. A Gestão de Conflitos é crucial para lidar com situações desafiadoras, como reclamações de funcionários ou clientes insatisfeitos, mantendo sempre uma atitude profissional e calma. Uma comunicação clara e eficaz é fundamental para garantir que os rececionistas transmitam informações precisas e prestem um atendimento rápido e eficiente, enquanto uma liderança forte garante que a equipe esteja organizada, motivada e siga os procedimentos corretos. A Gestão de Recursos Humanos forte para garantir que os rececionistas tenham um equilíbrio nas suas responsabilidades e possam trabalhar de forma eficaz, sem esgotamento. Tal como os Gestores, os Rececionistas, consideram as áreas “Condução de Reuniões” e o “Trabalho em Equipa” áreas menos relevantes, representadas por 11% (n = 5) das respostas. Apesar destes profissionais trabalharem em pleno no escritório, o seu tempo é muito escasso para reuniões e são muito focados no seu trabalho individualmente. Apesar do tempo limitado, a Condução de Reuniões é importante sim, para alinhar os profissionais em torno de procedimentos, discutir melhorias no atendimento e tratar de questões operacionais. As reuniões permitem que a partilha de feedback sobre o funcionamento diário, discussão de problemas e propostas de soluções para melhorar a experiência do cliente.

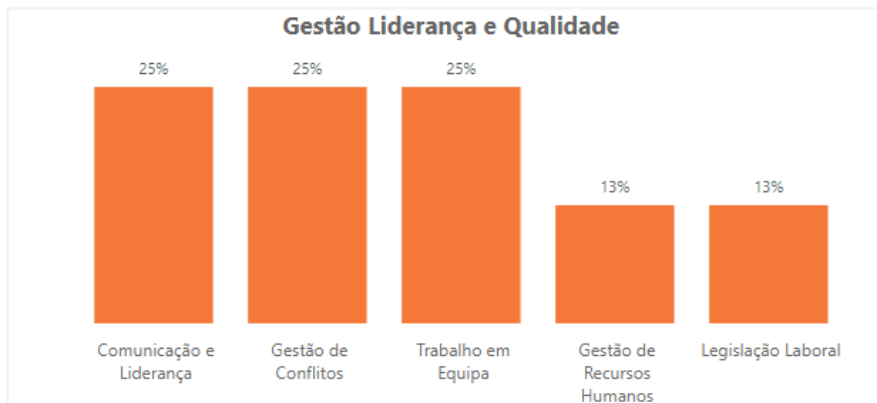
O trabalho em equipa é vital para manter um atendimento ao cliente eficiente e contínuo, apesar de, na Timing, ser um trabalho individual, porque quase todos os rececionistas estão a assumir funções sozinhos nas Delegações. Os rececionistas precisam de colaborar para coordenar a receção, atender chamadas, lidar com consultas e gerenciar tarefas administrativas. (Gráfico 4.9.)

Gráfico 4.9.*Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para os Rececionistas*

Os responsáveis do Departamento da Coordenação, enquanto chefias das equipas, consideram a “Comunicação e Liderança”, a “Gestão de Conflitos” e o Trabalho em Equipa” as áreas de maior importância, com uma percentagem 25% (n =2) das respostas, em cada uma das áreas. O trabalho em equipa é essencial para garantir a colaboração eficaz entre diferentes membros e assegurar que os objetivos comuns sejam atingidos. A gestão de conflitos é fundamental para resolver desentendimentos rapidamente, mantendo a harmonia e a produtividade. A comunicação clara facilita a troca de informações e o alinhamento das equipas em relação às tarefas e prioridades, enquanto uma liderança forte inspira e orienta os membros da equipa, assegurando que todos estejam motivados e comprometidos com o sucesso das operações. Com uma percentagem um pouco mais baixa, mas não menos importante, representada por 13% (n = 1) das respostas, este departamento considera as áreas “Gestão de Recursos Humanos” e “Legislação Laboral”. A gestão de recursos humanos é crucial para garantir que as equipas tenham o pessoal certo, com as competências adequadas, e que estejam motivadas. A legislação laboral é igualmente importante para assegurar que todos os procedimentos e condições de trabalho estão em conformidade com as leis vigentes, garantindo os direitos dos colaboradores e promovendo um ambiente de trabalho justo e seguro, o que ajuda a evitar conflitos legais e a melhorar a satisfação das equipas. (Gráfico 4.10.)

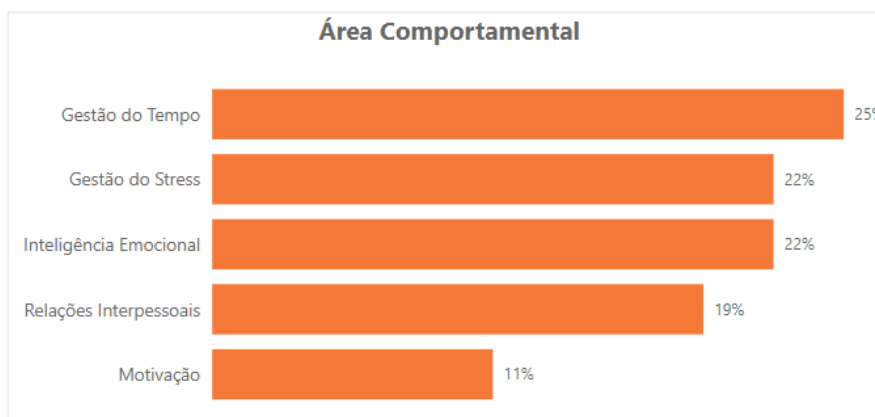
Gráfico 4.10.

Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços para o Departamento de Coordenação de Operações

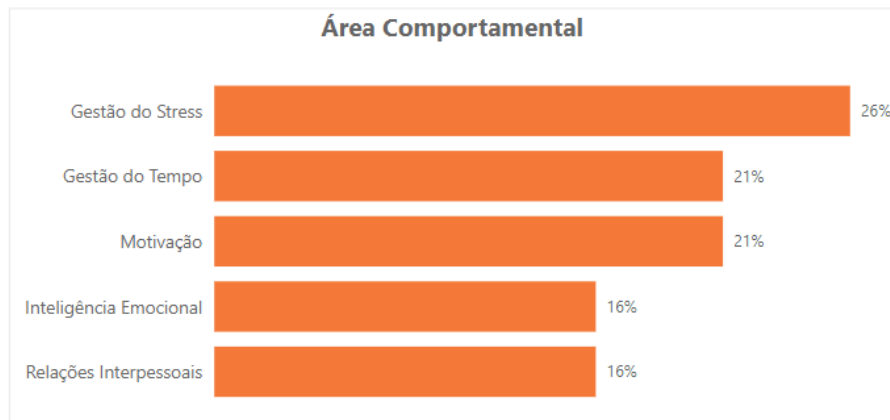
**4.2.2. Área Comportamental**

No que respeita à parte comportamental, as áreas apresentadas foram: Gestão do Tempo, Gestão do Stress; Inteligência Emocional; Relações Interpessoais; Atendimento ao Público e Motivação.

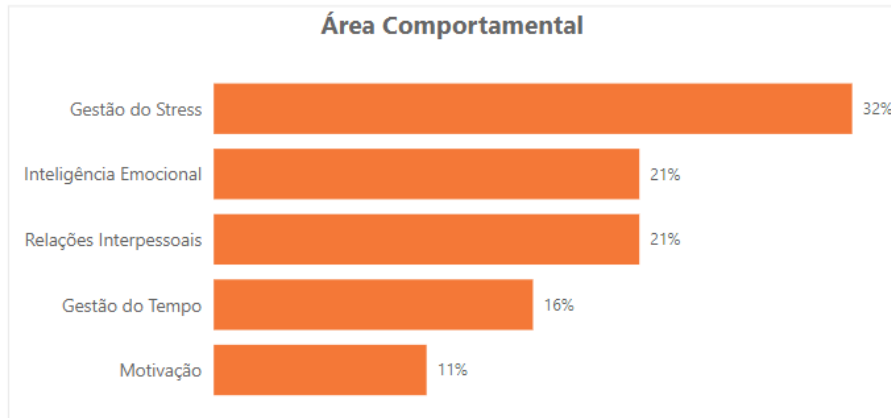
O Departamento de Recursos Humanos considerou a “Gestão de Tempo” a área mais relevante, com 25% (n = 10) das respostas. A intervenção da formação nesta área é fundamental para garantir que os processos de recrutamento, *payroll* e avaliação de desempenho sejam concluídos de forma eficiente. De seguida, com 22% (n = 9) das respostas, surgem as áreas de “Gestão do Stress” e “Inteligência Emocional”. Saber gerir o stress é essencial para lidar com as várias tarefas e pressões diárias, mantendo a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Em conjunto, a inteligência emocional ajuda os profissionais de RH a entender e gerir melhor as emoções dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho saudável. As “Relações Interpessoais” ficam representadas por 19% (n = 7) das respostas. É importante criar laços de confiança entre os colaboradores do departamento e com os colaboradores das outras equipas, para que o trabalho seja fluido e organizado para uma finalidade comum. E por último, a “Motivação”, com 11% (n = 4) das respostas, traduz uma necessidade de garantir que os profissionais de RH estão preparados e comprometidos com os objetivos da organização. (Gráfico 4.11.)

Gráfico 4.11.*Área Comportamental para o Departamento de Recursos Humanos*

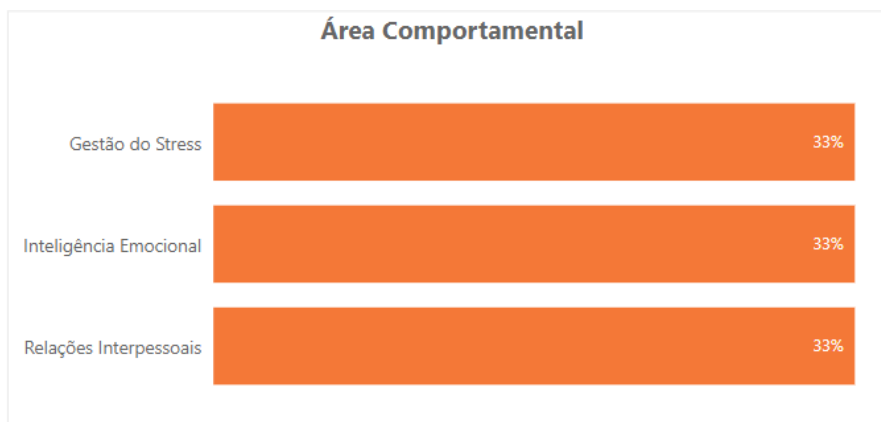
O Departamento Financeiro considera que a “Gestão de Stress” é a área que mais precisa de atenção, selecionada por 26% (n = 5) dos inquiridos. Esta área é essencial para saber lidar com pressões constantes, especialmente durante períodos de maior volume de trabalho, como o fecho de contas e revisões fiscais, mantendo a calma e o foco. Seguidas desta, com 21% (n = 4) das respostas, surgem as áreas “Gestão de Tempo” e “Motivação”. Uma gestão do tempo controlada e responsável é fundamental para cumprir prazos críticos, como relatórios financeiros, auditorias e o pagamento de impostos, garantindo a precisão e eficiência nas operações. Ao mesmo tempo que a motivação é crucial para manter a equipa financeira produtiva e comprometida, mesmo em tarefas repetitivas ou altamente detalhadas, garantindo a excelência contínua no desempenho financeiro da organização. Com 16% (n = 2), este departamento considera que a “Inteligência Emocional” e as “Relações Interpessoais”, áreas de menor atenção em relação às anteriores, mas com necessidade de formação também. A inteligência emocional permite aos profissionais tomar decisões racionais em situações de pressão e gerir eficazmente conflitos internos ou com outros departamentos. Enquanto que as relações interpessoais são importantes para facilitar a comunicação e a cooperação com outros setores e *stakeholders*, assegurando um fluxo de trabalho fluido. (Gráfico 4.12.)

Gráfico 4.12.*Área Comportamental para o Departamento Financeiro*

Tal como o Departamento Financeiro, o Departamento de Marketing e Comunicação identificou, com 32% (n = 6) das respostas, a “Gestão de Stress”, como a área de maior necessidade de formação. A gestão do stress é essencial, pois os profissionais deste departamento trabalham frequentemente sob pressão, lidam com prazos apertados, expectativas de resultados e mudanças constantes no mercado. Aliada a esta gestão, surgem a “Inteligência Emocional” e as “Relações Interpessoais”, representadas as duas áreas seguintes com maior relevância, representadas por 21% (n = 4) das respostas. O conhecimento e a gestão da inteligência emocional ajuda a equipa a lidar com feedback, gerir expectativas e tomar decisões criativas e eficazes em situações de alta pressão, enquanto que as relações interpessoais são vitais para colaborar com outras equipas, clientes e fornecedores, garantindo uma comunicação eficaz e integração de estratégias. As áreas menos consideradas por este departamento são a “Gestão de Tempo” e a “Motivação”, com 16% (n = 3) e 11 (n = 2) das respostas respetivamente, contudo não deixam de ter uma pequena percentagem que sinta necessidade de intervenção. A gestão do tempo é crucial para que estes profissionais consigam coordenar campanhas, cumprir prazos de lançamento e ajustar estratégias rapidamente com base em tendências de mercado. E a motivação também tem o seu papel relevante, apesar de não ser uma área selecionada pela totalidade dos inquiridos deste departamento, é ela que mantém a equipa criativa, inovadora e focada em alcançar metas, especialmente num ambiente dinâmico e competitivo como o marketing. (Gráfico 4.13.)

Gráfico 4.13.*Área Comportamental para o Departamento de Marketing e Comunicação*

O Departamento de Responsabilidade Social, identifica a necessidade de formação em três áreas, nomeadamente “Gestão do Stress”, “Inteligência Emocional” e “Relações Interpessoais”, com aproximadamente 33% (n = 1) das respostas. A gestão do stress é muito importante, este departamento é recente e é representado apenas por uma pessoa que lida diariamente com desafios complexos, como a pressão para gerar impacto positivo enquanto atende às expectativas dos *stakeholders* e da comunidade. O domínio da inteligência emocional permite que o profissional entenda e responda de forma empática às necessidades das partes interessadas, desde colaboradores até beneficiários das iniciativas. E apesar de seu um departamento pequeno, prevê-se que cresça e aumente brevemente, nesse aspeto a compreensão e aprofundamento das relações interpessoais são fundamentais para construir parcerias com organizações, comunidades e colaboradores, garantindo a cooperação eficaz. (Gráfico 4.14.)

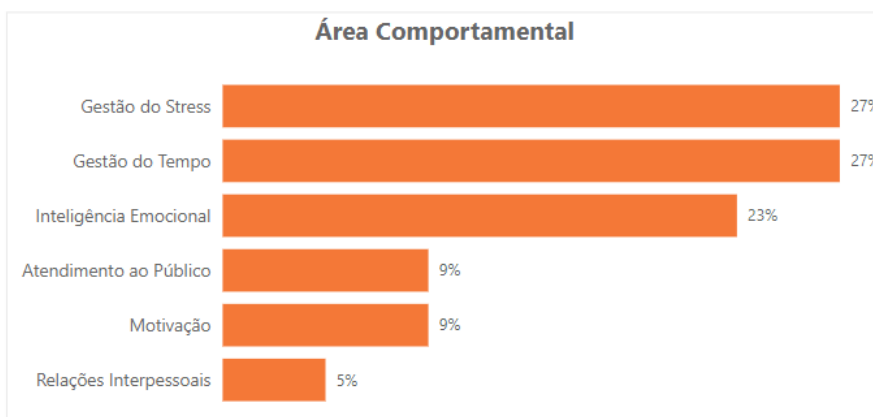
Gráfico 4.14.*Área Comportamental para o Departamento de Responsabilidade Social*

Os Gestores de Recursos Humanos, apresentam resultados muito semelhantes aos do Departamento de Recursos Humanos. Selecionam com áreas prioritárias a “Gestão de Stress” e a “Gestão de Tempo”, cada uma com 27% (n = 6) das respostas. Estas são duas áreas essenciais, uma vez que os gestores de RH frequentemente lidam com situações de alta pressão, como a resolução de conflitos, mudanças organizacionais e tomadas de decisões críticas que afetam os colaboradores. É vital para estes saber equilibrar múltiplas tarefas, garantindo que os prazos sejam cumpridos eficientemente. Com a terceira maior percentagem surge a área da “Inteligência Emocional”, representada por 23% (n = 5) das respostas. O domínio desta área é crucial para entender e gerir as emoções de colaboradores e líderes, promovendo um ambiente de trabalho saudável e lidando com desafios de forma empática e estratégica. Este departamento que realiza o seu trabalho maioritariamente “na rua”, em contacto com clientes e funcionários, considera importante a aposta na formação de “Atendimento ao Público” e “Motivação”, ambas com 9% (n = 2) das respostas. Os gestores de RH refletem a imagem da empresa e influenciam diretamente a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, por isso um bom atendimento ao público permite que estes profissionais compreendam melhor as necessidades, preocupações e feedback dos colaboradores e dos clientes, fortalecendo a confiança e o relacionamento dentro da organização. A aposta na melhoria da motivação mantém os gestores de RH comprometidos em promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e melhorar o clima organizacional, impulsionando o sucesso global da empresa. Mais uma vez, a área das “Relações Interpessoais”, fica representada por uma percentagem mais baixa, nomeadamente 5% (n = 1) das respostas. Apesar da pouca importância atribuída pelos inquiridos, relações

interpessoais bem estruturadas são fundamentais para construir confiança e criar uma ponte de comunicação eficaz entre os colaboradores, o cliente e a própria entidade. (Gráfico 4.15.)

Gráfico 4.15.

Área Comportamental para os Gestores de Recursos Humanos

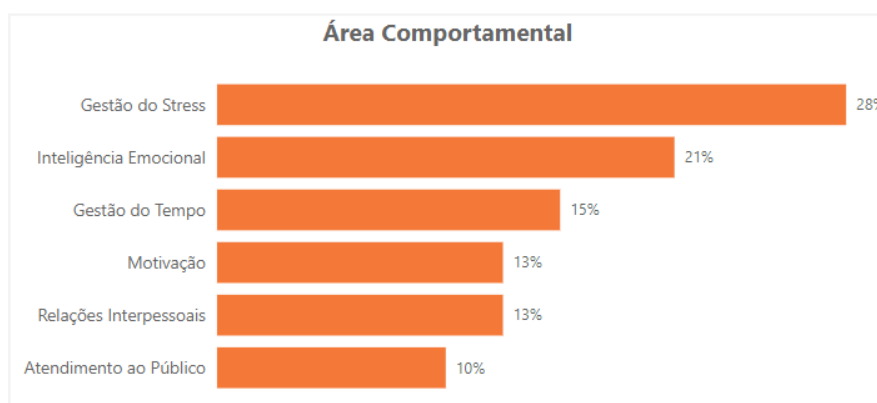


Os rececionistas da empresa também manifestaram a sua opinião. Consideram que a “Gestão de Stress” é a área que mais necessidade apresenta de ser trabalhada, representada por 28% (n = 11) das respostas dos inquiridos. Por serem um departamento que contacta diretamente com o público, um bom conhecimento de gestão do stress ajuda estes profissionais a lidar com o facto de realizarem múltiplas tarefas em simultâneas e situações de alta pressão sem comprometer a qualidade do atendimento. Com 21% (n = 7) das respostas, surge a área da “Inteligência Emocional”. Esta é uma área essencial para estes profissionais, quando dominada e bem aplicada ajuda-os a gerir as próprias emoções e a responder de forma empática às necessidades e problemas dos outros. Em seguida, 15% (n = 6) dos inquiridos consideram também com a necessidade de formação no que respeita à “Gestão de Tempo”, pois esta é uma área que os ensina a priorizar e executar tarefas de forma eficiente, garantindo um atendimento rápido e organizado. A “Motivação” e as “Relações Interpessoais” foram consideradas importantes no mesmo nível, com 13% (n = 5) das respostas. A motivação é importante para manter os rececionistas empenhados em prestar um serviço de excelência, mesmo em tarefas repetitivas ou sob pressão, contribuindo para a imagem profissional e eficiente da empresa, enquanto as relações interpessoais facilitam a construção de interações positivas e eficazes. Ao verificar as respostas deste departamento, surge a surpresa de a necessidade de formação na área de “Atendimento ao Público” ser muito baixa, representada apenas com 10% (n = 4) das respostas dos inquiridos. A formação em atendimento ao público aprimora as habilidades de

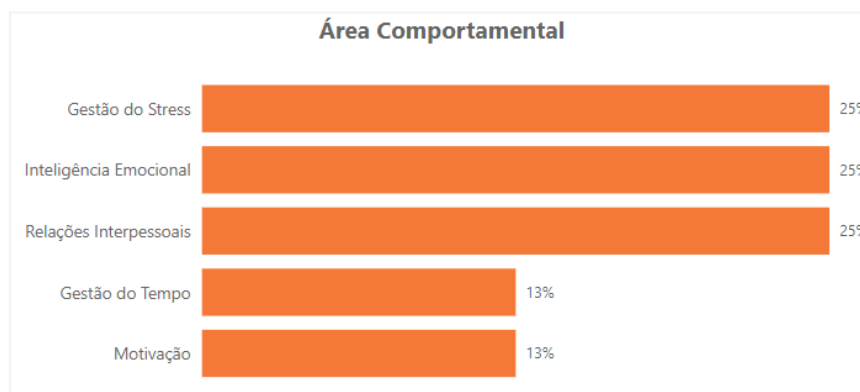
comunicação e acolhimento, garantindo uma experiência positiva para as pessoas que procuram na Timing um apoio na procura de emprego. Uma vez que este departamento lida diariamente com pessoas, esta área deveria ser a sua prioridade, e apesar de não ser a área que agrega mais respostas, aparece dentro das necessidades dos funcionários e será tida em consideração. (Gráfico 4.16.)

Gráfico 4.16.

Área Comportamental para os Rececionistas



Para os profissionais da Coordenação, as áreas “Gestão de Stress”, “Inteligência Emocional” e “Relações Interpessoais” são cruciais, representadas por 25% (n=2) das repostas dos inquiridos, cada uma. A gestão do stress é uma área vital que ajuda estes elementos a lidar com a pressão de coordenar múltiplos projetos e gerir situações de conflito ou crises com calma e eficiência, enquanto a inteligência emocional ajuda-os a compreender e responder adequadamente às emoções dos membros da equipa, promovendo um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. No que respeita às relações interpessoais, esta área é importante na medida que ajuda os profissionais a construir confiança e a manter uma comunicação aberta e fluida, tanto dentro da equipa quanto com outros departamentos. Mostram ainda o seu interesse na aposta da formação no que respeita “Gestão de Tempo” e “Motivação”, ambas com 13% (n = 1) das respostas. A gestão do tempo é crucial para estes profissionais, se o tempo for bem aproveitado e organizado, permite-lhes planear e distribuir tarefas de forma eficaz, garantindo que os prazos sejam cumpridos sem sobrecarregar os colaboradores. Por outro lado, chefias motivadas ajudam a manter a equipa comprometida e produtiva, inspirando-os a alcançar os objetivos da empresa com entusiasmo e dedicação. (Gráfico 4.17.)

Gráfico 4.17.*Área Comportamental para o Departamento de Coordenação de Operações***4.2.3. Competências Técnicas**

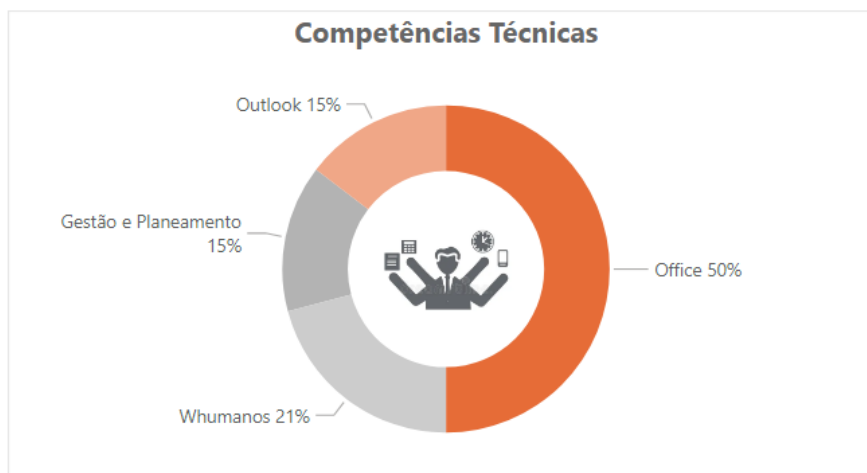
Neste campo, será avaliada a necessidade de formação em competências técnicas como Office (Excel, Word, Powerpoint), Outlook, Whumanos (sistema utilizado pela empresa) e Gestão e Planeamento.

O Departamento de Recursos Humanos, considera que as competências técnicas que necessitam de maior atenção da formação são as funcionalidades de “Office”, com 50% (n = 7) das respostas. Dentro desta área as aplicações mais utilizadas e que mais necessitam de intervenção da formação são o Excel que permite uma gestão avançada de dados, como análise de folhas de pagamento, controle de benefícios e relatórios de desempenho, muito utilizado no *payroll*; e o Word para a criação de documentos, contratos e comunicações formais, utilizado em todos os ramos do RH; o PowerPoint é uma ferramenta útil para preparar apresentações claras e eficazes, como sessões de formação ou relatórios de desempenho, é a menos utilizada pelo departamento, mas também necessita de intervenção. De seguida, os inquiridos do Departamento de RH, mencionam o Sistema “WHumanos”, com 21% (n = 8) das respostas. O conhecimento deste sistema, utilizado para gerir processos de RH, é crucial para o Departamento de RH que trabalha diariamente no mesmo. A formação destinada a este sistema servirá para melhorar, automatizar e centralizar tarefas como folha de pagamento, gestão de férias e monitoramento de desempenho, aumentando a produtividade e reduzindo erros manuais. O “Outlook” e a “Gestão e Planeamento”, estão representados por 15% (n = 6) dos inquiridos, cada um. O Outlook é uma ferramenta que facilita a gestão de e-mails e que permite de forma simples o agendamento de reuniões, essencial para coordenar processos de recrutamento, formações e avaliações. Finalmente, e para que este departamento funcione de forma fluida e eficácia internamente e seja capaz de gerir os restantes departamentos, a

formação em Gestão e Planeamento permite que os profissionais de RH organizem as suas atividades com eficiência, planeiem estratégias de recrutamento, desenvolvimento de colaboradores e assegurem o cumprimento de prazos e metas do departamento. (Gráfico 4.18.)

Gráfico 4.18.

Competências Técnicas para o Departamento de Recursos Humanos

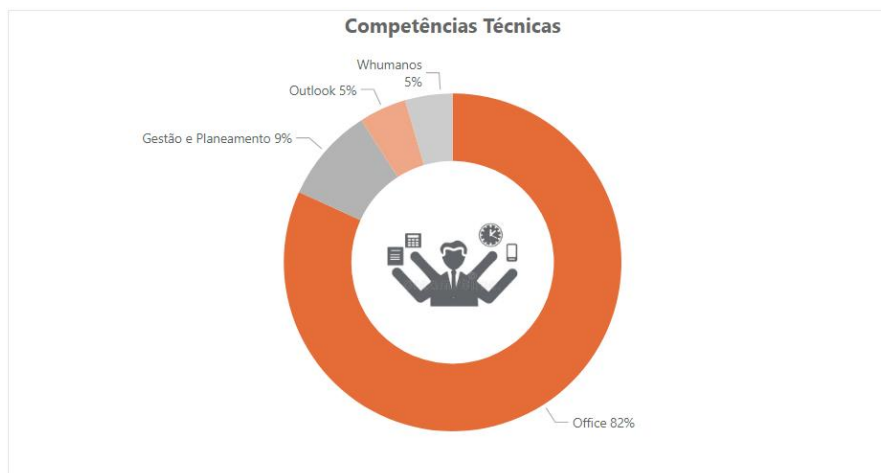


Para o Departamento Financeiro a necessidade de formação na área do “Office”, representa 82% (n = 6) das respostas dos inquiridos. Tal como o Departamento de RH, o Departamento o Financeiro, utiliza bastante as ferramentas do Office, o Excel é importante para o processamento de grandes volumes de dados, como a criação de relatórios financeiros, análise de despesas, orçamentos e previsões, além de automatizar cálculos complexos; o Word é necessário para gerar relatórios e documentos financeiros formais; o PowerPoint é útil para preparar apresentações financeiras para a gestão ou investidores, contudo é pouco utilizado no dia-a-dia destes profissionais. A “Gestão e Planeamento”, é essencial para garantir que o departamento possa gerir orçamentos, fazer previsões financeiras e alinhar os recursos financeiros com os objetivos estratégicos da empresa, melhorando a tomada de decisões e o cumprimento de prazos. Esta área está representada por 9% (n = 2) das respostas. O “Outlook” e o Sistema “WHumanos” ficam representados por uma percentagem mais baixa, com 5% (n = 1) das respostas cada uma das áreas. O Outlook facilita a gestão de comunicações e a organização de reuniões financeiras, permitindo que a equipa acompanhe *deadlines* importantes, como por exemplo o encerramento de contas e auditorias. Por último, o Sistema WHumanos, permite que o Departamento Financeiro colabore com a área de recursos humanos

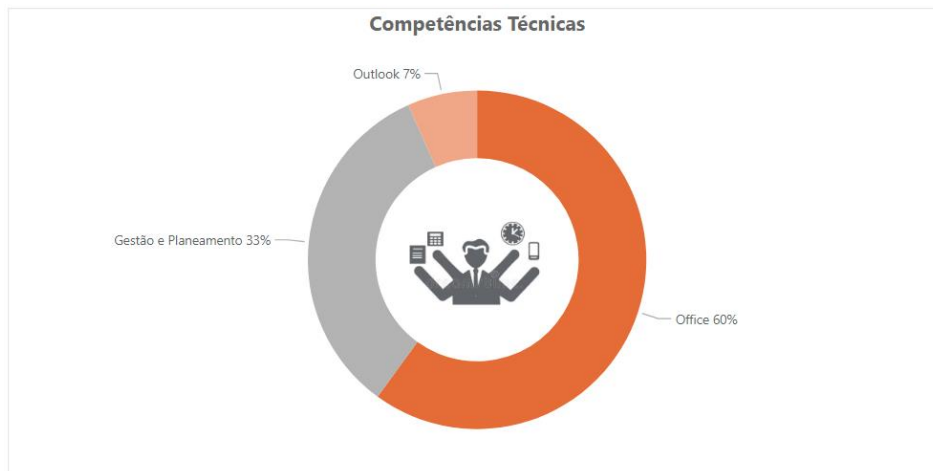
na gestão de salários, compensações e benefícios, assegurando que todas as operações financeiras relacionadas com colaboradores sejam precisas e eficientes. (Gráfico 4.19.)

Gráfico 4.19.

Competências Técnicas para o Departamento Financeiro



Para o Departamento de Marketing e Comunicação, apenas importam três das áreas indicadas no questionário. Uma vez que não utilizam o Sistema “WHumanos” nas suas atividades diárias, este departamento prioriza a formação nas áreas do “Office”, com 60% (n = 5) das respostas, o Excel é importante para gerir bases de dados de clientes, analisar métricas de campanhas, gerir orçamentos de marketing e realizar previsões de desempenho, o Word que permite a criação de relatórios detalhados, planos de marketing e outros documentos essenciais de comunicação e o PowerPoint é vital para preparar apresentações de campanhas, resultados e propostas criativas para clientes ou *stakeholders*; a “Gestão e Planeamento” representam 33% (n = 3) das respostas dos inquiridos deste departamento, uma formação crucial para alinhar as campanhas de marketing com os objetivos estratégicos da empresa, permitindo a criação de cronogramas eficientes, a alocação de recursos e a definição de metas claras para maximizar o impacto das estratégias de marketing; e o Outlook fica registado com 7% (n = 1) das respostas, por ser uma ferramenta que facilita a gestão de comunicações internas e externas, utilizada para a organização de reuniões e coordenação com diferentes equipas, assegurando uma comunicação fluida e eficiente. (Gráfico 4.20.)

Gráfico 4.20.*Competências Técnicas para o Departamento de Marketing e Comunicação*

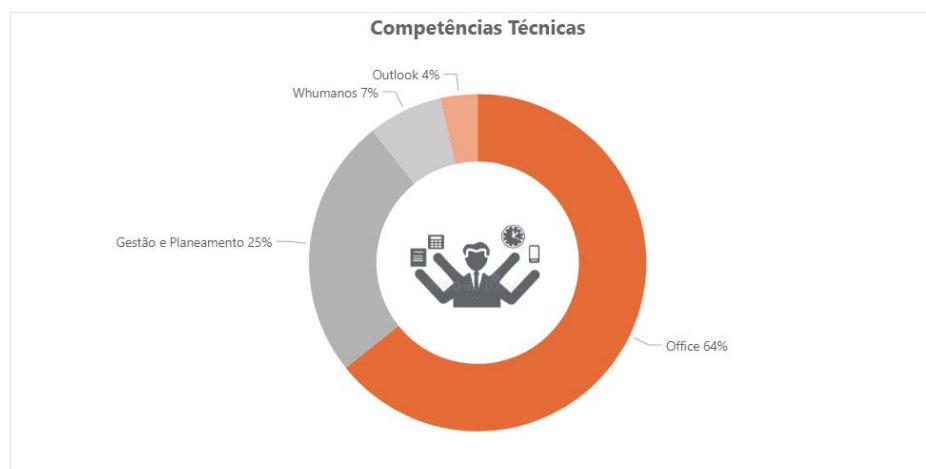
Por ser um departamento pequeno e ainda muito recente, o Departamento de Responsabilidade Social, considera que a área técnica que merece maior atenção é a “Gestão e Planeamento”, com 100% (n = 1) das respostas. A formação em Gestão e Planeamento permite que os projetos sociais sejam desenvolvidos de forma estruturada e eficaz; ajuda na alocação eficiente de recursos, monitoramento do progresso e avaliação do impacto das iniciativas, assegurando que os programas atinjam os seus objetivos de forma sustentável; é crucial para definir metas claras, prazos e estratégias, garantindo que as ações de responsabilidade social estejam alinhadas com a visão da empresa e com as expectativas das partes interessadas, como colaboradores, comunidades e organizações parceiras. Esta formação permite ainda que o departamento antecipe desafios, otimize o uso do orçamento destinado às iniciativas sociais e crie cronogramas realistas, assegurando a execução eficiente das atividades. (Gráfico 4.21.)

Gráfico 4.21.

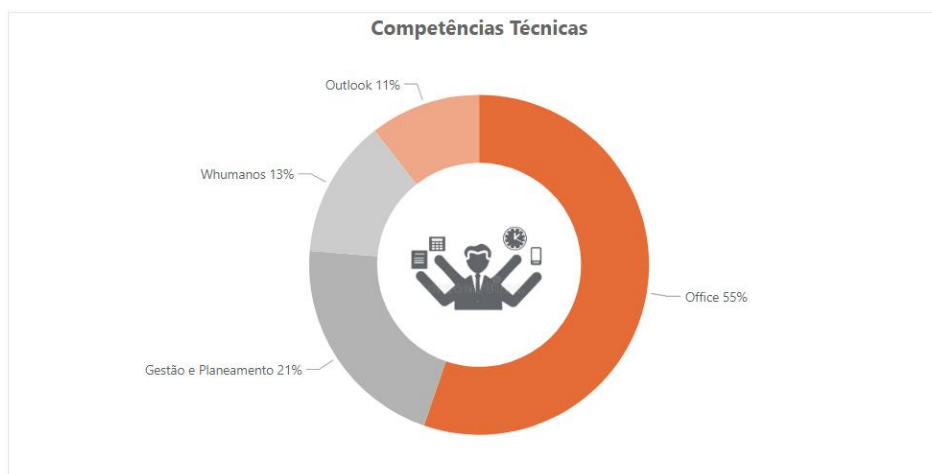
Competências Técnicas para o Departamento de Responsabilidade Social



Os Gestores de Recursos Humanos, valorizam a gestão e organização do trabalho, que é necessária reinar para manter as reuniões e contratações organizadas. Consideram que a área do “Office” é a mais importante, representada por 64% (n = 6) das respostas. A formação em Office é essencial pois aumenta a eficiência e eficácia na gestão de pessoas e processos. O Excel é bastante utilizado para análises de dados relacionados a desempenho, salários, benefícios e relatórios de recursos humanos, permitindo a tomada de decisões informadas, enquanto o Word facilita a criação de contratos, políticas de RH e comunicações formais. Neste departamento o PowerPoint praticamente não é utilizado e por isso não será uma prioridade dentro das ferramentas do Office. Com 25% (n = 7) das respostas surge a área da “Gestão e Planeamento”, uma área muito importante para que os gestores de RH possam planejar estratégias de recrutamento, retenção e desenvolvimento de colaboradores de forma eficiente, alinhando os recursos humanos aos objetivos estratégicos da empresa. Com uma percentagem mais reduzida surge o Sistema “WHumanos”, com 7% (n = 2) das respostas, utilizado na automatização de tarefas-chave de gestão de pessoas, como folha de pagamento, gestão de ausências, centralizando informações e otimizando processos. E por último, o “Outlook”, ferramenta que permite uma gestão eficiente da comunicação e agendamento de reuniões com os clientes, garantindo uma organização clara das atividades do departamento, representada por 4% (n = 1) das respostas. (Gráfico 4.22.)

Gráfico 4.22.*Competências Técnicas para os Gestores de Recursos Humanos*

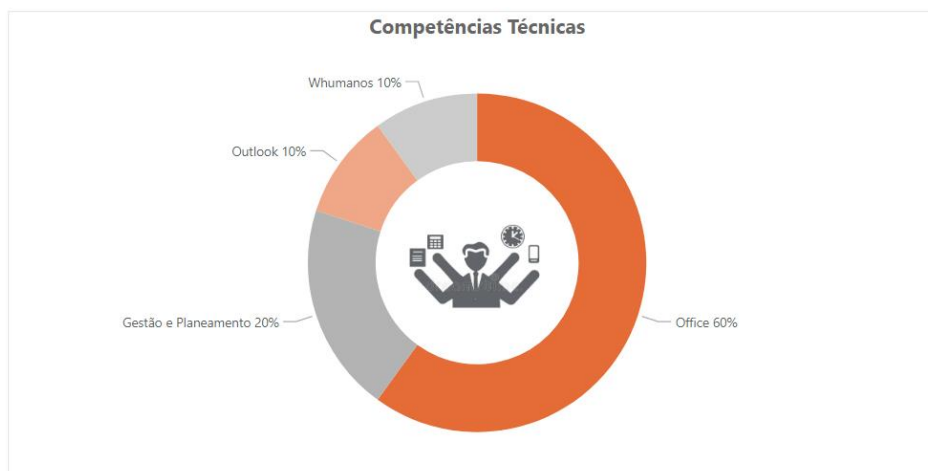
Os Rececionistas, tal como os restantes departamentos consideram a formação na área do “Office” a mais necessária, com 55% (n = 8) das respostas. O Excel é útil para manter registos organizados, como listas de candidatos, agendamentos e dados administrativos, permitindo a gestão e análise de informação de forma eficaz, enquanto o Word ajuda na criação de documentos profissionais, como memorandos, correspondências e relatórios simples. O PowerPoint é pouco utilizado por este departamento. Com 21% (n = 9) das respostas surge a área da “Gestão e Planeamento”, uma formação que permite que os rececionistas organizem melhor o seu tempo, priorizem tarefas e lidem com múltiplas responsabilidades simultaneamente, garantindo um atendimento eficaz e fluido no *front office* da empresa. O Sistema “WHumanos” ocupa 13% (n = 6) das respostas dos inquiridos. Para estes profissionais, o WHumanos facilita a gestão de informações internas, como registos de candidatos, gestão de funcionários e tarefas administrativas ligadas à área de RH. Novamente, com menos percentagem, a necessidade de formação no “Outlook”, com 11% (n = 5) das respostas. O Outlook é essencial para a gestão do correio eletrónico e coordenação de compromissos, garantindo que as interações com clientes, candidatos e colaboradores sejam bem organizadas e pontuais. (Gráfico 4.23.)

Gráfico 4.23.*Competências Técnicas para os Rececionistas*

As respostas da Coordenação, são idênticas as respostas dos Rececionistas, consideram uma elevada necessidade de intervenção da formação nos campos do “Office”, com 60% (n = 2) das respostas. Este departamento utiliza as ferramentas do Office diariamente, por isso a formação nesta área é tão procurada. O Excel é fundamental para a criação de relatórios de desempenho, análise de produtividade, planeamento de horários e gestão de orçamentos, permitindo que os coordenadores acompanhem as atividades da equipa de forma precisa, o Word facilita a criação de diretrizes, planos de trabalho e comunicações internas e o PowerPoint é útil para preparar apresentações que expliquem metas, resultados e estratégias para a equipa ou para a direção. Com 20% (n = 2) das respostas surge a área da “Gestão e Planeamento”, uma área essencial para que os coordenadores organizem o trabalho da equipa de forma eficiente, assegurando a definição de metas claras, alocação adequada de recursos e cumprimento de prazos, o que, consequentemente, melhora a produtividade e garante que as equipas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. O Sistema “WHumanos” e o “Outlook” ocupam 10% (n = 1) das respostas, cada um. O sistema Whumanos é mais utilizado por outros departamentos já mencionados, principalmente os RH e as Receções, contudo também a Coordenação necessita deste conhecimento que facilita a gestão de candidatos e funcionários permitindo uma melhor organização das tarefas administrativas relacionadas tanto com os gestores de RH como com os recursos humanos. Apesar do baixo número de respostas nestas áreas, o Outlook é uma ferramenta muito utilizada por estes profissionais. Ajuda a coordenar e gerir a comunicação com as equipas, com os outros departamentos e com os clientes, agendando reuniões e controlando prazos de forma eficaz. (Gráfico 4.24.)

Gráfico 4.24.

Competências Técnicas para o Departamento de Coordenação de Operações



4.3. Gestão da Formação

Nesta secção foram apresentadas três questões, uma de escolha múltipla para que pudessem expressar os seus motivos para as escolhas anteriores, e duas questões de escolha simples.

4.3.1. Motivos para Frequentar a Formação

Fazer formação é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional, pois amplia conhecimentos, melhora competências e aumenta a competitividade no mercado de trabalho. Além disso, a formação contínua permite a adaptação às mudanças e inovações, impulsionando a carreira e contribuindo para o sucesso e a satisfação no ambiente de trabalho.

Os motivos para frequentar ações de formação podem ser imensos e variados, neste questionário foram apresentadas quatro opções de resposta múltipla e uma resposta aberta para que outros motivos fossem apresentados. “Melhorar o Desempenho Profissional”, foi a opção mais seleccionada pelos inquiridos, representada por 31% (n = 48) das respostas, o que significa que estes sentem que a formação irá proporcionar novos conhecimentos e competências que os capacitarão a executar as suas tarefas com maior eficiência e qualidade.

Com 27% (n = 40) das respostas, fica representada a opção “Adquirir novos(as) conhecimentos/competências”, pois com a formação os colaboradores ficam expostos a conceitos atualizados, melhores práticas e novas tecnologias, o que lhes permite enfrentar desafios com maior confiança e eficácia, além de se manterem competitivos em um mercado em constante evolução. Muito próxima desta percentagem, surge a opção

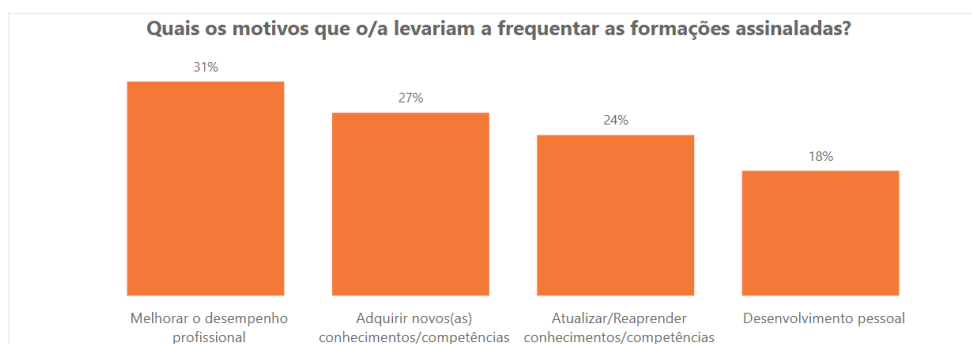
“Atualizar/Reaprender conhecimentos/competências”, com 24% (n = 36) das respostas. Ao oferecer oportunidades para rever e aprofundar conceitos já adquiridos, adaptando-os às novas realidades e avanços na área, a formação garante que os profissionais permaneçam relevantes e eficazes em suas funções, permitindo que se mantenham atualizados com as inovações e mudanças do mercado.

Por último, mas não menos importante, 18% (n = 28) dos inquiridos, consideraram como motivo para frequentar ações de formação o “Desenvolvimento pessoal”. A formação pode estimular o autoconhecimento, expandir horizontes e fortalecer conhecimentos e competências, mas também promove uma maior autoconfiança e realização pessoal, capacitando os indivíduos a enfrentar desafios da vida com mais resiliência e adaptabilidade (Gráfico 4.25.).

Não houve respostas para além das disponibilizadas.

Gráfico 4.25.

Quais os motivos que o/a levariam a frequentar as formações assinaladas?

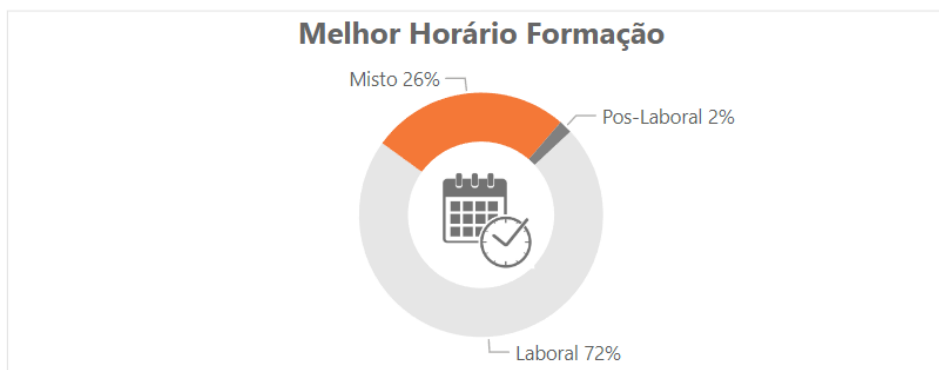


4.3.2. Horário para Realizar a Formação

Em resposta à questão “Qual o horário que considera mais favorável para a realização de Ações de Formação?”, com 72% (n = 41), a maioria dos inquiridos respondeu que preferia a realização da formação no “Horário Laboral”. Com 26% (n = 15), uma menor percentagem, mas ainda assim considerável, prefere a realização da formação de forma “Mista”, isto é, apesar de valorizarem a formação no horário laboral, também consideram aceitável a mesma ser realizada no horário pós-laboral. A opção da realização da formação no “Horário Pós-laboral”, representada por apenas 2% (n = 1) dos inquiridos, mostra que, apesar dos inquiridos apresentarem interesse em aceitar um projeto de formação, que virá a melhorar as suas competências e o seu empenho na entidade, não são a favor que o mesmo seja realizado após o seu horário de trabalho (Gráfico 4.26.).

Gráfico 4.26.

Qual o horário que considera mais favorável para a realização de Ações de Formação?



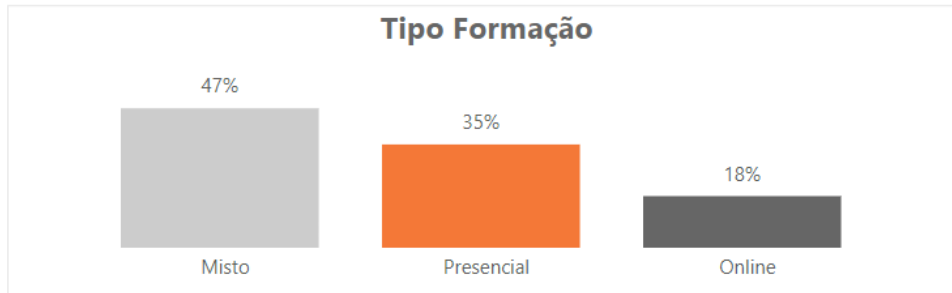
4.3.3. Regime para Realizar a Formação

Quando questionados sobre “Qual o regime de Formação que considera mais interessante?”, os inquiridos deram preferência à opção “Misto”, com 47% (n = 27) das respostas (Gráfico 4.9). Na verdade, este é o melhor regime de formação porque combina flexibilidade e praticidade, uma vez que integra aulas presenciais e *online*. Esse formato permite que os colaboradores beneficiem da interação direta e do *networking*, ao mesmo tempo em que aproveitam a conveniência e a acessibilidade de aquisição de conhecimento de forma remota.

Contudo, as opções “Presencial” e “Online” também foram alvo de escolha. Com 35% (n = 20) das respostas, os inquiridos manifestaram o seu interesse pela formação “Presencial”, onde há uma valorização da interação direta e a possibilidade de aquisição de conhecimentos práticos e em tempo real, enriquecendo a experiência através do contato humano e do ambiente colaborativo. Com 18% (n = 10), uma percentagem mais baixa, os inquiridos manifestaram o seu interesse pela formação “Online”, que proporciona flexibilidade de horários, acesso fácil a uma vasta gama de recursos e a conveniência de aprender de qualquer lugar, permitindo que os colaboradores personalizem o ritmo e o ambiente de estudo conforme suas necessidades. (Gráfico 4.27.)

Gráfico 4.27.

Qual o regime de Formação que considera mais interessante?



5. Conceção da Formação

5.1. Identificação das Ações de Formação

Tabela 5.1

Formação para o Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Recursos Humanos		
Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços	Área Comportamental	Competências Técnicas
Trabalho em Equipa	Gestão de Tempo	Office (Excel, Word e PowerPoint)
Comunicação e Liderança	Gestão de Stress	Whumanos
Gestão de Conflitos	Inteligência Emocional	Outlook
Legislação Laboral	Relações Interpessoais	Gestão e Planeamento
Gestão de Recursos Humanos	Motivação	
Condução de Reuniões		

Tabela 5.2

Formação para o Departamento Financeiro

Departamento Financeiro		
Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços	Área Comportamental	Competências Técnicas
Comunicação e Liderança	Gestão de Stress	Office (Excel, Word e PowerPoint)
Gestão de Conflitos	Gestão de Tempo	Gestão e Planeamento
Trabalho em Equipa	Motivação	Outlook
Gestão de Recursos Humanos	Inteligência Emocional	Whumanos
Legislação Laboral	Relações Interpessoais	

Tabela 5.3

Formação para o Departamento de Marketing e Comunicação

Departamento de Marketing e Comunicação		
Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços	Área Comportamental	Competências Técnicas
Comunicação e Liderança	Gestão de Stress	Office (Excel, Word e PowerPoint)
Trabalho em Equipa	Inteligência Emocional	Gestão e Planeamento
Gestão de Conflitos	Relações Interpessoais	Outlook
Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Tempo	
Legislação Laboral	Motivação	
Marketing		

Tabela 5.4

Formação para o Departamento de Responsabilidade Social

Departamento de Responsabilidade Social		
Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços	Área Comportamental	Competências Técnicas
Comunicação e Liderança	Gestão de Tempo	Gestão e Planeamento
Gestão de Conflitos	Inteligência Emocional	
Gestão de Recursos Humanos	Relações Interpessoais	

Tabela 5.5
Formação para os Gestores de Recursos Humanos

Gestores de Recursos Humanos		
Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços	Área Comportamental	Competências Técnicas
Gestão de Conflitos	Gestão de Stress	Office (Excel, Word e PowerPoint)
Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Tempo	Gestão e Planeamento
Comunicação e Liderança	Inteligência Emocional	Whumanos
Condução de Reuniões	Atendimento ao Público	Outlook
Legislação Laboral	Motivação	
Trabalho em Equipa	Relações Interpessoais	

Tabela 5.6
Formação para os Rececionistas

Rececionistas		
Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços	Área Comportamental	Competências Técnicas
Legislação Laboral	Gestão de Stress	Office (Excel, Word e PowerPoint)
Comunicação e Liderança	Inteligência Emocional	Gestão e Planeamento
Gestão de Conflitos	Gestão de Tempo	Whumanos
Gestão de Recursos Humanos	Motivação	Outlook
Condução de Reuniões	Relações Interpessoais	
Trabalho em Equipa	Atendimento ao Público	

Tabela 5.7
Formação para o Departamento de Coordenação de Operações

Departamento de Coordenação de Operações		
Gestão, Liderança e Qualidade de Serviços	Área Comportamental	Competências Técnicas
Comunicação e Liderança	Gestão de Stress	Office (Excel, Word e PowerPoint)
Gestão de Conflitos	Inteligência Emocional	Gestão e Planeamento
Trabalho em Equipa	Relações Interpessoais	Whumanos
Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Tempo	Outlook
Legislação Laboral	Motivação	

III. CONCLUSÃO

Este projeto teve como objetivo a construção de um Plano de Formação, que contemple a resposta às necessidades sentidas pelos colaboradores da Empresa Timing People. O Plano de formação delineado a pensar na melhoria do desempenho dos recursos Humanos, tem em vista o desenvolvimento das competências dos colaboradores, o desenvolvimento nos colaboradores de padrões de comportamento e atitudes com vista à eficiência, a transmissão de todos os conhecimentos necessários ao desenvolvimento da carreira e a promoção do desenvolvimento profissional e consequentemente a melhoria da prestação de serviços aos seus clientes.

Este plano de formação permite ainda adaptar os colaboradores às mudanças estruturais, potenciar a comunicação entre os diversos departamentos, assim como determinar e assumir as inovações e alterações necessárias a realizar, para assegurar o desenvolvimento da empresa. O plano de formação proposto vai ao encontro às necessidades reveladas ao longo de toda a análise efetuada.

Considerando as características particulares dos colaboradores da empresa, os níveis de qualificação e a especificidade patente nas funções assumidas, é notório a massificação sentida, na necessidade de frequência de formação pelos colaboradores distribuídos nos sete departamentos constituintes da Empresa, ao qual se associa o ponto forte da disponibilização de tempo pela empresa para a sua frequência.

Pela carência da existência formativa, foram consideradas áreas de formação genérica, mas transversais e aplicáveis aos diversos departamentos. Assim foram consideradas três grandes áreas, nomeadamente a Área da Gestão, Liderança e Qualidade dos Serviços, a Área Comportamental e as Competências Técnicas. Na área da Gestão, Liderança e Qualidade dos Serviços, é unânime a necessidade de adquirir em aperfeiçoar competências na Gestão de Conflitos e na Comunicação e Liderança, na área Comportamental, a Gestão do Stress é também ela unanime aos sete departamentos e a Inteligência Emocional é considerada como fundamental.

Isto leva a confirmar que, a Inteligência Emocional desempenha um papel crucial no ambiente empresarial, afetando diretamente a forma como os profissionais lidam com situações desafiadoras, interagem com colegas e clientes, e tomam decisões no dia a dia. Revela-se a área transversal, às necessidades específicas sentidas na Timing, considerando-se por tal, dar especial enfoque a áreas chave.

Os conflitos são inevitáveis em qualquer ambiente empresarial, no entanto, se forem geridos com base em instrumentos adquiridos para uma consciencialização e gestão emocional, podem ser resolvidos de forma mais construtiva, mantendo a calma, mostrando empatia e buscando soluções que beneficiem a todos os envolvidos. Da mesma forma, a capacidade de expressar-se de forma clara, ouvir ativamente e entender as emoções dos outros é essencial para uma comunicação eficaz no ambiente de trabalho. Profissionais com inteligência emocional desenvolvida têm mais facilidade em construir relacionamentos interpessoais sólidos e evitar mal-entendidos.

O ambiente corporativo muitas vezes é estressante e desafiador, por essa razão profissionais com inteligência emocional são mais capazes de gerir o estresse, manter o equilíbrio emocional e preservar a saúde mental, o que pode impactar diretamente o desempenho e a produtividade no trabalho.

Líderes com alta inteligência emocional geralmente são mais inspiradores, carismáticos e eficazes, conseguem motivar as suas equipas, criar um ambiente de trabalho positivo e construir uma cultura organizacional saudável. A inteligência emocional desempenha um papel vital no desempenho das funções empresariais, influenciando desde a tomada de decisão até a gestão das equipas e a cultura organizacional. Investir no desenvolvimento da inteligência emocional é potenciar benefícios significativos para os colaboradores e para as empresas como um todo.

Por tal, foi considerado para o ano piloto deste plano, uma maturação progressiva e periódica, destas competências, ao longo do ano, considerando que decorrerão em horário laboral, num regime privilegiadamente a distância, considerando presencial as áreas com uma maior eficiência na interação.

Na área das Competências Técnicas, a importância do domínio do Office e uma eficaz Gestão e Planeamento, garante que as operações sejam conduzidas de forma organizada, estruturada e orientada para alcançar os objetivos, pois estabelecer metas e objetivos claros é essencial para definir a direção a tomar e garantir que os esforços estejam alinhados na mesma direção. Realizar uma análise detalhada do ambiente externo e interno da empresa ajuda a identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, permitindo uma tomada de decisão mais consciente. Desenvolver um plano estratégico que traduza a visão de longo prazo da empresa em metas e iniciativas concretas é essencial para garantir a eficácia das operações e o alcance dos objetivos pretendidos. Alocar adequadamente os recursos (financeiros, humanos, materiais) de acordo com as necessidades e prioridades estratégicas é fundamental

para otimizar a eficiência operacional. Estabelecer indicadores-chave de desempenho e implementar sistemas de monitorização que permitam acompanhar regularmente o progresso em relação aos objetivos definidos, identificar desvios e tomar ações corretivas quando necessário.

O ambiente empresarial está em constante mudança, e as empresas precisam ser capazes de se adaptar rapidamente a novas circunstâncias e oportunidades. A capacidade de ajustar e redefinir planos conforme necessário é essencial para garantir a eficiência a longo prazo.

Uma gestão eficaz e um planeamento estratégico são elementos-chave para promover a eficiência empresarial, garantindo que a empresa esteja bem posicionada para alcançar seus objetivos e se adaptar às mudanças do mercado. Ao investir tempo e recursos na gestão e planeamento adequados, as empresas melhoram a sua competitividade, maximizando a produtividade e garantindo o seu sucesso a longo prazo.

A perceção na realização deste projeto é, que de uma forma geral, os colaboradores da Timing consideram e interpretam a formação como uma melhoria no desempenho profissional, uma oportunidade para a aquisição de novos conhecimentos e competências, tornando-se numa mais-valia e uma oportunidade de crescimento pessoal, profissional e empresarial.

Durante a elaboração do projeto, foram sentidas algumas dificuldades e desafios. Um dos principais desafios surgiu na elaboração do Diagnóstico de Necessidades. É necessário garantir que as perguntas são claras, objetivas e adequadas ao público-alvo, equilibrar questões abertas e fechadas, e garantir que o questionário capta as perceções reais dos participantes. A definição dos objetivos foi outra tarefa desafiadora. A identificação e definição clara dos objetivos é muito importante e exige uma combinação eficaz entre investigação bibliográfica e análise de necessidades reais. Foi desafiante, mas gratificante corroborar o que pretendia com o Plano face à explanação do Estado da Arte. Por último, e sem dúvida o maior desafio deste projeto, foi a própria elaboração do Plano de Formação, no sentido de não ser demasiado ambiciosa na volumetria horária de formação anual, face na satisfação das necessidades identificadas e a garantia de que o plano será viável, inovador e eficaz para a empresa Timing People.

Caberá ao CEO da Timing, e ao Departamento de Recursos Humanos, a implementação, acompanhamento, controlo e avaliação deste plano de formação. Cabe ainda ao CEO, nomear responsabilidade para gerir todos os recursos inerentes à execução do plano de formação, nomeadamente, os recursos físicos, humanos e económicos. O futuro responsável pelo Departamento da Formação terá o papel de garantir a qualidade e o sucesso da formação.

A análise da frequência na formação de Gestão e Organização da Formação e da execução deste trabalho é bastante positiva uma vez que para além das aprendizagens pessoais, se considera que este trabalho é instrumento estratégico para o cumprimento da missão da empresa: Potenciar o desenvolvimento de competências pessoais, técnicas e profissionais aos colaboradores, capacitando-os para a competitividade do mercado empresarial.

Posto isto, considera-se assim cumprido o proposto, na contribuição para a criação do Departamento de Formação da Empresa Timing People.

Referências Bibliográficas

- Alberton, M. M., & de Carvalho, L. C. (2017). Práticas de recursos humanos que influenciam na criatividade dos funcionários. *Future Studies Research Journal*, 9(2), 61–87. <https://doi.org/10.24023/Future.v9i2.272>
- Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. (2008). *Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal*. VI Congresso Português de Sociologia - Mundos Sociais: Saberes e Práticas.
- Almeida, S. M. (2011). Formação: Custo ou investimento? In S. M. Leal, & S. N. Caldeira, *Formação de adultos: Desafios, articulações e oportunidades em tempo de crise* (pp. 249-256). Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- ANQP. Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I.P. (ANQEP, I.P.). *Catálogo Nacional de Qualificações* [Online] <https://catalogo.anqep.gov.pt/>
- Azevedo, A. C. (2012). Os primórdios da organização científica do trabalho em Portugal: o progressivo aperfeiçoamento dos métodos de racionalização desde o início do século XX até à II Guerra Mundial. *Mundos do Trabalho*, 4(7), 245-265. <https://doi.org/10.5007/1984-9222.2012v4n7p245>
- Banks, J. A. (2022). *Cultural Diversity and Education: Foundations, Curriculum, and Teaching* (7ª ed.). Routledge.
- Berbaum, J. (1993). *Aprendizagem e Formação*. Porto Editora.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas - Situação actual e perspectivas futuras. *Sísife - Revista de Ciências da Educação*, 06, 57-70. <http://sisifo.ie.ulisboa.pt/index.php/sisifo/article/view/106/174>
- Bernardes, A. (2013). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas: A dimensão educativa do trabalho*. Porto Editora.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2015). *Administração de Recursos Humanos* (16ªed). Cengage.
- Brandão, A. M., & Parente, C. (1998). Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português. *Revista Organizações e Trabalho*, 20, 23-40. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22709/2/cristinaparente1000091703.pdf>
- Bryman, A. (2021). *Social Research Methods* (6ª ed.). Oxford University Press.
- Camara, P., Rodrigues, J., & Guerra, P. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.
- Canário, R. (1999). *Educação de Adultos: Um Campo e uma Problemática*. Educa.

- Cardim, J. C. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações: A formação na prática e na estratégia das organizações* (2ª ed.). Lidel.
- Carvalho, J., Rocha, F., Raposo, R., Duarte, M., & Tavares, M. (2006). *Novo paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o séc. XXI*. Universidade Lusíada Editora.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do conhecimento e do talento*. Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos* (5ª. ed.). Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole Ltda.
- Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro)
- Cruz, J. V. (1998). *Formação Profissional em Portugal: Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Edições Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, Marques, C., & Gomes, J. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ªEd.). Edições Sílabo.
- Daher, E. (2019). *Gestão Estratégica*. Londrina Eduel.
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2024). Sistema Nacional de Qualificações – SNQ. <https://www.dgert.gov.pt/sistema-nacinal-de-qualificacoes-snq>
- Estevão, C. V. (2001). Formação, gestão, trabalho e cidadania. Contributos para uma sociologia crítica da formação. *Educação & Sociedade, ano XXII, 77, 185-206*. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302001000400009>
- Fialho, J., Silva, C., & Saragoça, J. (2013). *Formação profissional. Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Edições Sílabo.
- Fowler, F. J. (2020). *Survey Research Methods* (5ª ed.). Sage Publications.
- Gonçalves, D., & Pinto, M. T. (2014). Funções do Supervisor Pedagógico: Contributos para o desenvolvimento profissional e institucional numa organização de educação e ensino privada. In M. Flores, C. Coutinho & J. Lencastre (Org.), *Atas do congresso Formação e trabalho docente na sociedade da aprendizagem*, organizado no âmbito da International Study Association on Teachers and Teaching (ISATT) e do Centro de Investigação em Estudos da Criança (CIEC). Braga: CIEC, UMinho (pp.51-59). Braga: Universidade do Minho. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.11796/2154>
- IEFP (2018). *Instituto de Emprego e Formação Profissional* [Online] <https://www.iefp.pt/formacao>

- Illeris, K. (2023). *The fundamentals of workplace learning: understanding how people learn in working life* (3ª ed.). Routledge.
- Joshi, M. (2013). *Human Resource Management*. Obtido de bookboon: bookboon.com
- Keating, J. (2011). Gestão de recursos humanos, responsabilidade social e empreendedorismo. In S. M. Leal, & S. N. Caldeira, *Formação de adultos: desafios, articulações e oportunidades em tempo de crise* (pp. 181-190). Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2008). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3ª ed.). Berret-Koehler Publishers.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2021). *Fundamentos de Metodologia Científica* (8ª ed.). Atlas.
- Leal, S. M., & Caldeira, S. N. (2011). *Formação de adultos: desafios, articulações e oportunidades em tempo de crise*. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Lopes, A., & Picado, L. (2010). *Conceção e Gestão da Formação Profissional Contínua: Da qualificação individual à aprendizagem organizacional*. Edições Pedagogo.
- Lourenço, T. (2015). *A importância da formação profissional enquanto investimento em capital humano* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10316/29695>
- Matos, F., & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(2), 233-245. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S087296622008000200007&script=sci_arttxt&tlng=es
- McConnell, J. (2003). *How to identify your organization's needs: a practical guide to needs analysis*. ANACOM.
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Publicações Dom Quixote.
- Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*. Publicações Dom Quixote.
- Meirinhos, V., Rodrigues, A. C., Couto, A. I., Martinho, A. L., Vieira, D., Martins, D., . . . Silva, S. (2021). Recursos humanos: um modelo compreensivo do campo. In S. P. Gonçalves, & F. Nogueira, *A gestão de recursos humanos a múltiplas vozes: experiências ibéricas e lusófonas* (pp. 9-27). Vida Económica.
- Melo, P., & Machado, C. (2020). *O livro de ouro para a gestão de recursos humanos nas PME*. RH Editora.
- Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho*. Edições Sílabo.

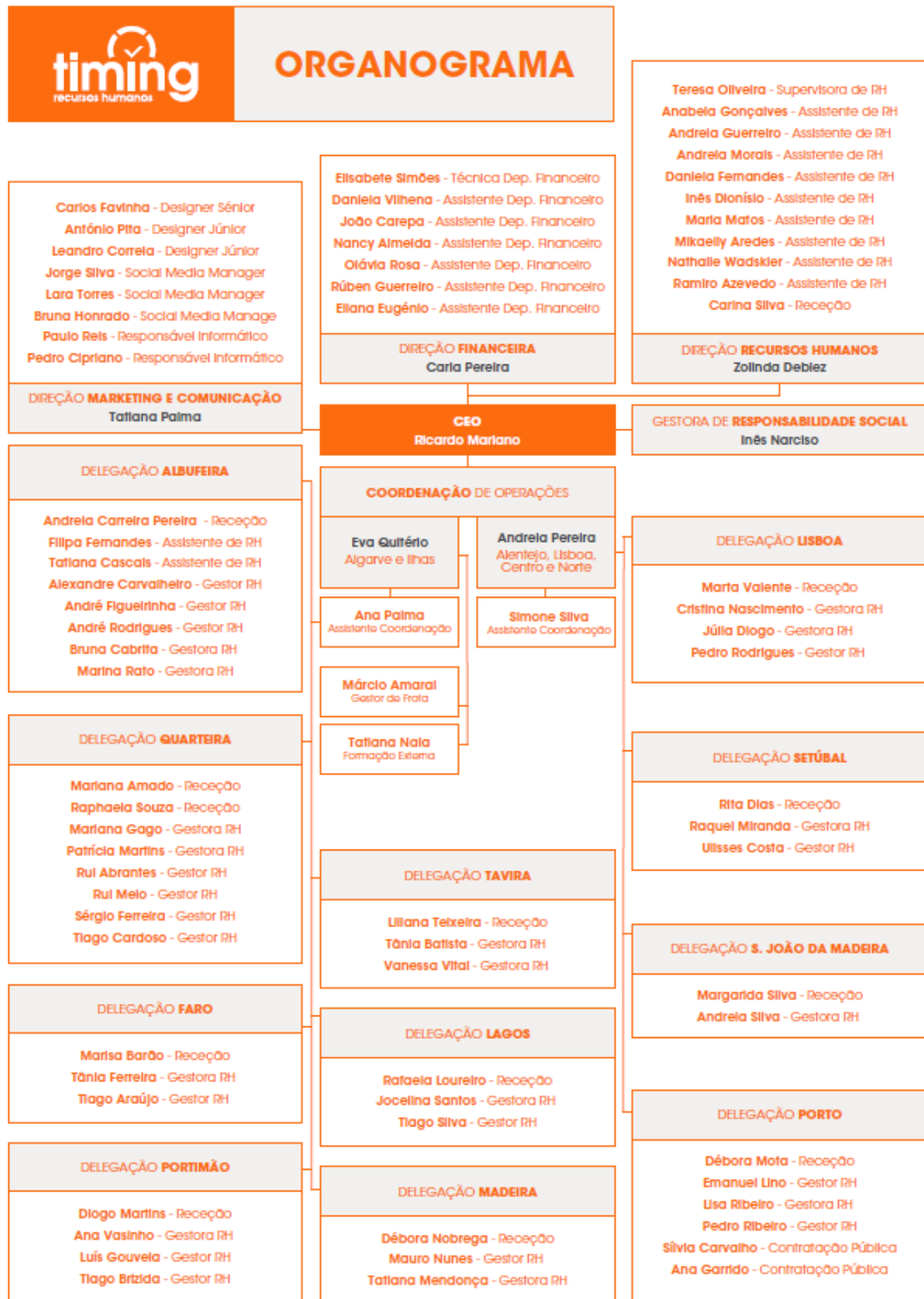
- Nascimento, G. (2015). Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes, & H. Duarte (Orgs.), *GRH para gestores* (pp. 199-246). RH Editora.
- Noe, R. (2008). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- Oliveira, D. (2002). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas* (17ª ed.). Atlas.
- Parente, C. (1996). As empresas como espaço de formação. *Sociologia. Revista da FLUP*, 6, 89-150. <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2589>
- Phillips, J. (1997). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Gulf.
- Roca-Puig, V., Bou-Llusar, J.-C., Beltrán-Martín, I., & García-Juan, B. (2019). The virtuous circle of human resource investments: A precrisis and postcrisis analysis. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 181-198. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12213>
- Severino, A. J. (2022). *Metodologia do Trabalho Científico* (27ª ed.). Cortez.
- Silva, A. (2000). A formação contínua de professores: uma reflexão sobre as práticas e as práticas de reflexão em formação. *Educação & Sociedade*, 21(72), 89 – 109. <https://www.redalyc.org/html/873/87313698006/>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2021). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sung, S., & Choi, J. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 35, 393–412. <https://doi.org/10.1002/job>
- Soares, E. C. (2013). A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação. *Exedra Revista Científica ESEC*, 76-89. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4729796.pdf>
- Tomás, M. (Coord.) (2001). *Terminologia de Formação Profissional*. CIME.
- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petrů, G. J. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability*, 13(5), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13052721>
- Vergara, S. C. (2014). *Gestão de Pessoas*. Atlas S.A.
- Vergara, S. C. (2020). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (16ª ed.). Atlas.
- Vicente, N. & Cópio, P. (Coords.) (2021). *Aprender importa: A formação na prática das empresas em Portugal*. RH Editora.

Wang, G., & Wilcox, D. (2006). Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 528–539. <https://doi.org/10.1177/1523422306293007>

Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2021). *Learning to Make a Difference: Value Creation in Social Learning Spaces*. Cambridge University Press.

Anexos

Anexo 1
Organograma da Empresa



Anexo 2
Descritivo de Funções

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Diretor de Recursos Humanos
Departamento	Departamento de Recursos Humanos
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	CEO
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear estratégias de Recursos Humanos, estratégias de diversidade e inclusão, estratégias de atração e angariação de talentos, investindo na divulgação dos valores e cultura da empresa, estratégias de recrutamento e seleção, processamento salarial, planos de carreira e desenvolvimento profissional, acolhimento e integração, formação, entre outras; 2. Promover estratégias que reforcem o posicionamento da marca no mercado; 3. Participar em todas as estratégias e políticas de gestão que envolvam os Recursos Humanos; 4. Promover a diversidade e inclusão no local de trabalho, entre outros; 5. Assegurar a eficiência dos processos de Recursos Humanos e o alinhamento do plano de Recursos Humanos com a missão e objetivos da organização; 6. Assegurar o cumprimento de obrigações legais e da lei laboral e a orientação dos Gestores em todas as questões relativas a Recursos Humanos; 7. Avaliar programas de formação, avaliação de desempenho, entre outros.

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Supervisor de Recursos Humanos
Departamento	Departamento de Recursos Humanos
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	Direção de Recursos Humanos
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisionar a atividade diária da equipa, atividades relativas ao pagamento de vencimentos, abonos e penhoras; 2. Supervisionar a criação e o envio de ficheiros SEPA e pedidos de pagamento ao Departamento Financeiro; 3. Supervisionar relatórios de contabilidade, cálculos de término de contrato, mapas de férias, entre outros; 4. Gerir a compilação de informação relativa a pagamentos; 5. Gerir atividades em conjunto com a Segurança Social e Seguros, como seguros de acidente de trabalho, e outras obrigações legais e declarações para colaboradores; 6. Gerir e analisar processos relativos a pós-pagamento e à atividade do colaborador, baixas e ausências ao serviço para fins de pagamento; 7. Analisar processos judiciais e da ACT.

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Assistente de Recursos Humanos
Departamento	Departamento de Recursos Humanos
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	Supervisor de Recursos Humanos
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Executar o pagamento de vencimentos, abonos e penhoras; 2. Executar a criação e envio de ficheiros SEPA e pedidos de pagamento ao Departamento Financeiro; 3. Executar pagamentos relativos a cálculos de término de contrato, mapas de férias, entre outros; 4. Assegurar a compilação de informação relativa a pagamentos; 5. Assegurar atividades em conjunto com a Segurança Social e Seguros e outras obrigações legais e declarações para colaboradores; 6. Analisar e assistir em processos relativos a pós-pagamento, baixas e ausências ao serviço para fins de pagamento; 7. Assistir a linha de apoio ao colaborador em questões de processamento.

Projeto de Mestrado

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Diretor Financeiro
Departamento	Departamento Financeiro
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	CEO
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisionar as operações financeiras, incluindo contabilidade, orçamento, previsão e relatórios financeiros; 2. Rever relatórios financeiros e métricas de desempenho; 3. Garantir a conformidade da prática financeira com as melhores práticas do setor e com as políticas da organização; 4. Assegurar questões regulatórias e de conformidade, desenvolver e manter políticas e procedimentos financeiros para garantir a conformidade com os requisitos regulatórios; 5. Participar na definição do plano estratégico da organização, através da análise de dados financeiros para suporte à decisão e liderar sessões de planeamento e estratégia financeira, avaliando oportunidades de investimento e gestão de riscos financeiros, através da análise do passivo e dos investimentos da organização; 6. Gerir e avaliar os planos de captação de recursos e estrutura de capital da organização; 7. Gerir o relacionamento com intervenientes externos, como investidores, auditores e instituições financeiras, entre outros.

Projeto de Mestrado

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Assistente Financeiro
Departamento	Departamento Financeiro
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	Direção Financeira
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atualizar mapas financeiros com transações diárias, preparar balanços, acompanhar e reconciliar extratos bancários, processar o pagamento de impostos, relatórios de análise de custos; 2. Processar faturas e fazer o acompanhamento de clientes, fornecedores e parceiros quando necessário, processar transações financeiras relativas a pedidos de pagamento e de autorização; 3. Acompanhar a execução orçamental, elaborar relatórios e conciliação; 4. Assegurar o suporte na atualização de procedimentos financeiros e listas de verificação no âmbito dos fluxos financeiros da organização; 5. Assegurar o suporte às unidades operacionais na elaboração, controlo de qualidade e compilação de dados financeiros (como a folha de pagamentos mensal), suporte em matéria financeira de forma transversal à organização, suporte administrativo durante a preparação do orçamento e suporte administrativo geral, incluindo o arquivo de documentos; 6. Assegurar a conformidade da prática financeira com as melhores práticas do setor e com as políticas da organização; 7. Participar em auditorias internas e externas.

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Diretor de Marketing e Comunicação
Departamento	Departamento de Marketing e Comunicação
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	CEO
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar o desenvolvimento da estratégia de marketing, alinhada com os objetivos definidos e estabelecer o plano estratégico; 2. Assegurar o desenvolvimento de notas de imprensa e contactar com meios de comunicação da área do turismo e hotelaria; 3. Assegurar o acompanhamento de eventos, procurando identificar oportunidades de melhoria; 4. Assegurar a compreensão dos requisitos, objetivos e oportunidades de marketing, procurando antecipar e satisfazer as necessidades comerciais e operacionais; 5. Assegurar a identificação de novas oportunidades de negócio, o contacto a fornecedores, clientes, entre outros; 6. Gerir o desenvolvimento de todos os conteúdos de marketing, como material gráfico, conteúdo para redes sociais, sessões fotográficas e de vídeo, campanhas para Google Ads, objetivos de SEO, de acordo com os objetivos da organização; 7. Gerir budget anual, stock de inventário, compras de valores elevados, ações de benchmarking, newsletters, SMS marketing, publicações, brochuras, branding, publicidade da marca, pedidos de patrocínio, necessidades dos departamentos da organização, entre outros. ☒

Projeto de Mestrado

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Analista de Marketing e Comunicação
Departamento	Departamento de Marketing e Comunicação
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	Direção de Marketing e Comunicação
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar e identificar dados competitivos de referência no mercado; 2. Analisar os funis de vendas e a intenção do cliente; 3. Analisar, identificar e implementar ferramentas de marketing para promoção de projetos (como softwares de automação, agendamentos de redes sociais, entre outros); 4. Gerir o desempenho de campanhas, métricas, processamento e análise de dados de marketing; 5. Gerir o registo de relatórios sobre KPIs de marketing, como potenciais clientes, taxas de conversão, tráfego de sites e engajamento. 6. Gerir um gasto eficiente do orçamento de marketing, garantindo um foco preciso no público-alvo, visando campanhas bem-sucedidas; 7. Assegurar o exercício da sua função orientado à melhoria contínua e adaptação às necessidades do mercado. ☑

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Social Media Manager
Departamento	Departamento de Marketing e Comunicação
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	Direção de Marketing e Comunicação
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar o desenvolvimento e a execução das estratégias de comunicação das redes sociais, procurando que sejam criativas, completas e consistentes; 2. Assegurar a colaboração com as equipas e departamentos internos da organização, procurando que todo o conteúdo esteja alinhado com os objetivos definidos; 3. Assegurar a compreensão dos requisitos, objetivos e oportunidades de cada evento, acompanhando-os presencialmente e identificando as oportunidades de melhoria; 4. Assegurar a adaptação do conteúdo original e envolvente a diferentes canais (como Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, Youtube, entre outros) e a diferentes formatos (como stories, reels, posts, entre outros); 5. Gerir ações de benchmarking, analisar as preferências dos diferentes públicos-alvo e monitorizar a comunidade digital da marca; 6. Gerir o orçamento alocado aos social ads e as campanhas realizadas para analisar os resultados obtidos; 7. Supervisionar as páginas e perfis da organização, procurando uniformizar a comunicação da marca.

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Designer
Departamento	Departamento de Marketing e Comunicação
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	Direção de Marketing e Comunicação
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver e produzir elementos gráficos, de acordo com a estratégia de marketing da organização, adaptar conteúdo fotográfico e layouts para comunicações técnicas, como social media, banners, PUBs offline, entre outros; 2. Desenvolver suportes promocionais para eventos, como flyers, roll-ups e sinalização de marca, maquetes e branding; 3. Desenvolver conceitos e soluções criativas, de forma a criar uma abordagem diferenciadora no contacto com clientes e potenciais clientes, garantindo que a marca é representada de forma consistente em todos os produtos gráficos e conteúdo visual, dentro da sua responsabilidade; 4. Assegurar a apresentação de projetos e conceitos claros à equipa, com recomendações e fundamentos bem definidos, a análise das necessidades do mercado e colaboração com a equipa no sentido de desenvolver soluções eficazes; 5. Assegurar o exercício da atividade visando as melhores práticas de design e a qualidade dos resultados de design; 6. Assegurar o exercício da atividade visando a melhoria contínua e acompanhando a evolução das tendências do design; 7. Assegurar o exercício da atividade visando a criação de uma mancha visual que acompanhe a evolução e o crescimento da marca.

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Gestor de Responsabilidade Social
Departamento	Departamento de Responsabilidade Social
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	CEO
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar a definição da estratégia de Responsabilidade Social da organização, planeamento, desenvolvimento, implementação e avaliação da estratégia de Responsabilidade Social, em articulação com os diferentes intervenientes; 2. Assegurar a definição, implementação e otimização de procedimentos e medidas de Responsabilidade Social visando a sua sustentabilidade; 3. Assegurar o planeamento e promoção de iniciativas e programas de Responsabilidade Social, junto de colaboradores e organizações externas; 4. Assegurar o aconselhamento e a proposta de soluções para a resolução de necessidades identificadas de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade; 5. Analisar e avaliar o impacto, os recursos necessários e o custo-benefício das medidas e programas a implementar; 6. Facilitar a comunicação, interna e externa, entre os diferentes intervenientes, visando o desenvolvimento e implementação da estratégia de Responsabilidade Social .

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Gestor de Recursos Humanos
Departamento	Departamento de Gestores
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	Coordenação de Operações
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar, promover e recomendar soluções adaptadas a cada cliente de acordo com os produtos e serviços mais relevantes da organização, com o objetivo de gerar receita e aumentar o lucro; 2. Representar a organização no contacto com os clientes e potenciais clientes, de forma presencial ou remota, utilizando as ferramentas tecnológicas disponíveis e procurando otimizar a atividade da equipa e os processos comerciais; 3. Assegurar e manter o contacto com clientes e potenciais clientes de acordo com os objetivos comerciais propostos pela organização; 4. Assegurar o acompanhamento do serviço prestado a clientes e a resolução de problemas, dentro do escopo dos serviços prestados pela organização; 5. Garantir o exercício da sua atividade em atualização contínua, sobre os produtos e serviços fornecidos pela organização, de forma a apresentar soluções eficazes e a conquistar a confiança dos clientes; 6. Garantir o exercício da sua atividade alinhado com a cultura e os valores da organização, com o objetivo de promover a coesão e a motivação da equipa; 7. Coordenar a sua atividade comercial com a equipa, de acordo com as melhores práticas e os critérios estipulados pela organização.

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Rececionista
Departamento	Departamento de Receção
Horário de Trabalho	09:30 - 18:30
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	Coordenação de Operações
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atendimento de alta qualidade, sendo educado e profissional em todas as interações; 2. Atendimento telefónico e presencial para a gestão da necessidade de clientes, candidatos, gestores e colegas das delegações, de forma a resolver questões e procurar soluções; 3. Registo de pedidos, receção de correspondência e encomendas, receção de documentos para assinar; 4. Inserção de informação em sistema, relativa a penhoras e folhas de horas; 5. Gestão da reserva de sala, economato e cuidado do espaço; 6. Gestão dos Contratos de Utilização de Trabalho Temporário; 7. Gestão das redes sociais e canais de comunicação de oportunidades de emprego.

Projeto de Mestrado

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Coordenador de Operações
Departamento	Departamento de Coordenação de Operações
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	CEO
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar a definição e gestão do orçamento; 2. Assegurar a definição de metas e objetivos em conformidade com os objetivos da organização; 3. Acompanhar as atividades das operações, através da definição de parâmetros para medir o progresso da sua atividade, como indicadores de desempenho (KPIs); 4. Elaborar planos de ação e relatórios, documentando a evolução das atividades das operações, promovendo o reconhecimento profissional e as oportunidades de melhoria; 5. Assegurar o planeamento e implementação de processos de melhoria de qualidade, produtividade e desempenho das operações; 6. Assegurar a implementação de planos de desenvolvimento individual para os colaboradores sob a sua coordenação; 7. Assegurar a resolução de problemas e conflitos na equipa. ☒

Projeto de Mestrado

TIMING PEOPLE - Descritivo de Funções	
Título do Cargo	Assistente de Coordenação
Departamento	Departamento de Coordenação de Operações
Horário de Trabalho	09:00 - 18:00
Local de Trabalho	Sede e delegações
Relação com outros departamentos	Departamento de Coordenação de Operações; Departamento de Operações; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Receções; Departamento de Marketing e Comunicação; Departamento Financeiro; Departamento de Responsabilidade Social; Departamento de Formação Externa
Supervisor direto	Coordenação de Operações
Funções e responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar a gestão do orçamento na ausência do(a) Coordenador(a); 2. Assegurar o cumprimento das metas e objetivos definidos, em conformidade com os objetivos da organização; 3. Acompanhar a atividade das operações, através da garantia de cumprimento dos parâmetros definidos para medir o progresso da sua atividade, como indicadores de desempenho (KPIs); 4. Elaborar planos de ação e relatórios, documentando a evolução da atividade das operações, promovendo o reconhecimento profissional e as oportunidades de melhoria; 5. Assegurar o planeamento e implementação de processos de melhoria de qualidade, produtividade e desempenho das operações; 6. Assegurar a implementação de planos de desenvolvimento individual para os colaboradores sob a sua coordenação; 7. Assegurar a resolução de problemas e conflitos na equipa.

Anexo 3

Questionário – Diagnóstico de Necessidades

Diagnóstico de Necessidades de Formação - Timing People Lda.

Diagnóstico de Necessidades de Formação - Timing People Lda.

Este questionário, desenvolvido no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, lecionado na Universidade do Algarve, destina-se à realização do Diagnóstico de Necessidades de Formação da Timing People Lda., tendo como finalidade a elaboração do Plano de Formação adequado às necessidades da organização e tendo em vista uma melhoria do desempenho dos recursos humanos.

A sua participação é voluntária, o questionário é anónimo e deverá ser preenchido de acordo com as indicações em cada questão.

Agradeço a sua colaboração.

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Caracterização Individual

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

18-25

26-35

36-45

46-55

>55

3. **Habilitações Literárias ***

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Douturamento
- Outra: _____

4. **Área de Formação ***

5. **Departamento ***

2. **Histórico de Formação na Empresa**

6. **A empresa disponibiliza tempo para a formação dos colaboradores? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

7. **Os colaboradores da empresa apresentam necessidades de formação? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Diagnóstico de Necessidades de Formação - Timing People Lda.

8. Como considera a Necessidade de Formação para a sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito Necessária
- Necessária
- Moderada
- Pouco Necessária
- Não é Necessária

3. Áreas de Formação

Assinale a(s) área(s) de formação que considera necessárias na sua empresa, tendo em conta a sua atividade, os objetivos da empresa e/ou as dificuldades sentidas e possíveis mudanças.

9. Gestão Liderança e Qualidade *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Trabalho em Equipa
- Gestão de Conflitos
- Comunicação e Liderança
- Gestão de Recursos Humanos
- Legislação Laboral
- Condução de Reuniões
- Outra: _____

10. Área Comportamental *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Gestão do Tempo
- Gestão do Stress
- Inteligência Emocional
- Relações Interpessoais
- Atendimento ao Público
- Motivação
- Outra: _____

11. Competências Técnicas *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Office (Excel, Word, Powerpoint)
- Outlook
- Whumanos
- Gestão e Planeamento

4. Gestão da Formação

12. Quais os motivos que o/a levariam a frequentar as formações assinaladas? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Atualizar/Reaprender conhecimentos/competências
- Adquirir novos(as) conhecimentos/competências
- Melhorar o desempenho profissional
- Desenvolvimento pessoal
- Outra: _____

Diagnóstico de Necessidades de Formação - Timing People Lda.

13. **Qual o horário que considera mais favorável para a realização de Ações de Formação?** *

Marcar apenas uma oval.

- Laboral
- Pos-Laboral
- Misto

14. **Qual o regime de Formação que considera mais interessante?** *

Marcar apenas uma oval.

- Presencial
- Online
- Misto

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários