

Ana Maria Godinho

Diagnóstico e Plano de Formação: Estudo de Caso numa empresa de  
restauração no Algarve



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2023

Ana Maria Godinho

Diagnóstico e Plano de Formação: Estudo de Caso numa empresa de  
restauração no Algarve

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação de:

Sandra Cristina Andrade Teodósio dos Santos Valadas

Projeto para a obtenção do Grau de Mestre em

Gestão de Recursos Humanos

Diagnóstico e Plano de Formação: Estudo de Caso numa empresa de  
restauração no Algarve

**Declaração de Autoria de Autor**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

(Ana Godinho)

A Universidade do Algarve tem o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicitar 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, desde que seja dado crédito ao autor e editor respetivos.

## **Agradecimentos**

Não posso deixar de agradecer a todos aqueles que me acompanharam ao longo deste caminho.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Prof.<sup>a</sup> Doutora. Sandra Valadas por toda a paciência e disponibilidade que teve comigo, orientando-me em todos os momentos em que me senti mais perdida e à professora Maria Helena Gregório por toda a ajuda.

Aos meus pais e à minha avó por me encorajarem sempre e não me deixarem desistir cada vez que disse que estava cansada e não tinha mais vontade de continuar, e por me apoiarem mesmo quando eu não tinha tempo para falar com eles ou para ir a casa.

Obrigada aos meus amigos, aqueles que já faziam parte da minha vida desde sempre e aos que foram surgindo no decorrer dos últimos anos.

À Inês por me ouvir reclamar cada vez que chagava a casa chateada com alguma coisa, mas que me fazia rir para descontraír.

Ao João, que ainda que não morasse connosco fazia parte daquele apartamento tanto quanto nós.

Ao Vasco, à Patrícia, à Lúcia, à Maria e à Andreia por me incentivarem sempre a continuar, porque por mais que ainda faltasse muito, lembravam-me sempre que em alguma altura, já tinha faltado mais.

À Drica, à Alicia e ao Rafa por compreenderem que por mais que quisesse estar presente em todos os planos, não conseguia.

Ao Neves por me apoiar sempre, e mostrar que tudo era possível, mesmo que não nos encontrássemos durante meses.

Obrigada à Inês, à Marta e à Dani, que fizeram com que esta caminhada não fosse tão solitária e estivéssemos cá sempre umas para outras, independente dos caminhos que tomámos. Com certeza são as amigas que este mestrado me deu e que não pretendo esquecer.

Acima de tudo, obrigada a todos aqueles que por alguma razão cruzaram o meu caminho nos últimos dois anos e que de alguma forma contribuíram para que hoje fosse possível realizar este objetivo, para que não me sentisse sozinha longe de casa e se tornaram parte da família que eu escolhi.

## Resumo e palavras-chave

Tendo por base o panorama atual de globalização e a competitividade empresarial, é certo que a Gestão de Recursos Humanos ocupa um lugar de importância no desenvolvimento das organizações.

Assim, o presente estudo tem como temática principal a Formação profissional como prática de Gestão de Recursos Humanos e consequente Diagnóstico de Necessidades de Formação, realizado numa empresa do Setor da restauração, sediada do Algarve.

Ao longo do projeto refletiu-se sobre a evolução da Gestão de Recursos Humanos nos últimos anos, bem como todas as alterações ao nível de objetivos, intervenientes e práticas. Sendo a Formação Profissional umas das responsabilidades dos RH, reveste-se de uma posição relevante nos objetivos estratégicos das organizações.

Sabendo que, atualmente, as organizações procuram evoluir e diferenciar-se no meio em que se inserem, contemplámos ainda a Gestão da Formação, de forma a perceber os benefícios da formação profissional no desempenho dos colaboradores.

Desta forma, para execução do Diagnóstico de Necessidades de Formação recorreremos à realização de entrevistas aos colaboradores em posição de chefia (gerentes) e à aplicação de inquéritos por questionário aos restantes colaboradores.

Com base nos dados recolhidos, procedeu-se à construção do plano de formação, que visa colmatar as necessidades identificadas, não só dos colaboradores, mas também da empresa, estando em concordância com os objetivos estratégicos delineados.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Diagnóstico de necessidades de formação; Formação Profissional; Plano de Formação; Setor da restauração.

## Abstract

Based on the current landscape of globalization and business competitiveness, it is certain that Human Resource Management occupies a place of importance in the development of organizations. Therefore, the main theme of this study is Professional Training as a practice of Human Resource Management and the consequent Training Needs Diagnosis, conducted in a company in the restaurant sector, located in the Algarve.

Throughout the project, we reflected on the evolution of Human Resource Management in recent years, as well as all the changes at the level of objectives, stakeholders, and practices. As Professional Training is one of HR's responsibilities, it holds a relevant position in the strategic objectives of organizations.

Knowing that organizations currently seek to evolve and differentiate themselves in the environments in which they operate, we also considered Training Management to understand the benefits of professional training on employee performance.

In this way, to carry out the Training Needs Diagnosis, we conducted interviews with employees in managerial positions (managers) and administered questionnaire surveys to the remaining employees.

Based on the collected data, we proceeded to construct the training plan, which aims to address the identified needs, not only of the employees but also of the company, in alignment with the outlined strategic objectives.

**Keywords:** Human Resource Management; Training Needs Diagnosis; Professional Training; Training Plan; Catering Sector.

# Índice

|   |    |
|---|----|
| Introdução.....   | 12 |
| Parte I – Enquadramento Teórico.....  | 14 |
| Capítulo 1 – Gestão de Recursos Humanos e as suas práticas.....   | 15 |
| 1.1 Gestão de Recursos Humanos: A evolução ao longo dos anos e a sua importância nas organizações.....                                  | 15 |
| 1.1.1 A Administração de Pessoal.....   | 15 |
| 1.1.2 A Gestão de Pessoal.....  | 16 |
| 1.1.3 A Gestão dos Recursos Humanos.....  | 17 |
| 1.2. Práticas da Gestão de Recursos Humanos.....  | 19 |
| 1.2.1. Recrutamento e seleção.....  | 19 |
| 1.2.2. Acolhimento e integração.....  | 20 |
| 1.2.3. Avaliação de desempenho.....   | 21 |
| 1.2.4. Sistemas de recompensas.....   | 21 |
| 1.2.5. Gestão de carreiras.....   | 22 |
| 1.2.6 Formação profissional.....  | 23 |
| Capítulo 2 – Formação Profissional e a sua importância para as pequenas e médias empresas (PME).....                                    | 25 |
| 2.1 A Formação profissional: Definição e objetivos.....   | 25 |
| 2.2 Certificação.....   | 27 |
| 2.3 Formação Profissional nas Pequenas e Médias Empresas, e a Gestão da Formação como estratégia de desenvolvimento organizacional..... | 29 |
| 2.4 O Ciclo Formativo e as suas etapas.....   | 33 |
| 2.4.1 Diagnóstico de necessidades de Formação: definição, fatores e benefícios.....   | 33 |
| 2.4.2 Elaboração do Plano de Formação.....  | 36 |
| 2.4.3 Implementação do Plano de Formação.....   | 38 |
| 2.4.4 Avaliação da Formação.....  | 38 |

|   |    |
|---|----|
| Parte II – Parte empírica .....   | 41 |
| Capítulo 3 – Metodologia de investigação .....                                  | 42 |
| 3.1 Estudo de caso .....  | 43 |
| 3.2 Contexto do estudo .....  | 44 |
| 3.2.1. Missão, Visão e Valores.....   | 45 |
| 3.2.2. Estrutura da Empresa .....   | 46 |
| 3.3. Técnicas de recolha de dados.....  | 46 |
| 3.3.1 Inquérito por questionário .....  | 47 |
| 3.3.2 Entrevista semiestruturada .....  | 48 |
| 3.3.3. Análise documental .....   | 50 |
| 3.4. Participantes.....   | 51 |
| 3.5. Procedimentos de recolha de dados .....                                    | 53 |
| 3.6 Técnicas de análise de dados .....  | 54 |
| Capítulo 4: Apresentação e Análise de Resultados .....                          | 56 |
| 4.1 A importância da formação profissional no desenvolvimento de competências.. | 56 |
| 4.2 Desenvolvimento da Formação na Geongliss.....                               | 57 |
| 4.3 Diagnóstico de Necessidades de Formação .....                               | 59 |
| 4.4 Discussão dos Resultados .....  | 63 |
| 4.5 Proposta de Plano de Formação.....  | 65 |
| Conclusão .....   | 72 |
| Referências Bibliográficas.....   | 75 |
| Apêndices .....   | 80 |
| Anexos.....   | 93 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.1 O ciclo formativo .....                          | 33 |
| Figura 3.1 Organigrama Geongliss Lda.....                   | 46 |
| Figura 3.2 Idade do Público-alvo .....                      | 52 |
| Figura 3.3 Categoria Profissional do Público-alvo.....      | 52 |
| Figura 4.1 Hábitos de frequência em ações de Formação ..... | 56 |
| Figura 4.2 Motivos de frequência em ações de Formação ..... | 57 |
| Figura 4.3 Áreas de Formação prioritárias .....             | 61 |
| Figura 4.4 Modalidade de formação preferencial .....        | 62 |
| Figura 4.5 Horário de Formação preferencial .....           | 63 |

## **Índice de Tabelas**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 4.1 – Ação de Formação “Higiene e Segurança no Trabalho HACCP” .....        | 65 |
| Tabela 4.2 – Ação de Formação “Inglês no Trabalho” .....                           | 66 |
| Tabela 4.3 – Ação de Formação “Atendimento ao Cliente e Gestão de reclamações” ... | 67 |
| Tabela 4.4 – Ação de Formação “Assertividade e Gestão de Conflitos” .....          | 68 |
| Tabela 4.5 – Ação de Formação “Comunicação Eficaz” .....                           | 69 |
| Tabela 4.6 – Ação de Formação “Ética Empresarial e Responsabilidade Social” .....  | 70 |

## **Lista de Abreviaturas**

CEB – Ciclo do ensino básico

Cedefop - Centro Europeu para o desenvolvimento da Formação Profissional

DGERT - Direção Geral do Emprego e da Relações de Trabalho

DNF – Diagnóstico de Necessidades de Formação

FP – Formação Profissional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PME – Pequenas e médias empresas

RH – Recursos Humanos

SNQ - Sistema Nacional de Qualificações

## **Introdução**

Num mundo empresarial em constante evolução, é necessário salientar o desenvolvimento considerável da Gestão de Recursos Humanos (GRH) desde o século passado, no que diz respeito ao objeto de intervenção, objetivos, atividades, intervenientes e respetivas responsabilidades, papéis e funções assumidas (Carvalho, 2006).

Entre as práticas da GRH, reconhecemos que a formação profissional emergiu como um pilar crucial para o desenvolvimento contínuo de funcionários e para o sucesso das organizações. Com as necessidades do mercado de trabalho a mudar rapidamente e a tecnologia que se molda aos novos paradigmas de competências, as empresas enfrentam o desafio de manter as suas equipas atualizadas e prontas para enfrentar os desafios atuais.

Neste panorama, a formação profissional tornou-se uma prioridade estratégica, capaz de impactar diretamente na eficácia operacional, na inovação e, em última instância, nos resultados financeiros das empresas.

A formação profissional é definida por Câmara et al. (2016) como o processo formal ou informal de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, importantes para a atividade desenvolvida pelo colaborador e para o desenvolvimento da organização.

Tendo isso em consideração, neste estudo propusemo-nos realizar um Diagnóstico de Necessidades de Formação na Empresa Geongliss, uma empresa de restauração sediada no Algarve.

Num cenário onde a procura por vantagem competitiva é incessante, a capacidade de aprimorar habilidades, adquirir novos conhecimentos e adaptar-se a ambientes em transformação tornou-se um ativo valioso para qualquer organização. No entanto, apesar da crescente consciência da importância da formação profissional, muitas questões permanecem sem resposta: Como é que as empresas abordam a formação? Qual a visão dos colaboradores sobre a formação? Que metodologia de formação é mais pertinente para as empresas?

Em virtude dessas questões, neste estudo, primeiramente, foi realizada uma revisão da literatura, da qual resultou o enquadramento teórico, onde são abordados temas com: A

evolução da GRH no último século, as práticas da GRH, a Formação Profissional e a sua importância para as pequenas e médias empresas (PME) e, por fim, o ciclo formativo e as suas etapas.

De seguida, na parte empírica do estudo apresentamos detalhadamente a metodologia de investigação aplicada, sendo o estudo de caso organizacional. São explicados, ainda, todos os procedimentos adotados para a realização do diagnóstico de necessidades de formação, os resultados obtidos e o plano de formação sugerido tendo em conta as necessidades identificadas.

Ao explorar as complexidades e as nuances destes temas, é nossa intenção fornecer informações pertinentes e *insights* teóricos que possam orientar as decisões da empresa em relação à formação profissional e contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores.

## **Parte I – Enquadramento Teórico**

## **Capítulo 1 – Gestão de Recursos Humanos e as suas práticas**

### **1.1 Gestão de Recursos Humanos: A evolução ao longo dos anos e a sua importância nas organizações**

Neste ponto iremos debruçar-nos sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH), a evolução ao longo dos anos e a sua importância para as organizações da atualidade.

No que toca à Gestão de Recursos Humanos, há que salientar a sua evolução considerável desde o século passado, no que diz respeito ao objeto de intervenção, objetivos, atividades, intervenientes e respetivas responsabilidades, papéis e funções por estes assumidas (Carvalho, 2006).

Quando se fala em evolução é importante perceber quando e em que termos aconteceu. Neste caso, Neves (2007) afirmava que a evolução da GRH se desenvolveu em cinco fases, desde o início do século XX até à realidade que conhecemos, que podem ser divididas em três períodos: a administração de pessoal, a gestão de pessoal e, por fim, a gestão de recursos humanos.

Descrevemos, de seguida, cada um destes períodos com maior detalhe.

#### **1.1.1 A Administração de Pessoal**

O primeiro período de evolução da Gestão de Recursos Humanos, denominado por Administração do Pessoal, aconteceu entre o final do século XIX e os anos 50/60 e é composto por três grandes fases descritas por Besseyers des Horts como a Administração de Pessoal, Direção das Relações Sociais ou Industriais e a Direção das Relações Humanas (Besseyers des Horts, 1987, cit. in Neves, 2007).

Nesta primeira fase surgiram as grandes organizações de serviços, focadas em tratar de questões sociais, como o recrutamento e o serviço de treino. No entanto, as restantes funções conhecidas da GRH, como a disciplina, motivação, cumprimento de regras e pagamento, eram tratadas pela hierarquia (Neves, 2007).

As funções destes serviços baseavam-se, essencialmente, no cumprimento de regras internas e da legislação e, desta forma, as práticas de GRH limitavam-se ao recrutamento e à formação nos centros de aprendizagem, que haviam sido criados para combater a falta de mão-de-obra especializada (Besseyers des Horts, 1987).

No período entre as duas Guerras Mundiais, correspondente à segunda fase, as relações sociais tornaram-se complexas devido ao agravamento dos conflitos sociais entre o capital humano e o trabalho e, graças a isso, os elementos da gestão do pessoal começaram a ser frequentemente negociados contratualmente com os parceiros sociais (Neves, 2007). Assim, a resposta das grandes empresas para lidar com a complexidade social instalada baseou-se na organização de serviços de pessoal, com o objetivo de implementar a disciplina da organização do trabalho e gerir o pessoal (Besseyers des Horts, 1987).

Na década de 1950 deparamo-nos com o desenvolvimento da legislação social, onde os serviços de pessoal, agora designados por Direção de Relações Humanas, eram constituídos por pessoal administrativo com formação jurídica, capacitados para fazer cumprir a lei, tendo como prioridade a motivação e satisfação do pessoal, a remuneração, promoção e formação (Besseyers des Horts, 1987).

Nesta fase, existe uma progressão no reconhecimento do papel dos indivíduos pertencentes ao sistema organizacional e reconhece-se que a motivação e satisfação dos trabalhadores influencia positivamente a produtividade da empresa. Nessa altura, a função de GRH caracterizava-se por uma postura mais técnica e eram propostas políticas e processos de trabalho que tinham em conta a pessoa e o social, sendo coerentes para a evolução da organização. No que toca ao perfil preferencial dos técnicos de RH, as empresas escolhiam para assumir essa função pessoas com formação em ciências sociais (Bilhim, 2016).

De forma sucinta, o período da Administração de pessoal é marcado pelo grande controlo em termos de disciplina no trabalho. No que toca à legislação, relações com parceiros sociais e termos contratuais, passou a ser dada relevância a temas como a motivação e satisfação ligados às remunerações e à formação necessária para execução de tarefas específicas, bem como a progressão dos colaboradores na hierarquia da empresa.

### **1.1.2 A Gestão de Pessoal**

O segundo período, situado entre as décadas de 1960 e 1980, marca a rutura da administração de pessoal e o reconhecimento de um novo paradigma baseado numa lógica qualitativa da GRH, sendo influenciado por preocupações humanistas, pelo redescobrimto dos interlocutores sociais da empresa e pela aposta na motivação no trabalho (Serrano, 2010).

Nesta fase, a função assume uma visão generalista e as atividades incidem essencialmente na motivação e satisfação dos trabalhadores. Assume-se a responsabilidade da gestão do emprego, das remunerações, da formação, da higiene e segurança, e dos regulamentos do trabalho. Através destas mudanças, pretendia promover-se a integração de elementos de gestão do pessoal com o objetivo de aumentar a produtividade da empresa e, por consequência, desenvolver os indivíduos e as suas capacidades, os quais, estando mais motivados, contribuiriam para o bom desempenho da empresa. Assim, as práticas chave passaram a ser a formação e a participação dos colaboradores na organização (Neves, 2007).

Consequentemente, nesta fase, intensifica-se a ideia de que as pessoas podem acrescentar valor à organização do trabalho e ao funcionamento da organização, fazendo surgir novas necessidades. Neste contexto, aumenta também o interesse na definição de políticas centradas na formação dos chefes de pessoal, na participação dos trabalhadores nas decisões e nas comunicações informais. Como tal, são privilegiadas práticas como a gestão de carreiras, formação de adultos, o aconselhamento ao pessoal, e os critérios de recrutamento (Sainsaulieu, 1987).

### **1.1.3 A Gestão dos Recursos Humanos**

A partir da década de 80 a GRH passou por um grande período de evolução, que se estende até aos dias de hoje. Neste último período a função de GRH era designada por Direção de Recursos Humanos, que assumia um papel estratégico na organização devido à competitividade imposta pelo mercado e como reação aos desafios tecnológicos, económicos, sociais e ambientais (Neves 2007).

O ponto de maior relevância nesta fase foi a nova visão dos recursos humanos que, até então, eram vistos como um custo e agora passam a ser percebidos como um investimento organizacional (Neves, 2007).

Face às mudanças apresentadas, podemos afirmar que passámos de um conceito *taylorista* do trabalho, no qual estava presente a distinção entre os que pensam e os que executam, para um conceito *pós-taylorista*, onde todos contribuem para a criação de valor, de forma mais autónoma, com menos fronteiras entre funções, organizado em processos e projetos, onde a hierarquia é mais horizontal e o maior objetivo é a satisfação do cliente (Brilman, 2000).

Na década de 90, o mundo empresarial deparou-se com a internacionalização dos negócios e da atividade que, de uma forma acentuada, contribuíram para a evolução do conceito e das práticas de GRH (Caetano & Vala, 2007). Durante este período começou a ser necessário implementar a gestão estratégica de pessoas, o que significava que, cada vez mais, as organizações deviam ser coerentes nas decisões tomadas, havendo uma articulação entre o desenvolvimento das práticas de GRH e a estratégia empresarial.

Como consequência da globalização, tornou-se necessário que as empresas utilizassem todos os recursos disponíveis a seu favor. Assim, na década de 90, com o aparecimento das novas formas de organização do trabalho, é atribuído ao responsável de RH, não só um maior envolvimento nas políticas organizacionais juntamente com a gestão de topo, mas também a necessidade de agir rapidamente, dando maior autonomia às equipas de trabalho e responsabilidades aos níveis intermédios de gestão (Caetano, 2000).

Resumidamente, é percebida a evolução da GRH ao longo dos anos, bem como os conceitos a ela associados, como a administração, custos, formação e negociação coletiva, que foram substituídos por conceitos como gestão, investimentos, desenvolvimento, negociação individual e trabalho de equipa (Neves, 2007).

No que toca à definição da GRH, Sousa et al. (2006) definiam-na como um conjunto de atividades tidas em conta pelas organizações, que facilitavam a concordância entre as organizações, os respetivos trabalhadores e os objetivos de ambos, para que se pudessem cumprir os acordos estabelecidos e chegar ao sucesso da organização.

Sousa et al. (2006) explicam, ainda, que gerir pessoas é muito mais que controlar, seguir procedimentos e criar rotinas, implicando o envolvimento de todos os membros da organização, a aposta contínua na aprendizagem organizacional, a implementação de mecanismos de motivação e a inovação, como fatores de diferenciação. As pessoas são, deste modo, um fator-chave para o sucesso organizacional.

Bilhim (2016) salienta ainda que, atualmente, a Gestão de Recursos Humanos se refere a todas as decisões e ações de gestão que tenham efeitos na relação entre as organizações e os seus empregados, como é o caso dos processos de seleção, formação, desenvolvimento de carreiras e sistemas de recompensas.

Desta forma, é possível afirmar que a responsabilidade social das empresas constitui uma das questões centrais, tornando relevante o domínio das práticas de participação na

formação profissional inicial e contínua para a valorização dos Recursos Humanos (Parente, 2017).

## **1.2. Práticas da Gestão de Recursos Humanos**

Considerando o caráter estratégico atual da GRH, tornou-se necessário adequar as suas práticas aos objetivos estratégicos das organizações. Práticas estas que têm como objetivo melhorar a capacidade das empresas para atrair e manter profissionais com competências (técnicas e comportamentais) que se adequem aos objetivos da organização. Este processo torna-se possível através da implementação de processos de recrutamento e seleção adequados a cada cargo, bem como da implementação dos sistemas de recompensas, estímulo de comportamentos de acordo com os objetivos estratégicos da organização, tendo em conta o desenvolvimento de competências e os planos de carreira que permitam aos colaboradores ter uma perspectiva de evolução da carreira, e adoção de sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização no geral (Sousa et al., 2006).

Segundo Ferreira et al. (2015) as práticas da GRH são um conjunto de processos e atividades que visam atrair, reter, motivar e desenvolver colaboradores da organização. Assim, é possível identificar práticas como: recrutamento e seleção, acolhimento e integração; avaliação do desempenho; sistemas de recompensa; gestão de carreiras; e a formação profissional.

Tal como referido anteriormente, a implementação destas práticas deve estar alinhada com a estratégia e os objetivos delineados para a organização.

Nos próximos pontos dedicamo-nos a descrever cada uma das práticas identificadas.

### **1.2.1. Recrutamento e seleção**

Tendo em conta as necessidades das organizações, é de extrema importância selecionar profissionais adequados às funções pretendidas. Assim, o recrutamento é um processo que tem como objetivo a atração de potenciais candidatos qualificados para ocupar cargos dentro da organização. Este processo tem início quando a organização identifica uma necessidade de contratação para o desempenho de determinada função, para a qual existe um perfil de competências traçado e que se encontra em concordância com os objetivos estratégicos da organização (Sousa et al., 2006).

É possível distinguir o recrutamento em duas vertentes: interno ou externo. No que toca ao recrutamento interno, segundo Sousa et al. (2006), baseia-se em ocupar determinada vaga na organização, recorrendo a colaboradores que já lá trabalham, tendo em conta o seu desempenho ou a aquisição de novas competências, podendo assumir a forma de promoção ou transferência de posto de trabalho. Para Cunha et al. (2015) este tipo de recrutamento pode facilitar a manutenção dos profissionais mais qualificados na organização, uma vez que a oportunidade de progressão contribui para a motivação, invalidando a sua saída para ofertas de emprego mais atrativas noutras organizações.

Quanto ao recrutamento externo, tem como objetivo atrair candidatos externos à organização, podendo ser desempregados, jovens à procura do primeiro emprego ou membros de outras organizações (Sousa et al., 2006). Este tipo de recrutamento possui vantagens como: a renovação e o enriquecimento das pessoas na organização, uma vez que possuem novas formas de pensar, encarar e resolver problemas, beneficiar de candidatos com formação anterior e uma maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho (Sousa et al., 2006). No entanto, apresenta também algumas desvantagens associadas ao recrutamento externo, como: a longa duração do processo, o custo de divulgação, o tempo despendido, maior risco na escolha do candidato e maior risco de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa (Sousa et al., 2006).

Após o recrutamento e a seleção, uma vez que a contratação, promoção ou mudança de cargo seja concretizada, é da responsabilidade dos RH integrar o colaborador na sua nova função, ainda que esta prática tenha maior relevância quando nos deparamos com o recrutamento externo, pois trata-se um colaborador novo, tanto na função como na empresa.

### **1.2.2. Acolhimento e integração**

É de salientar que a prática do acolhimento e integração é iniciada ainda antes da entrada do novo colaborador na organização, dado que durante o processo de recrutamento e seleção ocorre a partilha de informação relevante acerca da organização e do cargo a ocupar, marcando o início da relação laboral entre o novo colaborador e a organização (Sousa et al., 2006).

Para integração de novos colaboradores considera-se: a preparação do espaço físico e respetivo material de apoio à função a desempenhar, a preparação da documentação

necessária às formalidades administrativas e o esclarecimento de todas as dúvidas que a equipa possa ter acerca da nova admissão.

Assim, este processo pode também assumir formas variadas, tais como: distribuição do manual de acolhimento; apresentação do espaço físico da organização, que permita ao novo colaborador conhecer as diferentes áreas funcionais; e a formação de acolhimento e integração (Sousa et al., 2006).

### **1.2.3. Avaliação de desempenho**

Após serem abordadas as práticas de GRH que marcam os procedimentos iniciais dos colaboradores nas organizações, é necessário abordar as práticas que se desenvolvem quando o colaborador pertence à organização há já algum tempo, como é o caso da avaliação de desempenho.

Para Chiavenato (2010) a avaliação do desempenho nas organizações é um processo de enorme importância, uma vez que avaliar o desempenho dos colaboradores é visto tanto como uma medida necessária para antecipar problemas, como para perceber se os novos colaboradores se adequam aos cargos para os quais foram selecionados, identificando competências e facilitando a tomada de decisão e adoção de medidas de melhoria do desempenho.

Para a avaliação de desempenho podem ser utilizados alguns métodos tradicionais (podem ser utilizados individualmente ou em conjunto) como: a escala gráfica, a escolha forçada, a pesquisa de campo, os incidentes críticos, a comparação aos pares, a autoavaliação, a avaliação por resultados ou a avaliação por objetivos (Sousa et al., 2006).

Uma vez realizada a avaliação de desempenho, e para que seja possível manter colaboradores satisfeitos e motivados, os sistemas de recompensas tornam-se importantes, conforme demonstramos no ponto que se segue.

### **1.2.4. Sistemas de recompensas**

No seguimento da Avaliação de Desempenho, importa referir a importância dos sistemas de recompensas, pois, como verificado anteriormente, com o passar dos anos (e das fases da GRH) os colaboradores deixaram de representar um fator de custo, para serem vistos como investimento.

Assim, este investimento deve ser bem planeado tanto em qualidade como em quantidade, pois a motivação é fundamental no alinhamento dos objetivos (Armstrong & Baron, 2002).

Podemos definir o sistema de recompensas como um conjunto de princípios e diretrizes relacionado com retribuições que a empresa define previamente para os seus colaboradores, podendo ser de natureza material ou imaterial (Sousa et al., 2006). As recompensas podem ser distinguidas em intrínsecas ou extrínsecas. No que toca às recompensas intrínsecas, encontramos a nível individual: o reconhecimento pessoal; atribuição de funções de maior responsabilidade; planeamento e desenvolvimento de carreiras (idem). Já ao nível organizacional são referidas recompensas como: reconhecimento público; delegação de competências; novos projetos desafiadores; e recompensas de equipa (idem). Nas recompensas extrínsecas, a nível individual enquadram-se: as recompensas financeiras, como aumentos e outros prémios; e as promoções. Ao nível organizacional, temos as recompensas para a equipa e a utilização de cartão de crédito ou outras ajudas de custos (idem).

Nesta lógica, o sistema de recompensas possui uma enorme importância para que os colaboradores possam sentir-se valorizados, motivados e comprometidos com os objetivos da organização.

#### **1.2.5. Gestão de carreiras**

No que toca à Gestão de carreiras, para Peretti (2001) consistia em monitorizar o percurso dos colaboradores dentro da organização, uma vez que devia acompanhar e preparar a evolução dos mesmos na estrutura hierárquica, normalmente através de decisões de promoção.

Desta forma, a gestão de carreiras consistia no conjunto de processos e iniciativas que moldavam a evolução do indivíduo atendendo às suas experiências profissionais dentro da organização. Esta prática era dinâmica e devia estar alinhada não só com as necessidades organizacionais, mas também com as necessidades e expectativas dos colaboradores, assim como o seu desempenho e potencial (Armstrong, 2006).

Sousa et al. (2006) defendiam a existência de três tipos de carreira, sendo a “carreira tradicional” desenvolvida numa ou duas organizações, a “carreira ilimitada” correspondente a oportunidades ocorridas em mais do que uma organização e, por fim, a

“carreira proteana” que consiste na direção da carreira pelo indivíduo e não pela organização, podendo ser reinventada pelo trabalhador.

No entanto, de acordo com Carvalho e Rua (2017), a globalização, os rápidos avanços tecnológicos e o conhecimento emergente e intensivo por parte dos profissionais levaram ao enfraquecimento dos padrões de carreira tradicional, tendo surgindo novos tipos de carreira que procuraram dar resposta às necessidades pessoais dos colaboradores. A transformação do conceito de carreira foi um desafio para os profissionais, uma vez que diminuíram os empregos formais e acabaram as carreiras denominadas como estáveis.

Ferreira et al. (2015) defendem que também o conceito de carreira tem evoluído ao longo dos tempos, acompanhando as alterações do contexto de trabalho, pois, a visão mais tradicional visava a carreira como propriedade do indivíduo, ainda que gerida pela organização, enquanto a visão mais moderna defende que a carreira deve ser vista como a sequência de trabalho ao longo do tempo.

Assim, a evolução na carreira pode ser vertical (ex: promoção), horizontal (ex: mudança de área) ou através de enriquecimento da função quando lhe são atribuídas maiores responsabilidades para fazer uso das competências e capacidades adquiridas (Câmara et al., 2016).

Tendo em consideração o referido, importa lembrar que esta prática não pode ser esquecida e tem assumido um papel cada vez mais importante na GRH, na medida em que atualmente é reconhecido que o trabalho tem um papel central na vida das pessoas e que promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores contribui para reter profissionais com elevado potencial, assegurando que a organização dispõe do talento que requer, promovendo os resultados organizacionais (Câmara et al., 2016; Rego et al., 2015).

### **1.2.6 Formação profissional**

Uma vez que a abordagem deste estudo se encontra centrada na Formação Profissional, foi de forma intencional deixada para o fim.

No seguimento das mudanças que conseguimos perceber na GRH ao longo dos anos, foi possível constatar o crescente investimento no capital humano que, aliado ao ambiente competitivo que se veio a sentir, vê atualmente a formação profissional como uma estratégia de desenvolvimento nas organizações.

Segundo Câmara et al. (2016) a formação é o processo formal ou informal de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, importantes para a atividade desenvolvida pelo colaborador e para o desenvolvimento da organização.

Assim, as políticas de formação de uma organização devem permitir a adaptação dos colaboradores às mudanças estruturais e das condições de trabalho que resultem da evolução tecnológica e do contexto económico, bem como facilitar a implementação da inovação e alteração do mercado de trabalho mais globalizado (Peretti, 2001).

Tendo em conta todas as práticas da GRH apresentadas, é possível compreender que estas devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, contribuindo para o sucesso individual dos colaboradores e da própria empresa.

No capítulo que se segue refletimos sobre a importância da formação profissional no contexto das pequenas e médias empresas (PME).

## **Capítulo 2 – Formação Profissional e a sua importância para as pequenas e médias empresas (PME)**

### **2.1 A Formação profissional: Definição e objetivos**

Entre as estratégias utilizadas para o aumento da competitividade encontramos a formação profissional, que, como veremos de seguida, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias para o sucesso no mundo profissional.

Podemos definir a Formação Profissional como um processo global e duradouro através do qual jovens e adultos inseridos ou em fase de inserção na vida ativa se preparam para o exercício de uma profissão (Decreto-Lei nº401/91, de 16 de outubro, artigo nº2).

Neves e Costa (2012) concebiam a formação profissional como um conjunto de atividades que tem como objetivo a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes ou formas de se comportar exigidas para as funções desempenhadas. Para os autores, a formação profissional tem como objetivos principais qualificar os jovens que ingressam no mercado de trabalho, assegurar a formação contínua dos trabalhadores nas empresas, promover a qualificação e reconversão profissional de trabalhadores em risco de desemprego, promover a reabilitação profissional de trabalhadores com deficiência, e por fim, promover a integração socioprofissional de trabalhadores pertencentes a grupos com dificuldades de inserção (idem).

Mais recentemente, também Câmara et al (2016) definem a formação profissional como um processo ou uma experiência de aprendizagem individual ou em grupo, que pode ser formal ou informal, com o objetivo de adquirir conhecimentos ou atitudes e comportamentos que sejam indispensáveis para a função e para a otimização pessoal e/ou organizacional. Assim, com a formação procura-se atingir resultados relacionados com o trabalho do indivíduo, tendo como foco o desenvolvimento da organização e a sua função.

O Centro Europeu para o desenvolvimento da Formação Profissional (Cedefop) designou também como objetivo da formação profissional o desenvolvimento de competências transversais pois, para além das habilidades técnicas, procura também desenvolver

competências ligadas às habilidades de comunicação, trabalho em equipa, resolução de problemas, valorizadas por diversos setores de atividade (Cedefop, 2017).

Importa também perceber as tipologias da formação profissional, sendo possível identificar dois tipos de formação capazes de atender às necessidades e objetivos dos indivíduos e/ou organizações: Formação Inicial e a Formação Contínua.

- A Formação Inicial refere-se ao período de preparação e qualificação de indivíduos para ingressarem para o exercício de uma determinada profissão, tendo como objetivo a aquisição de conhecimentos teóricos e práticos necessários para o exercício de uma profissão, bem como o desenvolvimento de competências básicas necessárias (Cardim, 2005). Pode ser realizada no início do vínculo laboral com a organização, durante a realização do trabalho, de forma a garantir que os indivíduos adquiram ou aprimorem competências relacionadas com as suas funções, com o objetivo de que as suas tarefas sejam realizadas de forma mais produtiva e eficiente (Baumeler & Lamamra, 2019).
- A Formação Contínua destina-se a profissionais que já se encontram inseridos no mercado de trabalho e tem como objetivo atualizar e aprimorar o seus conhecimentos e competências. Este tipo de formação é fundamental para acompanhar as mudanças e inovações nas áreas de atuação (Cardim, 2005). A formação contínua é orientada para a melhoria do exercício de funções dentro da organização, bem como da competitividade económica e social (Almeida et al., 2008).

Em conjunto com a evolução tecnológica, também as metodologias de formação sofreram alterações, como é o caso da formação online, até então vista como uma alternativa. No entanto, durante a Pandemia por Covid-19 foi exigido aos formandos e formadores a adaptação ao que acontecia no mundo, dando uma maior ênfase à formação online (Lockee, 2021).

Assim, atualmente a formação pode ser executada em várias modalidades, como: de forma presencial, em regime de e-learning (síncrono, assíncrono ou misto) e b-learning.

Se antes já se ouvia falar de formação em formato e-learning, depois dos vários confinamentos pelos quais o mundo passou, este ganhou ainda mais relevância. Santos (2002) definia o e-learning como o processo de ensino/aprendizagem desenvolvido em meios digitais. Pode assumir o formato síncrono, no qual existem horas marcadas para a

reunião em videochamada entre os formandos e o formador; assíncrono, no qual não existe qualquer tipo de videochamada, mas os conteúdos utilizados para a aprendizagem se encontram disponíveis a qualquer hora do dia, permitindo o desenvolvimento da formação, por meio de blogues, conteúdos disponibilizados e/ou fóruns de discussão (Macdonald, 2008); e, por fim, o formato misto, sendo uma junção dos dois formatos anteriores.

O formato e-learning pode ser também utilizado como complemento ao formato presencial, permitindo a integração de módulos ou atividades realizadas online, assumindo assim o formato b-learning. Para Lagarto e Mineiro (2011), esta modalidade implica que após as horas de formação presencial, haja períodos de estudo à distância, nos quais os formandos devem interagir com os materiais de estudo, colegas e respetivo formador.

## **2.2 Certificação**

Importa agora perceber como se processa a certificação e quais as entidades envolvidas no processo.

A certificação de uma entidade formadora encontra-se reconhecida na Resolução do Conselho de Ministros n.º173/207, de 07 de novembro e no Decreto-Lei n.º396/2007, de 31 de dezembro, sendo que o primeiro aprova a reforma da Formação Profissional e o segundo estabelece o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ).

Posteriormente, a portaria n.º851/2010, alterada e republicada pela Portaria n.º208/2013, regula o sistema de certificação inserido na política de qualidade dos serviços referentes às entidades formadoras, pela Direção Geral do Emprego e da Relações de Trabalho (DGERT).

O sistema de certificação de entidades formadoras é um dos instrumentos que garante a qualidade no SNQ em Portugal, no âmbito do qual a DGERT reconhece as práticas pedagógicas adequadas ao desenvolvimento de ações de formação por parte das entidades formadoras e através de auditorias que permitem o acompanhamento regular da atividade dessas mesmas entidades (DGERT, s.d).

Segundo a DGERT (s.d), a certificação como entidade formadora pode ser requerida por qualquer entidade que desenvolva atividades de formação profissional e seja detentora de uma estrutura formativa que tenha em conta todos os requisitos de certificação.

O referencial de certificação é constituído por um conjunto de requisitos e deveres que definem a qualidade da prestação de serviços de formação da entidade formadora, aplicando-se a todas as entidades que solicitem certificação e às entidades certificadas para efeitos de manutenção desse reconhecimento. Existem nalguns requisitos prévios, como:

- Condições legais de base que permitem à entidade formadora requerer a certificação: Esta deve encontrar-se regularmente constituída e devidamente registada; Não se pode encontrar em situação de suspensão ou interdição do exercício da sua atividade na sequência de decisão judicial ou administrativa; As situações tributária e contributiva têm de estar obrigatoriamente regularizadas, perante a administração fiscal e a segurança social; e não podem ter situações por regularizar respeitantes a dívidas ou restituições referentes a apoios financeiros comunitários ou nacionais.
- Requisitos de Qualidade: São as características ou condições mínimas de estruturação da atividade de uma entidade formadora relativas à capacidade instalada em termos de recursos, práticas inerentes aos processos de desenvolvimento da formação e resultados alcançados.
- Deveres da entidade formadora certificada. Uma vez certificada, a entidade deve manter o cumprimento dos requisitos bem como um conjunto de deveres associados a esse reconhecimento, previstos na legislação:
  - Execução da atividade formativa de acordo com a sua certificação;
  - Publicitação da certificação de acordo com as regras aplicáveis;
  - Cumprimento das obrigações legais ao nível da prestação do serviço de formação;
  - Divulgação e promoção clara da sua oferta formativa;
  - Avaliação anual do seu desempenho de acordo com procedimentos e indicadores definidos;
  - Registo e atualização da sua oferta formativa conforme indicações da entidade certificadora.

Percebemos que a atividade formativa se encontra regulada de forma a garantir a qualidade das atividades formativas exercidas pelas entidades, bem como pela credibilidade que as entidades pretendem transmitir aos seus clientes.

### **2.3 Formação Profissional nas Pequenas e Médias Empresas, e a Gestão da Formação como estratégia de desenvolvimento organizacional**

Com o passar dos anos e toda a evolução na dinâmica socioeconómica atual, a globalização do mercado e o progresso tecnológico, percebemos que as organizações sentiram um grande impacto no seu funcionamento e eficácia, fazendo com que estas estejam dependentes de mudanças estruturais para a sua sobrevivência, procurando desenvolver estratégias de competitividade, inovação e adaptação (Pereira e Ramos, 2018).

Face às características do meio empresarial português, importa perceber de que forma a formação profissional se organiza no seio das pequenas e médias empresas (PME).

De referir que a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) em Portugal, segundo o Instituto Nacional de Estatística (s.d) diz respeito a empresas constituídas por menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não ultrapasse os 50 milhões de euros, ou cujo balanço total anual não exceda os 43 milhões de euros.

Tal como foi referido nos pontos anteriores, a formação possui um papel bastante importante no que toca ao desenvolvimento e acompanhamento da globalização, mas qual é o seu papel nas pequenas e médias empresas?

A Lei n.º7/2009, de 12 de Fevereiro, na subsecção II, artigo 130.º diz que o trabalhador tem direito ao número mínimo anual de 40 horas de formação contínua ou, caso seja contratado a termo, por um período igual ou superior a três meses. Além disso, o número de horas deve ser proporcional à duração do contrato nesse mesmo ano.

Ainda assim, o ciclo económico está em constante mutação, pelo que tem bastante influência nos custos e/ou benefícios do investimento em formação profissional nas empresas. Uma vez que as condições tecnológicas, o recrutamento, os recursos financeiros e a mão de obra disponível variam ao longo dos ciclos económicos, por consequência também a intensidade de formação profissional ministrada pelas empresas irá variar (Brunello, 2020).

Segundo Baumeler e Lamamra (2019) as pequenas e médias empresas têm mais dificuldade em ter associada uma estrutura representativa para a realização de ações de formação, ou seja, não dispõem de planos de formação, ou orçamentos definidos estrategicamente, sendo frequentemente os próprios gerentes/proprietários das empresas quem assume o papel de formador.

Em contrapartida, é também nas empresas de menor dimensão que se identificam benefícios e vantagens mais imediatas em desenvolver competências e conhecimentos referentes à adoção e desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos, pois os trabalhadores mais qualificados apresentam estatisticamente maior produtividade e melhor desempenho (Rivera et al., 2016)

Apesar desses obstáculos, a formação nas organizações tem vindo a ocupar um lugar de crescente importância no universo da formação em Portugal. Como consequência, vemos surgir temas como o trabalho em equipa, liderança de grupos, técnicas de negociação, estilo de gestão, gestão de pessoas, motivação, entre outros, nos planos de formação elaborados pelas empresas (Câmara et al. 2016).

Câmara et al. (2016) justificam o aparecimento destes temas como resultado da necessidade de auto-organização nas empresas, devido à evolução sentida nas últimas duas décadas, que afeta a sua estrutura, os métodos de trabalho e a dinâmica de tomada de decisão, obrigando as empresas a preparar o trabalho para a mudança e a criar estratégias de competitividade. Assim, é possível melhorar as aptidões de relacionamento interpessoal, de organização e de respeito pelas propriedades da equipa.

Mais recentemente, Rodrigues (2019) realça que empresas com políticas e práticas de formação bem delineadas contribuem, desde cedo, para o alcance de resultados económicos e sociais com impacto na própria empresa, uma vez que promovem o desenvolvimento das capacidades na resolução de problemas, consciência individual e coletiva, responsabilidade, autonomia e espírito crítico. O autor refere, ainda, que podem contribuir também para a aquisição de conhecimentos mais amplos, podendo até alcançar benefícios ao nível da saúde e do bem-estar dos trabalhadores, tendo mais tarde efeitos também no mercado de trabalho.

Desta forma, a formação profissional adquire um papel fundamental nos objetivos estratégicos de cada empresa, através da aposta na qualificação e atualização dos conhecimentos dos seus trabalhadores, de forma coerente e contínua, promovendo o

aperfeiçoamento das competências profissionais e a aprendizagem da organização por inteiro (ANQEP, 2022).

Consequentemente, é necessário reconhecer a importância da formação planeada e executada à medida para as empresas, tal como Holton, Bates e Ruona (2000) indicam, quando o conteúdo da formação se encontra em coerência com a realidade de trabalho, a eficácia da formação aumenta, sendo importante que os conteúdos apresentados se apliquem à realidade das empresas e não sejam apresentados apenas de forma geral. Também Velada (2007) sustenta este ponto de vista, quando defendeu que a formação pode trazer os máximos benefícios quando os formandos aprendem o conteúdo e este é semelhante ao trabalho que realizam, tendo tempo suficiente para colocar em prática o que foi aprendido durante a formação.

Por sua vez, Lieberman e Hoffman (2008) concordando com os autores anteriores, refletem que a semelhança dos conteúdos com a realidade de trabalho e as necessidades específicas de cada organização trazem uma atitude positiva em relação à formação por parte dos colaboradores.

Relativamente ao processo da formação à medida, Philips e Philips (2017) afirmam que este otimiza o investimento na formação, permitindo que os responsáveis pela formação nas organizações identifiquem falhas após a sua avaliação, permitindo a melhoria do processo e garantindo o alcance dos resultados estipulados.

Para que todo o processo formativo seja desenvolvido, as necessidades sejam devidamente identificadas e os planos de formação sejam adequados, é importante que a Gestão da Formação seja uma prática das organizações. Assim, tal como a GRH, também a Gestão da formação tem evoluído ao longo dos anos, passando a ser vista como um processo associado às políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de desenvolvimento organizacional, que assegura a tomada de decisão e criação de medidas formativas apropriadas à organização (Meigmant, 2003). Meigmant (2003) definia a Gestão da Formação como a procura pelo controlo de satisfação das necessidades dos clientes, ou seja, o processo de gerir a formação consiste na análise de situações e recursos, na gestão de redes relacionais, no acompanhamento e análise dos resultados. No final de todo o processo devem ser analisados os resultados obtidos para uma constante evolução da organização, o que, consequentemente, irá melhorar a relação com o cliente.

Tendo isso em consideração, o grande objetivo da gestão da formação passa por maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional, de forma a gerar mais-valias para a organização e para o desempenho dos seus colaboradores (Câmara et al., 2016).

## 2.4 O Ciclo Formativo e as suas etapas

Sendo a formação um processo, é designada por ciclo de formação e encontra-se dividida em várias fases. Este ciclo inicia-se com a identificação das necessidades de formação, prossegue com a programação das atividades em si e a sua implementação, e conclui-se com a avaliação deste processo (Cunha et al. 2015).

**Figura 2.1 – O Ciclo Formativo**



No que se refere ao ciclo de formação, iremos debruçar-nos sobre as quatro fases do mesmo, de forma que seja possível perceber como é realizado o diagnóstico de necessidades de formação, quais os objetivos e os benefícios, toda a envolvente na elaboração de um plano de formação, como é colocado em prática, e no final sobre a avaliação da formação. Todo este processo deve ser sustentado pelas políticas de formação de cada organização e pela sua estratégia.

### 2.4.1 Diagnóstico de necessidades de Formação: definição, fatores e benefícios

Na primeira fase do processo de formação, é de enorme importância que seja realizado o Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF), para que se possam ter em conta as necessidades de todos os colaboradores nas fases seguintes.

Correia et al. (1999) definiam o diagnóstico de necessidades de formação como a análise que se baseia na identificação de carências relativamente às competências no trabalho, com recurso a instrumentos de recolha de informação de carácter objetivo, mais

especificamente, inquéritos, escalas, incidentes, análise de desempenho, entre outros. É através desses instrumentos que é possível perceber os pontos em comum entre as necessidades dos colaboradores e as necessidades da organização.

Este diagnóstico de necessidades de formação pode ser realizado anualmente ou ser incentivado por alguns fatores como a admissão de novos empregados, a redução do número de empregados, a baixa produtividade, avarias frequentes, comunicação distorcida, excesso de custos na manutenção, excesso de desperdício, mau clima organizacional, falta de compromisso com o trabalho e com a empresa, e dificuldades na retenção dos bons empregados (Bilhim, 2016).

Segundo Neves e Costa (2012) o diagnóstico deve focar-se na análise de discrepâncias entre as competências e capacidades que deverão ser mobilizadas e as que realmente são executadas, sendo no intervalo entre as mesmas que podemos encontrar as reais necessidades de formação.

A resposta a estes desafios e problemas está, em parte, na capacidade de traduzir os resultados do processo em objetivos de formação, deixando clara a orientação esperada e os resultados pretendidos, ao nível organizacional e dos desempenhos profissionais, e ao nível de competências a adquirir no final da formação (Neves e Costa, 2012).

Para Sharma e Shirsath (2014) o diagnóstico de necessidades de formação deve ter em atenção três níveis:

- O nível organizacional, recorrendo à análise de indicadores organizacionais e de produção que justifiquem as necessidades de formação e tendo em conta as estratégias atuais e futuras que a organização pode vir a implementar;
- O nível operacional, analisando as tarefas atribuídas a cada função, recorrendo às descrições de funções para identificar quais as exigências técnicas para atingir os resultados esperados de cada colaborador;
- O nível individual, no qual é necessário identificar as necessidades de cada colaborador, tendo por base a análise efetuada nos níveis anteriores, consoante as funções desempenhadas;

Esta análise permite, também, beneficiar na parte da caracterização e identificação do público-alvo da formação, devendo procurar-se definir os objetivos da formação, para

que seja possível analisar o estado atual da organização e dos indivíduos, e posteriormente, o estado futuro (Rego, et al., 2015).

Neves e Costa (2012) referiam, ainda, que nesta primeira fase do processo, devem ser formuladas perguntas que permitam perceber em que ponto se encontra a organização e a que ponto se pretende chegar, como: Quais os principais desafios e problemas, atuais e futuros? Para onde se caminha sob o ponto de vista estratégico? O que se passa na envolvente externa? Quais as áreas da organização que são constituídas por recursos vulneráveis?

Para que possamos obter respostas a estas perguntas, são diversas as técnicas de recolha de informação. Entre as mais utilizadas Neves e Costa (2012) identificam:

- Questionários de Diagnóstico de Necessidades de formação: são autoadministrados ou passados em grupo e apresentam perguntas diretas sobre as necessidades de formação que o próprio inquirido identifica. O questionário pode ser vantajoso, pois limita as opções de respostas a um conjunto de áreas de formação delimitadas, com base na descrição de funções ou nas diretrizes estratégicas da organização.
- Entrevistas individuais: podem ser especialmente relevantes quando estão em causa pessoas com posições-chave. As entrevistas não estruturadas, centradas na discussão alargada sobre questões de desempenho, podem ajudar a identificar problemas consideráveis e a encontrar soluções para problemas imprevistos.
- Incidentes críticos: são os eventos particulares e distintos que saem da rotina diária de trabalho. Podem ser exemplos de incidentes críticos, o conflito grave com um cliente, a recusa de um colaborador em fazer o seu trabalho, etc. Nesta técnica de recolha de informações pede-se ao colaborador para relatar os incidentes recentes da sua atividade profissional, com o intuito de refletir sobre as ações/comportamentos que conduziram ao desempenho profissional em causa.

O diagnóstico de necessidades de formação é, assim, um processo formal através do qual se obtém informação relativa a dois estados, o atual e o desejado, para que seja possível a comparação entre ambos e identificar o que não se encontra de forma coerente.

Os autores explicam, também, que os indicadores de atividade da organização e as alterações registadas podem ser considerados uma boa fonte de recolha de informação,

sendo eles padrões de qualidade, eficiência, erros, atrasos, reclamações, acidentes e absentismo (Neves e Costa, 2012).

Contudo, o diagnóstico de necessidades de formação não é apenas uma análise do presente, deve incluir também a antecipação de necessidades futuras que permitam à organização atuar de forma proativa sobre a sua envolvente e tentar evitar futuros constrangimentos, tanto para os colaboradores, como para a organização propriamente dita (Câmara et al. 2016).

Sendo o diagnóstico reconhecido como a primeira etapa do processo e planeamento da formação, e dada a sua relevância, é de extrema importância que, tanto trabalhadores como os responsáveis, estejam motivados para colaborar na recolha de informações relevantes, pois estes são instrumentos fundamentais para o reconhecimento das necessidades de formação (ANQEP,2022).

Após a identificação das necessidades de formação, é possível elaborar e implementar um plano de formação que traga realmente benefícios, tanto para a organização ao nível da qualidade da mão-de-obra e satisfação dos clientes, como para os colaboradores que, consequentemente, passam a estar mais motivados, uma vez que se encontram mais preparados para o exercício das suas funções.

Nesta linha de pensamento, quer a empresa opte por uma entidade externa, quer o diagnóstico seja realizado internamente, a compreensão das necessidades de formação dos trabalhadores e da sua realidade diária é essencial para o sucesso da formação.

#### **2.4.2 Elaboração do Plano de Formação**

Depois da execução do DNF, a formação tem de ser planeada e concebida de forma a atingir os objetivos propostos. Deve ser definido o calendário das ações que se pretendem desenvolver, bem como esta decorrerá, definir se será presencialmente ou online, que formato se irá utilizar e os métodos de trabalho pedagógico (Madelino, 2007).

Para Cowling e Mailer (1998) seriam quatro as fases no processo de planeamento da formação: Reflexão e precisão das ações a realizar; Conceção do plano de formação; Mobilização de recursos; e Implementação das ações de formação, acompanhamento e controlo.

Tendo essas fases em atenção, o planeamento e conceção da formação são a base para a elaboração do plano de formação (Meigmant, 2003). Este autor define o plano de formação como uma tradução operacional e orçamental da gestão das organizações, tendo em conta os meios que as afetam num determinado período relativamente ao desenvolvimento das competências individuais e coletivas dos colaboradores.

Para que a elaboração do plano de formação possa ter sucesso, devem definir-se objetivos claros, estabelecer critérios de medida de controlo, desenvolver os conteúdos da formação, identificar os suportes pedagógicos, identificar quem irá ministrar e receber a formação e, por fim, quais os custos da formação (monetário/recursos ou tempo despendido). Ou seja, para que o plano de formação seja elaborado consoante as necessidades da organização, deve responder às seguintes perguntas: Que conteúdos irão ser abordados? Quando se irá realizar a formação? Quem vai ministrar a formação? Quem vai receber a formação? Onde irá decorrer a formação? E quanto custará a formação? (Bilhim, 2016).

Relativamente à escolha dos conteúdos, a formação pode assumir o nível geral, sendo destinada a elevar o conhecimento global de todos os formandos, sem entrar em conhecimentos específicos associados a funções; ou a vertente técnica, que visa o desenvolvimento de competências profissionais específicas de cada função (Bilhim, 2016).

Já no que toca à modalidade da formação, esta deve ser escolhida tendo em conta a duração da mesma, se será externa ou interna, e quais os métodos e técnicas de animação que serão utilizados (Bilhim, 2016).

Por fim, relativamente aos custos associados ao processo de formação, no orçamento deve ter-se em conta os custos diretos e indiretos, ou seja, não só os custos reais da formação (equipamentos, formadores, materiais utilizados), mas também os custos de substituição dos trabalhadores quando estes se encontrem em formação (Bilhim, 2016).

Para conseguir resposta a estas questões, é necessário que os responsáveis pelo processo de formação, em conjunto com as chefias, tenham em conta as conclusões obtidas através do diagnóstico de necessidades de formação. Após serem identificadas as necessidades de formação, deve ser elaborado o plano de formação que, posteriormente, deve ser analisado pela gestão de topo quanto à sua consistência global, oportunidade e custos associados (Câmara et al. 2016).

Em suma, a elaboração do plano de formação deve ser realizada de forma precisa, porém adaptável, para que se possam antecipar possíveis imprevistos nas organizações.

### **2.4.3 Implementação do Plano de Formação**

Após a elaboração e aprovação do plano de formação segue-se a concretização da ação, ou seja, o plano elaborado na fase anterior é posto em prática.

A eficácia de toda a formação depende do sucesso das fases anteriores, uma vez que as atitudes, análises e medidas prévias são fundamentais. Assim, quanto melhor for a sua preparação (diagnóstico de necessidades formativas e desenho do plano de formação), maior será o sucesso obtido (Chiavenato, 2010).

Para que a adequação às necessidades apresentadas se observe, é necessário ter em conta vários fatores que asseguram o sucesso da ação (Cunha et al., 2015):

- Adequação dos programas às necessidades da empresa, uma vez que a formação deve ser executada de forma a trazer utilidade para a organização pois, caso contrário, será vista como um custo, ao invés de um investimento;
- A qualidade do material apresentado, pois este deve ser orientado para os objetivos da formação e adequado aos formandos;
- As competências dos formadores, uma vez que grande parte do sucesso das ações de formação passa pelas características dos formadores;
- A motivação e características dos formandos, sendo que uma das condições do sucesso da formação é, também, a motivação dos formandos e a capacidade dos mesmos para perceberem a formação como uma oportunidade de evolução.

Nesta fase, onde os formandos efetivamente recebem a formação, é possível perceber a importância das fases anteriores, pois caso uma delas não seja concluída com sucesso, a que se sucede será afetada. Assim, o sucesso da fase de implementação do plano da formação só será visível na fase que segue, a avaliação.

### **2.4.4 Avaliação da Formação**

Sendo a última fase do processo, é, também, uma das mais importantes, pois permite-nos entender até que ponto os objetivos da formação foram alcançados, bem como a causa de eventuais falhas que possam ser futuramente melhoradas (Cowling & Mailer, 1998).

Tendo em conta Barbier (1990), existem dois tipos de avaliação: a avaliação dos agentes e a avaliação das ações. No que toca à avaliação dos agentes o autor refere-se aos formandos e ao formador e inclui nesta avaliação todas as formas de exame, atribuição de notas ou avaliação de aptidões através de provas ou observação de comportamentos. Já relativamente à avaliação da ação, o autor refere-se a formas de avaliação do trabalho, dos métodos, das atividades, materiais de apoio e alcance dos objetivos fixados para a ação de formação.

Cruz (1998) referia que avaliação da formação tinha como objetivo principal avaliar a eficácia da formação a partir dos critérios previamente definidos na fase de diagnóstico. Assim, é necessário avaliar os resultados alcançados em todas as fases do processo formativo, de forma a perceber se as necessidades detetadas inicialmente foram supridas.

Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005) definiram um modelo de avaliação da formação que se mostra bastante completo e ajustado e que se divide em quatro níveis de avaliação:

1. Reação: procura avaliar a reação dos formandos à ação de formação; esta avaliação é feita no decorrer da ação.
2. Aprendizagem: consiste na avaliação da aprendizagem dos formandos durante a ação, mais especificamente, se retiveram os conhecimentos disponibilizados durante a ação.
3. Comportamento: pretende medir as alterações de comportamento do formando em relação às tarefas atribuídas, após a ação de formação, ou seja, se o formando coloca em prática o que aprendeu na formação.
4. Resultados: corresponde à avaliação do uso dos conhecimentos e competências obtidos ao longo da formação, isto é, procura perceber se estes tiveram resultados no desempenho dos formandos.

Segundo Câmara et al. (2016), tendo como ponto de partida os critérios definidos na fase do diagnóstico, é necessário avaliar os resultados alcançados ao longo do processo formativo, percebendo se as necessidades previamente detetadas foram, ou não, resolvidas. A avaliação consiste na análise feita, após um certo período, do impacto final da formação na atividade profissional dos formandos e, consequentemente, da verificação de que os objetivos inicialmente propostos foram atingidos.

Com base nos dados recolhidos nessa avaliação, pretende-se a análise de todos os elementos que possam ter impacto na qualidade final de todo o programa formativo.

Nesse sentido, é necessário apurar até que ponto os objetivos definidos se encontravam efetivamente ligados às necessidades, se as necessidades foram corretamente detetadas, se as competências que se procurou desenvolver através da formação eram efetivamente transferíveis para o trabalho, a reação dos formandos (através dos níveis de satisfação) e, por fim, a relação custo-benefício com base nos dados apresentados (Câmara et al. 2016).

## **Parte II – Parte empírica**

### **Capítulo 3 – Metodologia de investigação**

O presente capítulo destina-se à descrição das opções metodológicas escolhidas para realização do estudo em causa. Face à natureza do fenómeno da formação profissional em contexto organizacional e aos objetivos que nos propomos atingir, o desenho escolhido foi o estudo de caso organizacional.

Tendo em conta os vários métodos de investigação que existem e uma vez que a escolha recaiu sobre o estudo de caso, este pode ser entendido como uma metodologia que visa estudar um caso específico, definido e delimitado no tempo e espaço, permitindo a recolha mais aprofundada de informações (Ventura, 2007)

No que toca à abordagem qualitativa, Ribeiro (2008) define-a como uma tentativa de compreensão específica dos significados e características situacionais com que podemos deparar-nos ao longo da investigação.

Fortin (2009) acrescenta que a metodologia qualitativa assenta num paradigma naturalista e interpretativo, permitindo a compreensão da realidade vivida pelos indivíduos que integram a organização. Para o autor, os factos são determinados pelos contextos e culturas de cada interveniente, recorrendo a diversas realidades baseadas em experiências e perceções individuais e que podem sofrer alterações com o passar do tempo.

O autor afirma, ainda, que o objetivo da investigação qualitativa assenta na descoberta, na exploração e na descrição dos fenómenos, tendo em conta os variados pontos de vista dos participantes, possibilitando a compreensão e interpretação do fenómeno no seu meio natural (Fortin 2009).

Neste tipo de abordagem o investigador deve partir de uma questão inicial que se aprofunda ao longo do estudo, onde procura compreender as experiências dos participantes. Com isto, o autor defende que, neste tipo de investigação, a forma como se processa pode sofrer alterações, sendo que algumas das etapas podem ter de ser repetidas, como é o caso da recolha de dados e a análise e interpretação dos dados recolhidos (Fortin, 2009).

Uma vez que o objetivo da investigação qualitativa passa pela compreensão dos significados que os participantes atribuem ao fenómeno em estudo, é adequado compreendê-los tal como se apresentam no seu meio natural (Fortin 2009).

Neste estudo, definimos como objetivos gerais a) compreender a importância da formação profissional na prática da gestão estratégica de Recursos Humanos; b) reconhecer a importância das políticas de formação, tanto no funcionamento e desenvolvimento estratégico da organização escolhida, como no desempenho das funções atribuídas aos colaboradores; c) compreender de que forma esta se desenvolve; e d) identificar as necessidades de formação junto dos trabalhadores da Geongliss Lda. Esta nossa trajetória terminou com a proposta de um plano de formação.

No ponto que se segue descrevemos com maior pormenor a tipologia de estudo que seleccionámos – o estudo de caso organizacional.

### **3.1 Estudo de caso**

Neste ponto importa referir que optámos pelo estudo de caso pela sua adequação aos objetivos a que nos propusemos, uma vez que este incide sobre uma determinada questão, com o objetivo de descrever e perceber o problema, sendo a metodologia mais indicada para que se possa compreender e explicar os acontecimentos e, conseqüentemente, dar resposta às questões “porquê?” e “como?” (Yin, 1981).

Além disso, é também uma abordagem metodológica que nos permite compreender melhor os comportamentos e experiências humanas (Bogdan & Biklen, 1994).

Gil (2008), por seu lado, afirmava que o estudo de caso consistia num estudo aprofundado e exaustivo de poucos objetivos, permitindo o conhecimento detalhado de um contexto, sendo um dos métodos mais utilizados em pesquisas biomédicas e de caráter social.

Yin (2010) complementa que os estudos de caso são vistos como a estratégia de investigação mais adequada quando o investigador tem pouco controlo sobre o desenrolar dos acontecimentos, ou quando o estudo se insere num contexto da vida real, enquanto o estudo é desenvolvido.

O autor afirma, ainda, que o estudo de caso se dedica à investigação de fenómenos no seu contexto natural, permitindo obter dados que são recolhidos através de variadas fontes, ou seja, um dos pontos fortes da recolha de dados no estudo de caso é a oportunidade de utilizar diversas fontes de evidência, o que permite ao investigador ter acesso a vários aspetos históricos e comportamentais (Yin, 2010).

Coutinho (2016) justifica a utilização do estudo de caso como sendo um dos referenciais metodológicos com maiores potencialidades para o estudo da diversidade de problemáticas que se colocam a um cientista social.

No que toca ao estudo de caso organizacional, e sendo a metodologia escolhida, Bogdan e Biklen (1994) explicam que este tipo de estudo de caso incide apenas sobre uma organização específica, ao longo de um determinado período, permitindo relatar o seu desenvolvimento.

Para os autores, o estudo deve basear-se em entrevistas a pessoas com cargos relevantes na organização, na observação do meio envolvente e nos registos escritos já existentes. Tendo em conta o espaço de tempo disponível para a execução deste estudo, escolhemos recorrer ao inquérito por questionário, que nos permitirá chegar a um maior número de pessoas num curto espaço de tempo, às entrevistas, para que possamos conseguir informação mais detalhada e, por fim, à análise documental, que nos permite complementar e robustecer a informação recolhida anteriormente.

Podemos afirmar que este estudo de caso assume uma natureza descritiva, pois pretendemos descrever a importância de um fenómeno, neste caso, a formação nas empresas.

### **3.2 Contexto do estudo**

Este estudo tem por base uma empresa do setor da restauração denominada de Geongliss Lda.

A Geongliss foi fundada em 2017 e conta, atualmente, com quatro restaurantes fixos e um sazonal situados no Algarve. Esta empresa dedica-se à exploração de estabelecimentos hoteleiros e de restauração, *take away*, organização e promoção de eventos.

A empresa é atualmente constituída por 5 estabelecimentos baseados em diferentes conceitos. No Resort Vilar do Golf, na Quinta do Lago, encontramos o Noa-Quinta do Lago que se baseia no conceito de Brunch e comida saudável, o Il Vero que tem como base a comida italiana, e o Noa Pool, que como o próprio nome indica é o bar que serve a piscina do resort e especializado em snacks rápidos e cocktails. Seguindo até Vilamoura, encontramos o Noa Bistro, exatamente com o mesmo conceito que o Noa-Quinta do Lago

e por fim, na urbanização do Vila Sol, temos o Il Vero II, também ele tem como base a comida italiana.

Trabalham atualmente na empresa 54 funcionários, com diversas categorias profissionais e desempenho de várias funções. Relativamente às categorias profissionais contam com:

- Supervisores;
- Chefes de cozinha;
- Cozinheiros/as;
- Ajudantes de cozinha;
- Pasteleiro/a;
- Empregado/a de mesa e bar;
- Copeiros/as;
- Barmans / Barmaids;
- Funcionários/as de escritório;

### **3.2.1. Missão, Visão e Valores**

A missão da Geongliss Lda. é proporcionar aos clientes a melhor experiência possível através dos pratos deliciosos e do atendimento cuidado, característico de todos os estabelecimentos do grupo. (Geongliss, 2021).

A empresa tem como visão a satisfação máxima do cliente e a sua fidelidade, formando os seus colaboradores para que o atendimento siga diretrizes e haja um padrão de atendimento em todos os estabelecimentos, sendo conhecidos principalmente pelo “Grupo NOA”. A empresa pretende continuar a sua expansão e tornar-se líder no ramo da restauração (Geongliss, 2021).

A missão da Geongliss Lda. é proporcionar aos clientes a melhor experiência possível através dos pratos deliciosos e do atendimento cuidado, característico de todos os estabelecimentos do grupo.

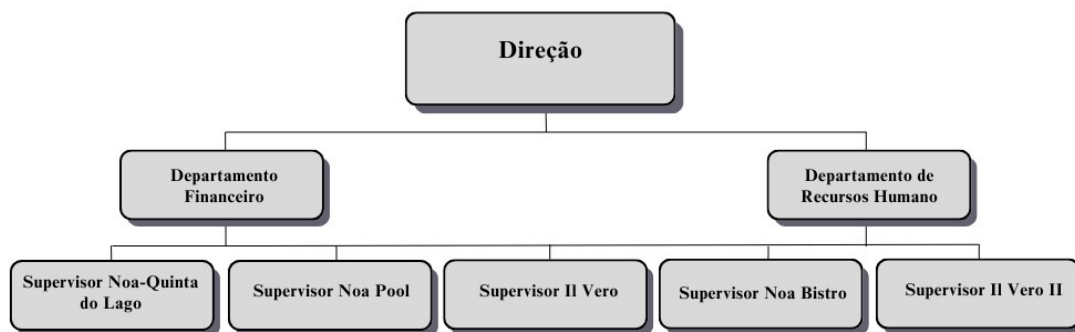
Os valores da empresa, assentam na ética, respeito, ambição, solidariedade, competência e confiança. Mantendo-os assentes tanto com os seus colaboradores como com os seus clientes. (Geongliss, 2021).

### 3.2.2. Estrutura da Empresa

A Geonfliss Lda., enquadra-se da categoria de Pequenas e Médias empresas e é atualmente constituída por 54 colaboradores, tendo em conta o seguinte organigrama:

Figura 3 .1 – Organigrama Geongliss Lda.

## Organigrama Geongliss Lda.



São os supervisores de cada estabelecimento os responsáveis por cada um deles, sendo responsáveis pelo seu funcionamento sem ocorrências negativas, bem como a gestão das equipas, tanto na cozinha como na sala.

### 3.3. Técnicas de recolha de dados

Tendo em conta a metodologia escolhida e os objetivos de estudo que nos propusemos atingir, as técnicas de recolha de dados que utilizámos foram inquéritos por questionário, por entrevista e a análise documental.

Considerando a escolha das técnicas de recolha de dados, os questionários foram aplicados aos colaboradores que não se encontravam em posições-chave na hierarquia da organização, tais como os chefs de cozinha, sub-chefes de cozinha, chefes de bar, chefes de pastelaria, cozinheiros de primeira, cozinheiros de segunda, empregados de mesa e bar, entre outros profissionais.

Quanto às entrevistas, foram aplicadas aos colaboradores colocados em posições-chave, ou seja, aos gerentes de cada estabelecimento, com o intuito de podermos aprofundar

alguns dos temas abordados nos questionários, uma vez que são eles que coordenam e lideram as equipas.

Relativamente à análise documental, foi considerado o organigrama da empresa, o quadro de colaboradores e o manual de acolhimento.

De seguida, descrevemos com mais detalhe cada uma das técnicas utilizada na recolha dos dados.

### **3.3.1 Inquérito por questionário**

Para a recolha de dados junto dos colaboradores não posicionados em cargos de chefia, aplicámos o inquérito por questionário.

Quivy e Campenhoudt (2005) descreviam o inquérito por questionário como uma forma de colocar um conjunto de questões acerca de determinada situação social ou profissional a um grupo de inquiridos. Como vantagem, destacavam o facto de possibilitar a quantificação de vários dados e a consequente facilidade na recolha dos mesmos junto de um número alargado de indivíduos.

Recorremos ao inquérito por questionário uma vez que pretendemos obter informações sobre uma variedade de comportamentos do mesmo indivíduo, comportamentos esses cuja observação direta, mesmo que fosse possível, levaria demasiado tempo (Ghiglione e Matalon, 2001). Além disso, foi nossa intenção compreender atitudes, opiniões, preferências, representações, apenas acessíveis de uma forma prática pela linguagem e raramente se exprimem de forma espontânea (idem).

Um questionário, por definição, é um instrumento standardizado, tanto no texto das questões, como na sua ordem. No sentido de garantir a comparabilidade das questões de todos os indivíduos, é indispensável que cada questão seja colocada a cada pessoa da mesma forma, sem adaptações nem explicações suplementares resultantes da iniciativa do investigador. Para que isto seja possível, é necessário que as questões sejam claras, sem ambiguidade e que o indivíduo saiba perfeitamente o que se espera dele (Ghiglione & Matalon, 2001).

Segundo Coutinho (2016) recorre-se ao questionário quando queremos inquirir um grande número de pessoas, no sentido de caracterizar os traços identificadores de grandes

grupos de sujeitos, como é o caso do diagnóstico de necessidades formativas em empresas.

Em termos de formato das questões a formular, o questionário permite inúmeras possibilidades que devem ser determinadas por questões como a literacia, o nível etário, o tempo de resposta que exige, a natureza do conteúdo, entre outros aspetos (Coutinho, 2016).

O questionário foi um dos instrumentos escolhidos também devido à vantagem de poder ser autoadministrado, facilitando a análise e a padronização das respostas obtidas.

O questionário aplicado incluía duas partes: a primeira, remetia para os dados sociodemográficos dos inquiridos, tais como a o género, idade, escolaridade, local de trabalho, categoria profissional e antiguidade na empresa; a segunda parte, era dedicada às perceções sobre necessidades de formação, abordando temas como a motivação para frequentar ações de formação, modalidades de formação preferenciais, horários mais pertinentes e as áreas em que os colaboradores sentem mais dificuldades.

A versão final (Apêndice A) incluía questões de resposta fechada, com recurso a escalas dicotómicas e de escolha múltipla. A escolha deste tipo de questão é justificada com o facto de pretendermos que todos os colaboradores se encontrassem limitados às mesmas opções, permitindo um maior controlo no tratamento das respostas.

Para efeitos de aplicação do referido questionário foi solicitado o parecer ao responsável de RGPD da UA1g (Anexo 1).

### **3.3.2 Entrevista semiestruturada**

Tal como referido anteriormente, para recolha de dados junto dos colaboradores enquadrados em posições de chefia, foi aplicada a entrevista semiestruturada.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), na investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas, podendo constituir a estratégia dominante para a recolha de dados, ou sendo utilizadas em conjunto com outras técnicas, como é o caso do presente estudo. Em qualquer uma das situações, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os restantes sujeitos interpretam os aspetos do mundo.

Conforme Amado e Ferreira (2013) a entrevista é uma das técnicas de recolha de dados mais eficazes, proporcionando meios para a obtenção de informações e possibilitando o maior entendimento dos acontecimentos. Os autores desenvolveram o conceito de entrevista através de três características-chave:

1. Por ser um método de recolha e troca de informação entre o entrevistado e entrevistador;
2. Por remeter para um plano de investigação que considera três variáveis de controlo obrigatório: emoções, necessidades inconscientes e influências interpessoais;
3. Por ser uma conversa de carácter intencional, que tem objetivos previamente estabelecidos.

Nesta altura surge o questionamento de qual dos dois tipos de entrevista será mais eficaz: a estruturada ou não estruturada? Respondendo a essa questão, as entrevistas variam quanto ao grau de estruturação e rigidez (Bogdan & Biklen, 1994). Com isto, a escolha do tipo de entrevista recaiu sobre a entrevista semiestruturada pois, ainda que não permita ao entrevistado vaguear sobre os temas da sua vontade, permite que a sua opinião acerca dos temas abordados pelo entrevistador seja expressa com clareza. Os autores reforçam a ideia de que neste tipo de entrevista se fica com a certeza de que os dados obtidos, são comparáveis entre os vários sujeitos.

Segundo Ghiglione e Matalon (2001) na entrevista semiestruturada existe um esquema de entrevista; no entanto, a ordem pela qual os temas são abordados é livre. Caso o entrevistado não aborde algum dos temas pretendidos, deve ser o entrevistador a fazê-lo.

Sousa (2009) acrescentava que na entrevista semiestruturada existe uma certa orientação, deixando que o entrevistado siga a sua própria linha de raciocínio, onde o entrevistador apenas intervém nos momentos em que o sujeito possa estar a desviar-se do assunto que está a ser abordado. Segundo o autor, o entrevistador deve ter as questões previamente preparadas, não as colocando diretamente, mas sim acompanhando a lista que possui e percebendo se todos os temas pretendidos foram abordados ao longo da entrevista.

Assim, mesmo quando é utilizado um guião, as entrevistas oferecem ao investigador uma amplitude de temas bastante considerável, que lhe permitem levantar alguns tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo Bogdan e Biklen (1994).

À técnica da entrevista estão, ainda, associadas vantagens como uma maior flexibilidade quanto à sua duração, melhor adequação aos imprevistos que possam surgir decorrentes do meio envolvente e dos próprios indivíduos, e a profundidade dos dados recolhidos, permitindo o esclarecimento de respostas (Gil, 2008).

Para Coutinho (2016), num estudo de caso, a entrevista adquire uma grande importância, pois é através dela que o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências. O objetivo foi o de obter informação através de questões colocadas aos inquiridos pelo investigador, podendo estas ser abertas, fechadas ou uma mistura de ambas.

No que toca ao guião da entrevista aplicada (Apêndice B) e tendo em conta a revisão da literatura realizada, esta é constituída por perguntas abertas, onde abordámos alguns temas como: a posição do entrevistado no que toca à formação e relevância no desempenho das suas funções, o posicionamento da empresa face às políticas de formação, competências necessárias para atingir os objetivos da empresa, problemas enfrentados diariamente pelos colaboradores e competências necessárias para os resolver e por fim, as áreas de formação pertinentes para a equipa de responsabilidade do entrevistado.

Optámos pela aplicação das entrevistas semiestruturadas por ser um modelo menos rígido, que confere maior liberdade tanto ao entrevistado como ao entrevistador, possibilitando uma maior exploração dos temas abordados, aprofundamento dos assuntos que surgem no decorrer da entrevista e uma observação mais clara das atitudes do entrevistado no momento de resposta.

### **3.3.3. Análise documental**

Como forma de complementar a informação recolhida através das técnicas descritas anteriormente, recorreremos, também à análise documental.

Para isso, a nossa escolha baseou-se no facto de ser um método de recolha de dados relevante para todos os tópicos de estudo de caso, uma vez que pode tomar várias formas, dando a possibilidade de recorrer a inúmeros documentos, tais como: anotações, anúncios e minutas de reuniões, documentos administrativos e estudos formais ou avaliações da organização (Yin, 2010).

Segundo Yin (2010), para os estudos de caso, o uso mais importante dos documentos como fonte de evidência tem como objetivo corroborar e aumentar a evidência das restantes fontes utilizadas.

Coutinho (2016) reforça esta ideia com o facto de a análise documental dever constar no plano de recolha de dados num estudo de caso, pois permite que os dados recolhidos através das entrevistas e dos questionários sejam complementados com evidências já presentes na documentação da organização. Segundo a autora, o material recolhido e analisado é utilizado para validar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações pertinentes à investigação.

No presente estudo consultámos o organograma da empresa, inquéritos de satisfação dos clientes, atas de reuniões e outros documentos relevantes que pudessem sustentar informações recolhidas através das entrevistas e dos questionários.

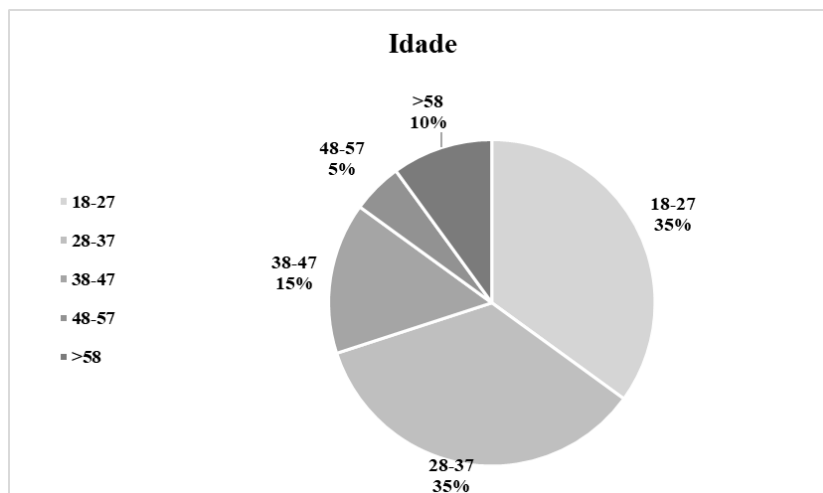
### **3.4. Participantes**

Os participantes foram caracterizados relativamente a um conjunto de variáveis que entendemos serem relevantes, nomeadamente o género, a idade, nível de escolaridade, estabelecimento onde exercem funções e antiguidade na empresa.

Este estudo contou com 40 participantes de um total de 54 colaboradores da empresa. Destes, 19 (47%) eram do género feminino e 21 (53%) do género masculino.

Relativamente à faixa etária, os colaboradores tinham idades compreendidas entre os 18 anos e os 70 anos, com uma média de 34,85 e um desvio padrão de 12,22 anos, indicando uma dispersão significativa nas idades da amostra. A figura que se segue reflete a distribuição dos inquiridos por faixa etária, encontrando-se a maioria entre os 18 e os 37 anos de idade.

**Figura 3.2 – Idade do Público-alvo**

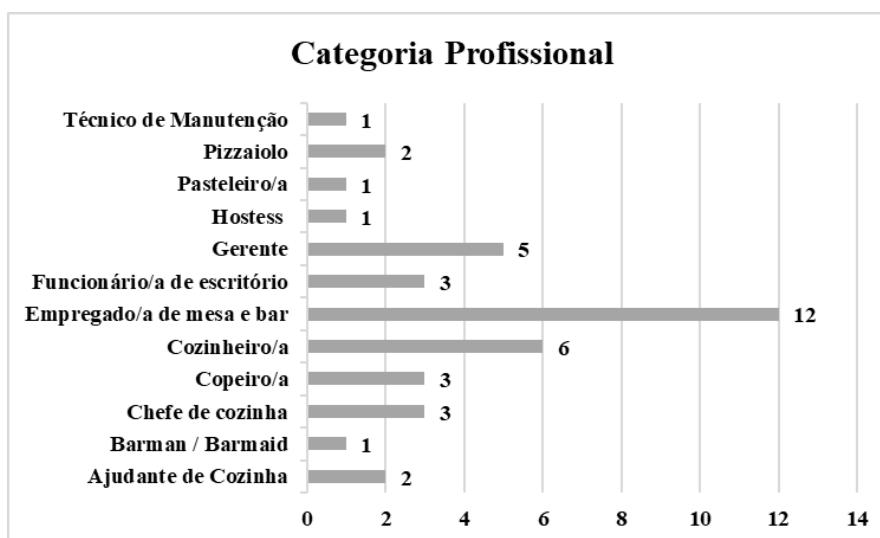


No que se refere ao nível de escolaridade, um colaborador (2%) possui o 1º ciclo do ensino básico (CEB), um (2%) o 2º CEB, nove (23%) o 3º CEB, 18 (45%) o ensino secundário, 10 (25%) uma licenciatura e apenas um (2%) colaborador possui um mestrado.

Relativamente ao estabelecimento onde estes exercem funções, é possível perceber que três pertencem ao bar da piscina (Noa Pool), três ao escritório, 12 ao Il Vero (Quinta do Lago), sete ao Ilvero II (Vila Sol), sete ao Noa-Quinta do Lago e oito ao Noa Bistro (Vilamoura).

Relativamente às categorias profissionais, a figura que se segue permite uma melhor visualização da distribuição dos colaboradores. De referir que a maioria (30%) exerce funções de empregado/a de mesa e bar.

**Figura 3.3 – Categoria Profissional do Público-alvo**



Destes colaboradores, 22 (55%) exercem funções na empresa há menos de um ano, oito (20%) entre 1um e dois anos, cinco (12%) entre dois e quatro anos e cinco (12%) há mais de quatro anos.

### **3.5. Procedimentos de recolha de dados**

Conforme referido anteriormente, para obtenção dos dados relativos às necessidades de formação foi construído um inquérito por questionário, bem como um guião de entrevista, baseados na revisão de literatura.

Solicitámos o parecer do Responsável de RGPD da UA1g, a quem foram enviados os instrumentos de recolha de dados bem como os modelos de Termos e Condições Gerais de Privacidade de Dados relativos ao inquérito por questionário e à entrevista.

Após receção do parecer positivo (Anexo 1), foi iniciada a recolha de dados.

Inicialmente, foi fornecido ao Departamento de RH da Geongliss o questionário de diagnóstico de necessidades de formação impresso (Apêndice A), bem como a ligação de acesso (<https://forms.office.com/e/gFhMS6TWi8>) para que fosse possível os colaboradores acederem no período entre 26 de junho e 10 de julho de 2023. Este questionário destinou-se a todos os colaboradores que não se encontravam em posições de chefia.

Posteriormente, no que toca às entrevistas, foram realizadas presencialmente aos gerentes de cada restaurante nas instalações da empresa. Sendo uma entrevista semiestruturada, permitiu-nos alguma liberdade no decorrer do discurso, de forma a estes se sentirem confortáveis para exprimir o seu ponto de vista acerca dos temas abordados. A entrevista foi realizada com os cinco gerentes responsáveis por cada estabelecimento da empresa, tendo tido a duração média de 20 minutos.

Procedeu-se posteriormente à transcrição das entrevistas para que houvesse garantia da sua qualidade.

Por fim, relativamente à análise documental, solicitou-se à empresa a consulta de vários documentos, como a lista de colaboradores referente a cada estabelecimento, categorias profissionais, organograma da empresa, entre outros.

### 3.6 Técnicas de análise de dados

No que diz respeito aos dados obtidos através dos inquiridos por questionário, recorreremos à estatística descritiva simples com recurso ao programa Excel.

Justifica-se a utilização do Microsoft Excel pelo facto de, no presente estudo, a análise estatística realizada ser principalmente centrada em estatísticas descritivas simples, como cálculos de média, mediana e desvio padrão. Assim, dado que os objetivos do estudo se concentravam na descrição e interpretação das características dos dados, considerámos que as funcionalidades do Microsoft Excel eram suficientes para atender às necessidades.

Também o número de participantes foi um dos fatores que nos levou a escolher este programa para análise dos dados, uma vez que as suas funcionalidades permitiram a realização dos cálculos de estatística descritiva de maneira eficaz, fornecendo *insights* relevantes para os objetivos do estudo.

Em suma, a nossa escolha na utilização do Microsoft Excel para a análise de dados estatísticos foi baseada nas necessidades específicas do estudo, considerando o foco em estatísticas descritivas simples e o número de participantes, bem como na facilidade de uso e eficiência proporcionadas pelo Excel para os nossos requisitos de análise.

Reconhecemos que o SPSS possui funcionalidades avançadas no que toca à análise estatística, mas acreditamos que a abordagem adotada atendeu adequadamente aos nossos objetivos e proporcionou resultados confiáveis e interpretáveis.

Para análise dos dados recolhidos através das entrevistas recorreremos à análise de conteúdo.

Para Bardin (2011) a análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas de análise de comunicações que tem como objetivo compreender para além dos significados imediatos. Para a autora tudo o que é dito ou escrito é possível de ser analisado através da análise de conteúdo, existindo três fases fundamentais:

- Pré-análise, vista como uma fase de organização: é estabelecido o esquema de trabalho, que deve ser rigoroso, com procedimentos bem definidos, porém, flexíveis. É, também, nesta fase que ocorre o primeiro contacto com os documentos que posteriormente serão submetidos a análise, a escolha de informação relevante, a formulação de hipóteses e objetivos, elaboração dos

indicadores que irão orientar a interpretação e a preparação do material. As entrevistas deverão ser primeiro transcritas e, posteriormente, a informação deve ser reunida e selecionada.

- Exploração, onde são realizadas operações de codificação, decomposição e enumeração.
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação dos mesmos: é nesta fase que os dados que se encontravam numa fase inicial e dispersos, são agrupados e analisados de se tornam válidos.

Segundo Guerra (2006) a escolha do método mais adequado para análise do material selecionado depende de vários indicadores como os objetivos do estudo, o teor da investigação e os objetivos do investigador.

Após as entrevistas, estas foram transcritas e posteriormente lidas com atenção a todos os detalhes e relidas diversas vezes.

Para a análise de conteúdo foi construída uma grelha de análise prévia (Apêndice C), uma vez que as categorias eram resultantes do guião da entrevista.

No processo de conceção da grelha de análise, as categorias foram identificadas com base na revisão da literatura, em conjunto com os objetivos definidos para o estudo. Cada categoria foi definida de maneira clara e precisa, garantindo uma interpretação uniforme e consistente durante a análise das entrevistas.

Durante a análise das mesmas, foi aplicada a grelha de análise prévia, codificando cada resposta nas categorias pré-definidas, o que nos permitiu agrupar e comparar as respostas de acordo com as dimensões teóricas.

A abordagem de categorias pré-definidas deu-nos uma estrutura analítica sólida para interpretar as respostas dos participantes de acordo com conceitos presentes na literatura, facilitando a comparação dos resultados com as teorias existentes e permitindo uma análise sistemática e direcionada das entrevistas.

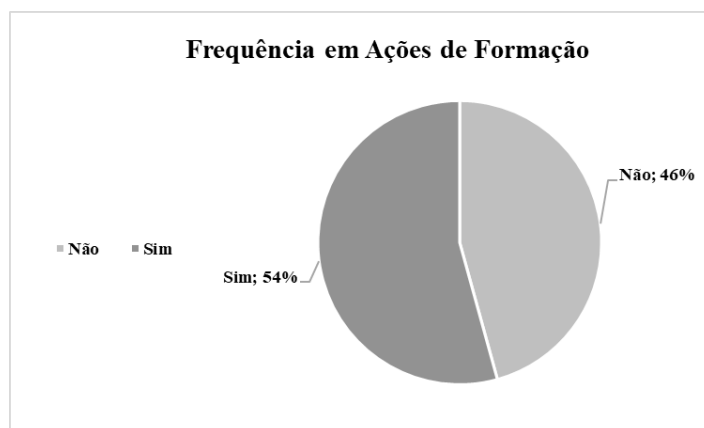
## Capítulo 4: Apresentação e Análise de Resultados

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos através de cada um dos métodos de recolha de dados utilizados.

### 4.1 A importância da formação profissional no desenvolvimento de competências

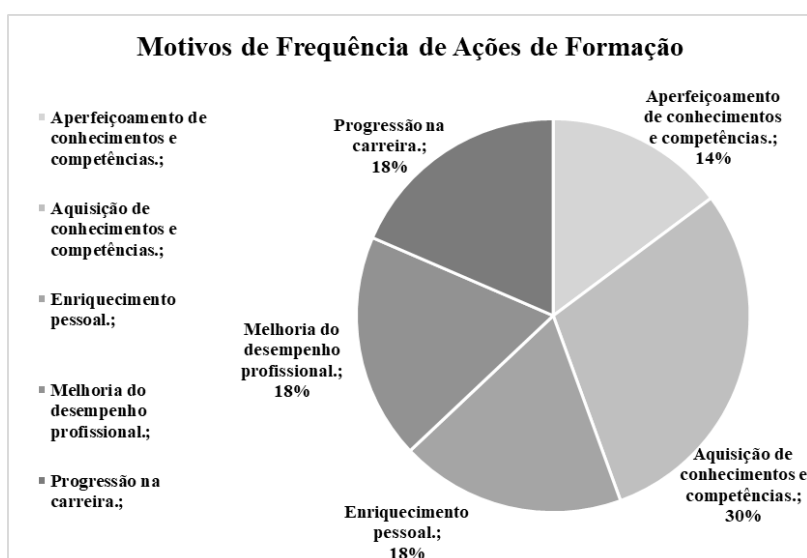
No que se refere à importância da formação profissional no desenvolvimento de competências quisemos perceber de que forma os colaboradores já tinham hábitos de frequência em ações de formação. Assim, 19 colaboradores (54%) já frequentaram, em algum momento, cursos de formação e 16 (46%) nunca o fizeram.

**Figura 4.1** – Hábitos de frequência em ações de Formação



Relativamente aos motivos que levaram os colaboradores e gerentes a frequentar ações de formação dos 19 colaboradores, apenas quatro (14%) revelaram estar motivados para “Aperfeiçoamento de conhecimentos e competências”, 5 (18%) para “Enriquecimento pessoal”, 5 (18%) para “Melhoria do desempenho profissional”, 5 (18%) pela “progressão de carreira” e oito para “Aquisição dos conhecimentos e competências” (30%).

**Figura 4.2 – Motivos de frequência em ações de Formação**



No que se refere às percepções dos gerentes, quando mencionados os motivos para participar em ações de formação, percebemos que estes tinham bastante dificuldade em conciliar a vida pessoal, profissional e hábitos de formação, tal como refere o Entrevistado 1: “Não tenho o hábito de frequentar ações de formação, gostava de tê-lo, mas às vezes torna-se complicado conciliar a vida pessoal, profissional e conseguir ter tempo para fazer formação. É difícil fazer uma boa gestão do tempo, que me permita ter tempo para isso.” Também o Entrevistado 2 refere que “(...) tenho sempre muita dificuldade em conciliar a formação com a vida pessoal e profissional.”. Em concordância com os resultados obtidos através dos questionários, o Entrevistado 3 reforça que “(...) decidi investir em formações de contabilidade, para relembrar algumas coisas que já não me lembrava, e passar a ter conhecimentos que eram necessários. (...) Lá está, quero sempre aprender mais, evoluir”.

## **4.2 Desenvolvimento da Formação na Geongliss**

Foi nossa intenção compreender de que forma se desenvolve a formação profissional na Geongliss, tendo sido possível recolher informação acerca do tema através das entrevistas realizadas aos gerentes.

Primeiramente, questionámos os responsáveis pelos estabelecimentos acerca da frequência de ações de formação desde que desempenham funções na empresa, tendo sido possível perceber que existem dificuldades em dispensar tempo para a formação. Como refere o Entrevistado 4, “Desde que estou aqui a trabalhar, tive uma formação de café

(...)”, bem como o Entrevistado 3: “Nenhuma, só se contar que fui a um evento da Garcias. (...) A única coisa que considero talvez formação foi um briefing, um pequeno briefing que tive acerca do Resdiary que é o nosso sistema de reservas.”

Percebendo as dificuldades referidas, procurámos compreender se estes haviam recebido alguma sugestão por parte da gerência ou haviam sugerido à mesma a frequência de ações de formação (Gerente e/ou colaboradores) tendo em conta os próprios interesses da equipa.

Nesta abordagem percebemos que havia sugestões por parte da direção para que gerentes e respetivas equipas frequentassem algumas ações de formação relevantes no desempenho das suas funções, como indicado pelo Entrevistado 2: “Já, por exemplo receber alguma formação específica acerca dos vinhos que temos na carta, para podermos aconselhar melhor o cliente e sabermos que produto estamos a vender.”

Também o Entrevistado 3 refere que “Quando entrei para a empresa, havia um gerente no outro Il Vero que estava a organizar algumas formações com fornecedores para percebermos a utilização de certos produtos, mas depois não foi possível porque era no horário de trabalho e não havia pessoas suficientes para conseguirmos manter os restaurantes a funcionar. Por isso nunca houve possibilidade. (...) Era relacionado com os vinhos, com os produtos de limpeza e com alguns equipamentos do próprio restaurante.” Esta narrativa sugere dificuldades em construir horários que permitam o desenvolvimento da formação sem afetar o bom funcionamento dos estabelecimentos.

Também o ENT 5 indicou “Já, já foi falado. Mas lá está, envolve uma grande logística. Não temos capacidade para colocar pessoas a ter formação durante o horário de trabalho, e após o horário, estas também não se disponibilizam para isso.”

Em contrapartida, quando referida a sugestão de ações de formação à direção por parte dos gerentes, percebeu-se que estes não tinham esse hábito devido à falta de tempo, como justifica o ENT2: “Não, por acaso não. (...) Principalmente agora em época alta, percebe-se bem as dificuldades e necessidades que temos, mas não há tempo para fazer formação, depois acabamos por nos esquecer que essas necessidades existem quando chegamos à época baixa e o trabalho acalma.”

Também a rotatividade dos membros das equipas foi referida como um dos motivos pelos quais os gerentes não faziam sugestões de ações de formação, como identificado no

discurso do ENT3 “Não, porque não tenho uma equipa fixa, que me permita perceber no que é que cada um deles é realmente bom e dar essa sugestão à direção para aproveitar o talento que já temos na empresa. Mas no dia em que tiver uma equipa que me permita fazê-lo, fá-lo-ei.”

De igual modo, o ENT4 justifica a ausência de sugestões pelo mesmo motivo, ao referir “de facto nunca fiz nenhuma sugestão. (...) Nunca existe tempo para formar os colaboradores, e mesmo devido à rotatividade, não ficam o tempo suficiente, que nos permita fazê-lo.”.

No seguimento das dificuldades identificadas anteriormente, o ENT5 refere já ter feito, em alguma altura, a sugestão de ações de formação para a equipa à sua responsabilidade, tendo obtido como resposta a existência de dificuldade em dinamizar as ações de formação devido à rotatividade: “(...) à Gestora de RH sim. Só que a resposta que obtenho e que é a realidade é que a equipa está sempre a rodar e não é constante, e assim não se consegue facilitar o processo de formar alguém para as funções.”

### **4.3 Diagnóstico de Necessidades de Formação**

Tendo em consideração os resultados anteriores e as dificuldades referidas pelos gerentes ao longo das entrevistas, revelou-se necessário compreender que **tipo de problemas e/ou desafios se apresentam diante das equipas diariamente.**

Segundo o ENT1, identificou-se a dificuldade em manter o espírito de equipa e o bom ambiente: “Eu acho que o nosso maior desafio é mesmo manter o espírito de equipa e conseguir manter o bom ambiente todos os dias, pois nem todos os vimos com a mesma motivação ou com a mesma vontade de resolver problemas, e nos dias em que não nos encontramos tão dispostos acaba por se tornar mais difícil se alguma coisa não corre tão bem como esperamos”.

Os restantes entrevistados dão uma maior relevância a situações como a rotatividade e a falta de mão de obra qualificada, ao referirem que “(...) por exemplo sinto que quando estou ausente a equipa perde um pouco a orientação, e às vezes também se sente o peso da rotatividade na empresa, porque estou a contar com x colaboradores e depois não comparecem ou desistem, não me permite fazer uma planificação que sei com certeza que vai ser cumprida.”, e “O maior desafio com que nos deparamos é mesmo a rotatividade de colaboradores (...) E depois, claro que a falta de mão-de-obra também acaba por

influenciar muito, porque uma vez que não há escolha no mercado, acabamos por selecionar pessoas menos aptas para as funções, e que muitas vezes levam mais tempo a adaptar-se.”

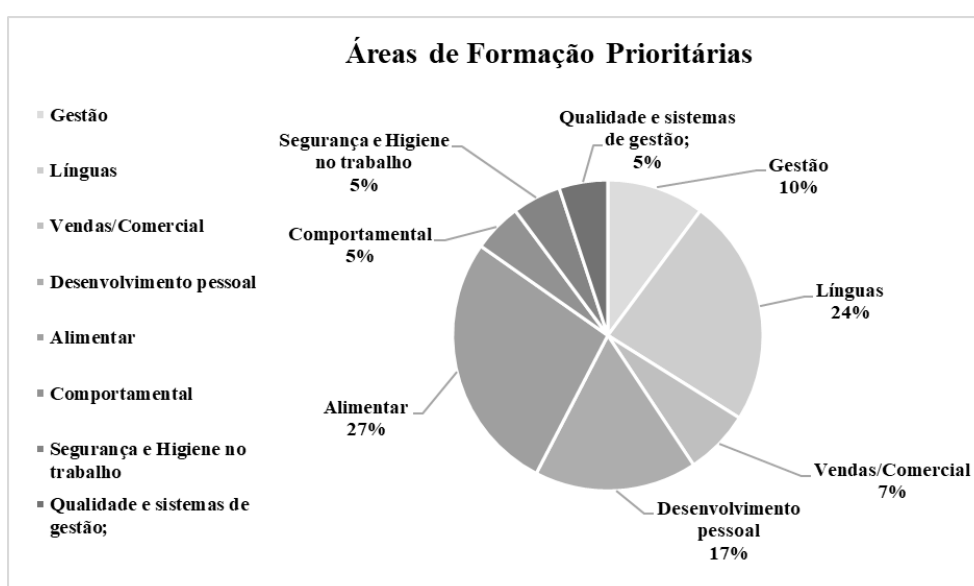
Tendo em vista a **resolução dos problemas e/ou desafios identificados** pelos mesmos, questionámos que competências e características pessoais eram necessárias ou podiam ser desenvolvidas para dar resposta aos desafios, tendo sido referidas competências e características referentes ao trabalho de equipa, autonomia, capacidade de resolução de problemas e a distribuição clara de tarefas, bem como a especialização de cada colaborador na função que lhe é atribuída.

De acordo com o discurso do ENT1: “Eu acho que às vezes devíamos estar todos mais predispostos a ouvir o que o outro tem a dizer, ou se algum de nós tem alguma coisa para ensinar, termos a capacidade de ouvir. O carácter do colaborador é sempre o mais importante de desenvolver pelo sentido de responsabilidade e compromisso com a própria equipa. Talvez fosse importante desenvolvermos também a capacidade de resolução de problemas enquanto equipa.”. Também o ENT2 e ENT5 concordam que é “(...) é necessário vestir a camisola da empresa e saber que o trabalho de cada um de nós aqui é importante, tanto individualmente como em equipa. Seria importante formar a equipa de forma que quando eu não estou presente se sentissem autónomos a resolver problemas. Daí surge também a necessidade de cultivar a predisposição para aprender e incentivar para tomem iniciativa.” e que “Por isso acho que o mais importante de desenvolver era a capacidade de trabalho e equipa e iniciativa na resolução de problemas, porque são duas coisas que não acontecendo fariam que o trabalho decorresse de forma muito mais leve.”

Por sua vez, o ENT3 refere que “(...) era necessário que as pessoas que integram a equipa, à medida que vão entrando fossem sendo formadas e houvesse uma distribuição clara das tarefas de cada um (...) A polivalência é muito importante, e o aprender nunca é demais, podemos saber um bocadinho de cada coisa. Mais acho que o mais importante para evitar este tipo de situações fosse evitar a rotatividade que existe na troca de funções, e sim especializar cada colaborador num x tipo de tarefas e destinar-lhas.” Por fim, o entrevistado 4 explica que “Penso que seria necessário proporcionar o desenvolvimento técnico aos colaboradores, mesmo a nível do bar (...) Seria também necessário que os colaboradores estivessem mais há vontade com as línguas, para conseguirem fazer um atendimento mais personalizado a cada cliente. (...)”.

No que toca às **áreas de formação prioritárias** para os colaboradores, apenas três colaboradores (5%) optaram pelas áreas de Qualidade e sistemas gestão, Segurança e Higiene no trabalho e Comportamental, quatro (7%) têm interesse na área de Vendas/Comercial e seis (10%) na área de Gestão. Com percentagens de escolha mais elevadas, temos o Desenvolvimento Pessoal que contou com 10 respostas (17%), a área de Línguas que foi escolhida por 14 colaboradores (24%) e, por fim, com 16 respostas, temos a área Alimentar, referida por 16 colaboradores (27%), tendo sido a que mais se destacou.

**Figura 4.3 – Áreas de Formação Prioritárias**



Tendo por base as áreas de formação prioritárias, foi pedido aos gerentes que nos indicassem quais as áreas de formação mais pertinentes para as suas equipas, de forma a melhorar o desempenho das mesmas. Neste ponto, foi referido por todos os Gerentes a necessidade de formação ao nível da Higiene e Segurança alimentar para as suas equipas, encontrando-se em concordância com os dados recolhidos junto dos colaboradores através dos questionários. Logo de seguida foi mencionada a área do desenvolvimento pessoal pelo ENT1, que indica “Como gerente, acho que a área da higiene e segurança alimentar deve ser atualizada todos os anos, porque as leis mudam e devemos lembrar o que já sabemos também. Depois acho que a parte do desenvolvimento pessoal também é muito importante, mesmo como disse há pouco para que como equipa consigamos também gerir as nossas emoções e não descarregar nos colegas.”

Seguindo a mesma linha de raciocínio, também o ENT2 refere que “Eu acho que a área da Higiene e Segurança no trabalho e a Segurança alimentar são as mais importantes para

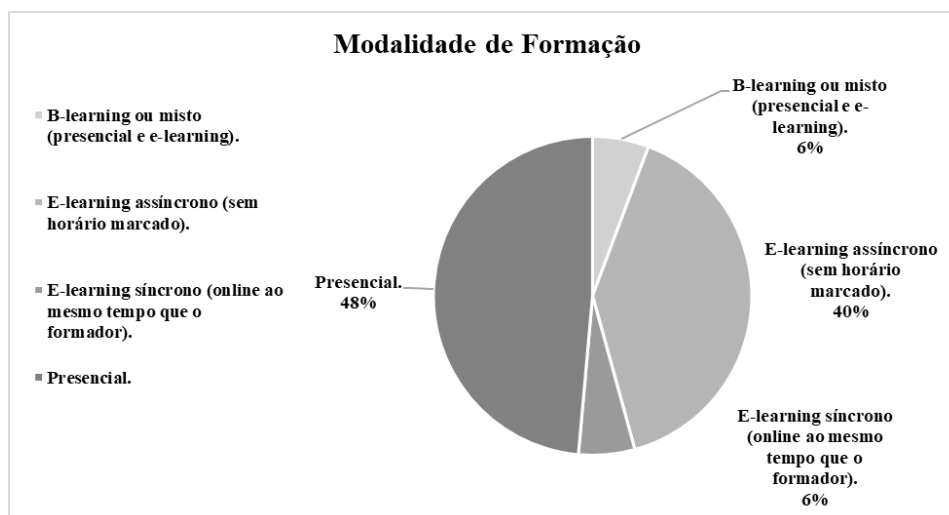
a equipa, às vezes há coisas que acabam por falhar e que podiam ser evitadas se houvesse conhecimento e depois a área do desenvolvimento pessoal, sendo um trabalho tão corrido aqui às vezes é necessário saber lidar com as coisas e comunicar de formas apropriadas a cada situação.”

O ENT3 e ENT4 afirmam a necessidade de formação no que toca ao desenvolvimento de competências hoteleiras e de restauração, referindo que “Ao nível da Hotelaria/restauração era bastante pertinente para o bom trabalho, para conseguirmos melhorar o serviço de mesa, por exemplo. Para a parte da cozinha acho que era importante relembrar a parte da Higiene e segurança alimentar, voltar a falar do Haccp (...)” e “Formações básicas na área da Hotelaria/restauração seriam muito benéficas (...): Formação em HACCP, também é muito necessário (...)”.

Em contrapartida, o ENT3 confere maior relevância à área das Línguas quando cita “(...) se estamos a contratar pessoas que não falam inglês seria importante capacitá-las para que o fizessem. E depois uma formação na área alimentar, é importante conhecer os alergénicos, não posso ter uma pessoa na equipa que já está lá a trabalhar há x meses e me vem perguntar se x prato tempo lactose ou glúten porque não sabe.”

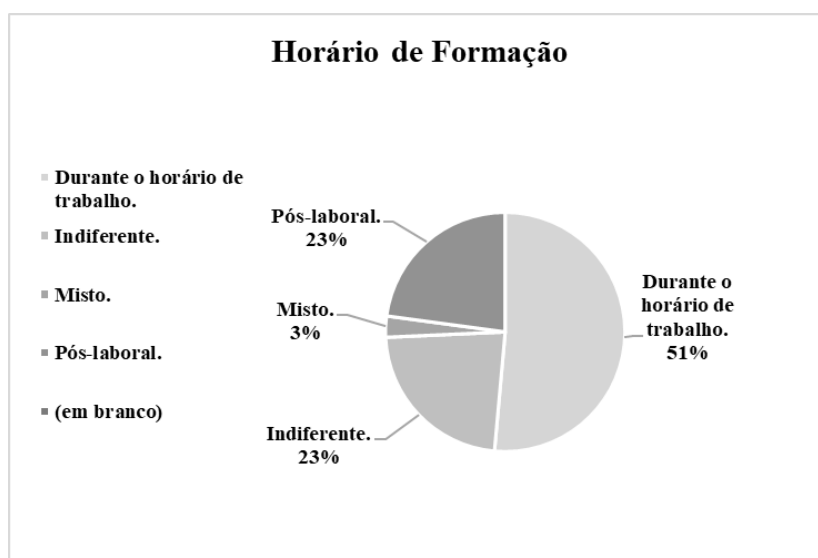
Relativamente às **modalidades de formação**, conforme é possível verificar na figura que se segue, apenas dois colaboradores (6%) têm preferência pela modalidade de b-learning e pela modalidade de e-learning síncrono. Já no que toca ao e-learning assíncrono contamos com 14 colaboradores (40%) e na modalidade presencial que, tendo em conta os resultados, é a modalidade mais destacada, houve 17 colaboradores (48%) a escolhê-la.

**Figura 4.4 – Modalidade de Formação Preferencial**



Por fim, questionámos os colaboradores acerca do horário preferencial para realizar a formação e obtivemos os seguintes resultados: apenas um colaborador (3%) tem preferência pelo horário misto, oito (23%) pelo pós-laboral e para oito (23%) é-lhes indiferente. Com mais de metade dos colaboradores, temos a opção “durante o horário de trabalho”, que contou com 18 colaboradores (51%), sendo o horário preferencial.

**Figura 4.5 – Horário de Formação Preferencial**



Estes resultados revelam que grande parte dos colaboradores nunca frequentou ações de formação. Ainda assim, aqueles que já o fizeram, são em grande parte motivados pela aquisição de novos conhecimentos e competências.

Já no que se refere às áreas de formação prioritárias, podemos destacar as áreas de Desenvolvimento Pessoal, Línguas e a área Alimentar, resultado expectável pelo facto de ser uma empresa de restauração inserida em localizações turísticas, onde a afluência de clientes é relativamente grande e exige que os colaboradores tenham conhecimentos e capacidades desenvolvidas nestas áreas.

Por fim, no que diz respeito à modalidade e horário de formação preferenciais, a maioria das escolhas incidiu sobre a formação presencial e em horário laboral.

#### **4.4 Discussão dos Resultados**

Tendo em conta os dados recolhidos através das respostas aos questionários e das informações obtidas nas entrevistas, foi possível perceber que existem alguns pontos onde é possível intervir através de ações de formação.

Percebemos que tanto os colaboradores da empresa como os gerentes identificam a necessidade de adquirir conhecimentos em áreas como Desenvolvimento Pessoal, Línguas e Higiene e Segurança Alimentar.

Tal como referido anteriormente, e sendo esta uma empresa do ramo da restauração, o trabalho em equipa assume um lugar relevante no funcionamento do estabelecimento. Com isto, queremos dizer que, sendo os conflitos inevitáveis nas relações interpessoais, a gestão de conflitos passa a ser uma competência essencial que as equipas devem adquirir, para que se mantenha o bom ambiente na equipa e se possa potenciar o trabalho desenvolvido pela mesma (Wolf, 2009).

Também a Higiene e Segurança alimentar parece ser uma área prioritária, pois para que o serviço prestado seja de excelência, tal como se pretende, os alimentos devem ser confeccionados, lavados e armazenados conforme as normas de HACCP.

Por outro lado, são imprescindíveis conhecimentos de línguas, nomeadamente no que se refere à língua inglesa, devido ao tipo de cliente que frequenta os restaurantes da empresa.

Nesta lógica, as formações que propomos para a empresa encontram-se distribuídas consoante as necessidades de cada grupo. São elas:

- Higiene e Segurança no Trabalho HACCP, para todos os colaboradores que integram as equipas de cozinha.
- Inglês no Trabalho, para todos os empregados de mesa e bar.
- Atendimento ao Cliente e Gestão de reclamações, para os gerentes de cada estabelecimento.
- Assertividade e Gestão de Conflitos, para os gerentes de cada estabelecimento e colaboradores do escritório.
- Comunicação eficaz, para todos os colaboradores que integram as equipas de cozinha e todos os empregados de mesa e bar.
- Ética Empresarial e Responsabilidade Social, para todos os colaboradores do escritório.

No que toca à modalidade e horário da formação, ainda que a maioria tenha preferência pela formação presencial, também têm preferência pelo horário laboral. Não havendo possibilidade de encerrar as instalações para realizar a formação necessária, a nossa proposta recai sobre a realização de formação em regime de e-learning assíncrono, de

forma a atender não só às necessidades dos colaboradores, mas também às necessidades da organização.

Quanto ao horário, e tendo em conta o referido pelos gerentes acerca da dificuldade em realizar formação no decorrer do horário laboral, este foi outro dos motivos pelo qual optámos pela formação em e-learning assíncrono. Uma vez que esta se encontra planeada para ser realizada em época baixa (de outubro a março), existe a possibilidade de, nas horas de menos movimento, os colaboradores conseguirem consultar os materiais ou até realizar as avaliações propostas.

#### 4.5 Proposta de Plano de Formação

Segue-se a proposta de Plano de formação (são seis as ações propostas) elaborada tendo em conta todos os resultados obtidos e necessidades apresentadas:

**Tabela 4.1** – *Ação de Formação “Higiene e Segurança no Trabalho HACCP”*

| <b>Ação de Formação</b>   | <b>Higiene e Segurança no Trabalho HACCP</b>  |
|---------------------------|---|
| <b>Entidade Formadora</b> | Entidade certificada a designar   |
| <b>Modalidade</b>         | E-learning Assíncrono   |
| <b>Objetivos</b>          | <p><b><u>Gerais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar os colaboradores com princípios de Higiene e segurança no trabalho, com ênfase na metodologia HACCP;</li> <li>- Garantia de segurança alimentar, prevenção de doenças transmitidas por alimentos;</li> <li>- Promoção do ambiente de trabalho saudável;</li> </ul> <p><b><u>Específicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender os princípios fundamentais do HACCP e a sua importância na segurança alimentar.</li> <li>- Identificar e avaliar os potenciais riscos associados à manipulação, preparação e armazenamento de alimentos.</li> <li>- Aplicação de práticas de higiene pessoal e utilização de Equipamentos de proteção individual (EPIs) de maneira adequada.</li> <li>- Desenvolver planos de limpeza e desinfeção eficazes para utensílios, superfícies e áreas de preparação de alimentos.</li> </ul> |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de monitorização regular de temperaturas de armazenamento e preparação de alimentos, mantendo registos precisos.</li> <li>- Gerir os riscos relacionados com alergénios alimentares.</li> <li>- Cultivar a cultura organizacional de segurança alimentar, incentivando o comprometimento de todos os funcionários.</li> <li>- Identificar tendências de segurança alimentar, identificar oportunidades de melhoria e implementar correções.</li> <li>- Aplicar os conhecimentos adquiridos diariamente, assegurando a segurança dos alimentos e saúde de todos.</li> </ul> |
| <b>Destinatários</b> | Todos os colaboradores que integram as equipas de cozinha - 23 colaboradores.  |
| <b>Carga Horária</b> | 40 Horas   |
| <b>Data</b>          | Período a definir entre outubro de 2023 e março de 2024.   |
| <b>Horário</b>       | A definir  |
| <b>Custos</b>        | A definir  |

**Tabela 4.2 – Ação de Formação “Inglês no Trabalho”**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Ação de Formação</b>   | <b>Inglês no Trabalho</b>   |
| <b>Entidade Formadora</b> | Entidade certificada a designar   |
| <b>Modalidade</b>         | E-learning Assíncrono   |
| <b>Objetivos</b>          | <p><b><u>Gerais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver habilidades de comunicação em inglês.</li> <li>- Facilitar interações multiculturais;</li> <li>- Melhorar a experiência do cliente;</li> </ul> <p><b><u>Específicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprimentar os clientes em inglês de forma adequada e profissional;</li> <li>- Realizar pedidos de forma precisa e eficiente;</li> <li>- Oferecer sugestões do menu em inglês, destacando pratos especiais e bebidas;</li> </ul> |

|                      |   |
|----------------------|---|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responder a perguntas dos clientes acerca do menu, ingredientes e alergias alimentares;</li> <li>- Fornecer informações precisas sobre disponibilidade, horários e procedimentos;</li> <li>- Promover pratos especiais, eventos e promoções;</li> <li>- Explicar detalhadamente ofertas e descontos;</li> <li>- Comunicar detalhes de contas, métodos de pagamentos e processos de pagamento em inglês;</li> <li>- Utilizar o inglês para criar interações positivas com os clientes.</li> </ul> |
| <b>Destinatários</b> | Todos os Empregados de mesa e bar – 17 colaboradores.   |
| <b>Carga Horária</b> | 40 Horas  |
| <b>Data</b>          | Período a definir entre outubro de 2023 e março de 2024.  |
| <b>Horário</b>       | A definir   |
| <b>Custos</b>        | A definir   |

**Tabela 4.3 – Ação de Formação “Atendimento ao Cliente e Gestão de reclamações”**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Ação de Formação</b>   | <b>Atendimento ao Cliente e Gestão de reclamações</b>  |
| <b>Entidade Formadora</b> | Entidade certificada a designar  |
| <b>Modalidade</b>         | E-learning Assíncrono  |
| <b>Objetivos</b>          | <p><b><u> Gerais </u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver habilidades de atendimento ao cliente;</li> <li>- Aprender a lidar com reclamações de forma eficaz;</li> <li>- Promover a cultura de serviço ao cliente;</li> <li>- Desenvolver competências de comunicação multicultural;</li> </ul> <p><b><u> Específicos </u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar oportunidades de fidelização do cliente;</li> <li>- Aplicar técnicas de recomendação de produtos complementares;</li> <li>- Desenvolver estratégias de resolução de conflitos;</li> <li>- Aprender a receber feedbacks construtivos;</li> <li>- Monitorizar a satisfação do cliente;</li> <li>- Desenvolver estratégias para manter a qualidade do atendimento em momentos de pressão;</li> </ul> |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecer o papel fundamental do atendimento ao cliente no crescimento da empresa;</li> <li>- Alinhar as práticas de atendimentos com os objetivos estratégicos da empresa;</li> </ul> |
| <b>Destinatários</b> | Gerentes – 5 colaboradores   |
| <b>Carga Horária</b> | 25 Horas   |
| <b>Data</b>          | Período a definir entre outubro de 2023 e março de 2024.   |
| <b>Horário</b>       | A definir  |
| <b>Custos</b>        | A definir  |

**Tabela 4.4** – Ação de Formação “Assertividade e Gestão de Conflitos”

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Ação de Formação</b>   | <b>Assertividade e Gestão de Conflitos</b>  |
| <b>Entidade Formadora</b> | Entidade certificada a designar   |
| <b>Modalidade</b>         | E-learning Assíncrono   |
| <b>Objetivos</b>          | <p><b><u> Gerais </u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver habilidades de assertividade;</li> <li>- Dominar técnicas de Gestão de conflitos;</li> <li>- Promover uma cultura de Comunicação Aberta;</li> </ul> <p><b><u> Específicos </u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar os diferentes estilos de comunicação e entender as características da comunicação assertiva;</li> <li>- Praticar a comunicação assertiva para expressar opiniões, desejos e preocupações;</li> <li>- Reconhecer sinais precoces de conflitos e aplicar estratégias de prevenção;</li> <li>- Desenvolver habilidades de resolução proativa de problemas;</li> <li>- Aprender técnicas de negociação para encontrar soluções mutuamente satisfatórias;</li> <li>- Desenvolver habilidades de mediação de conflitos entre colegas;</li> <li>- Praticar a capacidade de fornecer feedback construtivo de forma respeitosa e objetiva;</li> </ul> |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | <p>Desenvolver capacidade de receber feedback de maneira aberta e sem assumir uma postura defensiva;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver habilidades assertivas de liderança para promover uma cultura de comunicação aberta.</li> <li>- Implementar estratégias para evitar a escalada de conflitos e procurar soluções sustentáveis.</li> </ul> |
| <b>Destinatários</b> | <p>Gerentes – 5 colaboradores</p> <p>Escritório – 3 colaboradores</p>  |
| <b>Carga Horária</b> | 25 Horas   |
| <b>Data</b>          | Período a definir entre outubro de 2023 e março de 2024.   |
| <b>Horário</b>       | A definir  |
| <b>Custos</b>        | A definir  |

*Tabela 4.5 – Ação de Formação “Comunicação Eficaz”*

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Ação de Formação</b>   | <b>Comunicação Eficaz</b>   |
| <b>Entidade Formadora</b> | Entidade certificada a designar   |
| <b>Modalidade</b>         | E-learning Assíncrono   |
| <b>Objetivos</b>          | <p><b><u> Gerais </u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver habilidades de comunicação verbal;</li> <li>- Dominar a comunicação não verbal;</li> <li>- Adaptar a comunicação ao Público-alvo;</li> </ul> <p><b><u> Específicos </u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Praticar a escuta ativa e entender as necessidades e preocupações do outro;</li> <li>- Desenvolver a habilidade de demonstrar empatia e compreensão genuína durante as interações;</li> <li>- Desenvolver estratégias para transformar situações negativas em oportunidades de resolução;</li> <li>- Aprimorar a comunicação entre membros das equipas para garantir a coordenação eficaz no decorrer do trabalho;</li> <li>- Praticar a clareza e a objetividade ao fornecer informações a colegas de trabalho.</li> </ul> |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprimorar a comunicação entre a cozinha e a sala para garantir pedidos precisos e entregas eficientes;</li> <li>- Utilizar protocolos claros para transmitir informações sobre pedidos e alterações.</li> <li>- Praticar a comunicação eficaz durante momentos de alta tensão, garantindo a coordenação entre diferentes funções;</li> <li>- Desenvolver estratégias para evitar erros de comunicação em situações movimentadas;</li> </ul> |
| <b>Destinatários</b> | <p>Todos os colaboradores que integram as equipas de cozinha - 23 colaboradores.</p> <p>Todos os Empregados de mesa e bar – 17 colaboradores.</p>  |
| <b>Carga Horária</b> | 10 Horas   |
| <b>Data</b>          | Período a definir entre outubro de 2023 e março de 2024.   |
| <b>Horário</b>       | A definir  |
| <b>Custos</b>        | A definir  |

**Tabela 4.6 – Ação de Formação “Ética Empresarial e Responsabilidade Social”**

| <b>Ação de Formação</b>   | <b>Ética Empresarial e Responsabilidade Social</b>  |
|---------------------------|---|
| <b>Entidade Formadora</b> | Entidade certificada a designar   |
| <b>Modalidade</b>         | E-learning Assíncrono   |
| <b>Objetivos</b>          | <p><b><u>Gerais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender a Ética Empresarial e sua Importância;</li> <li>- Conhecer os Conceitos de Responsabilidade Social Corporativa;</li> <li>- Integrar Valores Éticos à Cultura Organizacional;</li> </ul> <p><b><u>Específicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver habilidades para avaliar dilemas éticos e tomar decisões fundamentadas e éticas;</li> <li>- Reconhecer situações de conflito de interesse e aplicar estratégias para minimizá-los;</li> <li>- Entender como evitar situações que possam comprometer a integridade e a imparcialidade;</li> </ul> |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer diretrizes para promover um ambiente respeitoso e inclusivo para todos os colaboradores;</li> <li>- Explorar a importância de relações éticas e justas com fornecedores e parceiros de negócios;</li> <li>- Aprender a avaliar e selecionar fornecedores alinhados com valores éticos e práticas sustentáveis;</li> <li>- Aprender a avaliar e medir o impacto das práticas de responsabilidade social corporativa na empresa;</li> <li>- Identificar indicadores-chave e métricas para acompanhar o progresso e a eficácia das iniciativas;</li> <li>- Capacitar os funcionários do escritório a aplicar princípios éticos em suas funções diárias, como a gestão de projetos, finanças e relações com stakeholders;</li> <li>- Promover a incorporação contínua da ética nos processos organizacionais;</li> </ul> |
| <b>Destinatários</b> | Escritório – 3 colaboradores   |
| <b>Carga Horária</b> | 25 Horas   |
| <b>Data</b>          | Período a definir entre outubro de 2023 e março de 2024.   |
| <b>Horário</b>       | A definir  |
| <b>Custos</b>        | A definir  |

## **Conclusão**

Tendo em consideração a globalização e a evolução da GRH foi possível perceber de que forma as suas práticas evoluíram. No entanto, também a formação profissional evoluiu, trazendo vários benefícios, tanto para as organizações, como para quem frequenta a formação.

Conforme referido anteriormente, a formação é um processo ou experiência de aprendizagem individual ou em grupo que tem como objetivo a transmissão de conhecimentos indispensáveis às funções atribuídas (Câmara et. al, 2016), sendo uma mais-valia para o desenvolvimento dos colaboradores.

Nesta lógica, o presente estudo teve como objetivo principal a realização do diagnóstico de necessidades de formação e consequente construção de um plano de formação que fosse benéfico, tanto para a empresa, como para os colaboradores que a integram. A construção do plano de formação foi possível através da recolha de dados com recurso a inquéritos por questionários e entrevistas.

O Plano de Formação foi construído com a intenção de melhorar a qualidade da prestação de serviços, assim como potenciar o desenvolvimento pessoal e organizacional da empresa. Por esta razão, as ações de formação propostas têm como objetivo o desenvolvimento das competências dos colaboradores, o desenvolvimento de padrões de comportamento nos colaboradores e atitudes de eficiência, promoção do desenvolvimento profissional e, por fim, uma maior capacidade de trabalho em equipa.

Conforme citado por Baumeler e Lamamra (2019) as pequenas e médias empresas têm uma maior dificuldade em ter associada uma estrutura representativa para a realização de ações de formação, não dispendo de planos de formação. Através das entrevistas realizadas foi possível constatar que uma das dificuldades em construir um plano de formação coerente e com a possibilidade de ser colocado em prática era a rotatividade de colaboradores, o que dificulta o processo.

Considerando estes obstáculos, o DNF foi realizado tendo como foco as discrepâncias entre as competências e capacidades já presentes nos colaboradores e as que deverão ser desenvolvidas, pois foi nas diferenças entre as mesmas que conseguimos identificar as necessidades de formação.

Já no que toca à construção do plano de formação, foi tido em conta o exposto por Bilhim (2016) quando explica que, para que este possa ter sucesso, é necessário identificar quem irá ministrar e receber a formação e quais os custos da formação (financeiros/recursos ou tempo despendido). Importa, neste contexto, responder às seguintes perguntas: Que conteúdos irão ser abordados? Quando se irá realizar a formação? Quem vai ministrar a formação? Quem vai receber a formação? Onde irá decorrer a formação? E quanto custará a formação? (Bilhim, 2016).

Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que grande parte dos colaboradores sente grande dificuldade em conciliar a sua vida pessoal, com o emprego e hábitos de formação, acabando por deixar a formação para trás. Em contrapartida, os colaboradores que têm por hábito frequentar ações de formação procuram o desenvolvimento de competências e a aquisição de conhecimentos.

Assim, o plano de formação apresentado teve em consideração as dificuldades tanto da organização como dos colaboradores ao nível de horário para realização da formação, implementando-se a metodologia da formação em regime de e-learning assíncrono, na qual os conteúdos utilizados para a aprendizagem se encontram disponíveis a qualquer hora do dia (Macdonald, 2008), permitindo o desenvolvimento da formação sem afetar o horário de trabalho ou de descanso dos colaboradores.

No que concerne às ações de formação propostas, têm como objetivo responder às necessidades apresentadas pelos colaboradores, em conjunto com as dificuldades sentidas pelos gerentes como líderes das equipas e os objetivos estratégicos da organização. Pretende-se com estas ações colmatar as dificuldades enunciadas ao nível das línguas, do ambiente de trabalho em equipa, gestão de conflitos e segurança e higiene alimentar.

Em termos de limitações, apontamos para o facto de nem todos os colaboradores terem aderido à resposta dos questionários e no decorrer do DNF, nomeadamente na realização das entrevistas e implementação dos inquéritos por questionário, foi possível notar algum receio por parte dos colaboradores em responder às questões colocadas, principalmente na realização das entrevistas. Foi referida e reforçada a ideia de que tanto os inquéritos por questionário como as entrevistas eram anónimos e que tinham como único objetivo a conceção do Plano de Formação adequado às necessidades identificadas. Contudo, permanece a nossa preocupação de que o receio sentido possa ter influenciado, de algum modo, os resultados.

Assim, no contexto da gestão de recursos humanos e da formação, há diversas oportunidades abertas a investigações futuras que podem enriquecer ainda mais o nosso entendimento acerca do tema. Uma das áreas pertinentes é a análise aprofundada dos métodos de avaliação de eficácia da formação, procurando desenvolver análises mais precisas e abrangentes para medir o impacto da formação no desempenho organizacional. Além disso, explorar de que forma as tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a realidade virtual, podem ser integradas de maneira eficaz na formação profissional é uma das áreas que merece a nossa atenção.

Desta forma, a gestão de recursos humanos e a formação encontram-se intrinsecamente ligadas, e é reforçada neste estudo a importância dessa relação. À medida que as organizações continuam a evoluir num ambiente globalizado e altamente competitivo, a colaboração entre a gestão de recursos humanos e os departamentos de formação torna-se ainda mais vital. O desenvolvimento de estratégias de formação alinhadas com os objetivos de gestão de talentos pode maximizar o potencial dos colaboradores e, conseqüentemente, contribuir para o sucesso organizacional. Essa integração eficaz pode ser facilitada pela implementação de sistemas de gestão de aprendizagem contínua e pela adoção de abordagens de aprendizagem.

Esta pesquisa demonstra a interligação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Formação Profissional, destacando como ambas desempenham papéis essenciais no desenvolvimento das organizações. À medida que as empresas começam a procurar vantagem competitiva num ambiente de negócios dinâmico, a integração eficaz da GRH e da Formação Profissional torna-se crucial. É de salientar que a GRH não identifica apenas as necessidades de competências, mas garante também que a formação seja estrategicamente alinhada com os objetivos organizacionais. Portanto, as investigações futuras podem concentrar-se ainda em estratégias de colaboração entre os departamentos de GRH e Formação, melhorando o desenvolvimento de talentos e a melhoria do desempenho organizacional, à medida que as empresas enfrentam desafios em constante evolução no mundo empresarial.

Em suma, à medida que avançamos no século XXI, é imperativo que as empresas entendam a importância da GRH e das suas práticas, pois são imprescindíveis para a conceção dos objetivos estratégicos, com garantia do alinhamento entre as políticas de GRH e as estratégias adotadas pela organização., tendo sempre em vista o sucesso da mesma.

## Referências Bibliográficas

- Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional. (2022). *Plano de Formação 2022*. Disponível em: <https://www.anqep.gov.pt/np4/745.html#1>
- 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.
- Amado, J. & Ferreira, S. (2013), *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management - A Guide to Action* (3ª edição.). Kogan Page.
- Armstrong, M., e Baron, A. (2002), *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance. Developing Partice*. Chartered Institute os Personnel and Development, Londres.
- Barbier, J. (1990). *A Avaliação em formação*. Porto: Ed. Afrontamento.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baumeler, C., & Lamamra, N. (2019). *Micro firms matter. How do they deal with the tension between production and training?*. Journal of Vocational Education & Training, 71(3), 464-481.
- Besseyers des Horts, Charles-Henri (1987). *Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines*. Revue Française de Gestion. 65: 149-155.
- Bilhim, J. (2016). *Gestão estratégica de recursos humanos* (5ª ed.). Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R.; Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Lisboa: Porto Editora.
- Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão*. Centro do Desempenho, Lisboa, Edições Sílabo.
- Brunello, G., & Wruuck, P. (2020). *Employer provided training in Europe: Determinants and obstacles*. Institute of Labor Economics

- Caetano, A. & Tavares, S. (2000). *Tendências na Mudança Organizacional e Tensões na Gestão das Pessoas*. Observatório do Emprego e Formação Profissional. Lisboa
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. (3ª Ed). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Câmara, P., Guerra, P. , e Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. 7.ª edição. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J. (2005). *Formação Profissional: Problemas E Políticas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Carvalho, Abel, Rua, Orlando Lima (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. Porto: Vida Económica.
- Carvalho, J. E. (2006). *Novo paradigma de gestão de recursos humanos para o século XXI*. Universidade Lusíada Editora.
- Cedefop. (2017). *European Skills Index 2016*. Disponível em: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4172>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª Ed). Rio de Janeiro: Editora Campus Lda.
- Correia, J. Lopes, A. & Matos, M. (ORG.) (1999). *Formação de Professores: da racionalidade instrumental à acção comunicacional*. Porto: Edições ASA.
- Coutinho, C. P. (2016). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Managing Human Resources*. Publicações Dom Quixote.
- Cruz, J. V. (1998). *Formação Profissional em Portugal-Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., & Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª edição). Sílabo.
- Decreto-Lei nº401/91, de 16 de outubro, Diário da República nº nº401/91– I Série. Assembleia da República. Lisboa.

DGERT (s.d.). *Quem Pode Pedir certificação*. Obtido em 10 de junho de 2023. Disponível em: <https://certifica.dgert.gov.pt/certificacao-de-qualidade/acesso-a-certificacao.aspx>

DGERT (s.d.). *Referencial de Certificação*. Obtido em 10 de junho de 2023. Disponível em: <https://certifica.dgert.gov.pt/certificacao-de-qualidade/referencial-de-certificacao.aspx>

DGERT (s.d.). *Sistema De Certificação*. Obtido em 10 de junho de 2023. Disponível em: <https://certifica.dgert.gov.pt/-sistema-de-certificao-.aspx>

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores*. Lisboa: Editora RH.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001). *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gil, A. (2008), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed), São Paulo, Editora: Atlas S.A.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Estoril: Princípia.

Holton, E. F. III, Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). *Development of a generalized learning transfer system inventory*. Human resource development quarterly, 11(4), 333.

INE (Portal do Instituto Nacional de Estatística). Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt) . Consultado a 07 de maio de 2023

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D (2005). *Evaluating Training Programs*. 3ª Edição. San Francisco: Berret-Koehlr.

Lagarto, J. e Mineiro, A. (2011). *O B-Learning ao Serviço da Educação da Comunidade Surda*. Indagatio Didactica, 3(2), 144-155.

Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro. Diário da República nº 30/2009 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Liebermann, S. & Hoffmann, S. (2008). *The Impact of Practical Relevance on Training Transfer: Evidence from a Service Quality Training Program for German Bank Clerks*. *International Journal of Training and Development*, 12(2), 74-86.

- Lockee, B.B. (2021). Online education in the post-COVID era. *Nature Electronics*, 4, 5-6 <https://doi.org/10.1038/s41928-020-00534-0>
- Macdonald, J. (2008). *Blended Learning and Online Tutoring: Planning Learner Support and Activity Design* (2.<sup>a</sup> ed.). Hampshire/Burlington: Gower.
- Madelino, F. (2007). *Os diferentes paradigmas do sucesso empresarial*. In Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (Org.). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4<sup>a</sup> edição, Lisboa: Dom Quixote.
- Meigmant, A., Dias, G., e Silva, J. (2003). *A gestão da formação* (2<sup>a</sup>ed). Dom Quixote.
- Neves, A., & Costa, R. (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. G. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas*. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora RH, 1-101.
- Parente, C. (2017). *As empresas como espaço de formação*. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 6.
- Pereira, D. L., & Ramos, M. C. (2018). *Educação e Formação em Contexto Organizacional*.
- Peretti, J. M. (2001). *Gestão de Recursos Humanos* (3<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Phillips, P., & Phillips, J. (2017). *The business case for learning: Using design thinking to deliver business results and increase the investment in talent development*. HRDQ
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora Gradiva.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3<sup>a</sup> Edição). Edições Sílabo.
- Ribeiro, E. (2008). *A Perspetiva da Entrevista na Investigação Qualitativa*, nº4 p. 129-148, Evidência, Araxá.

Rivera, L., Sheffi, Y., & Knoppen, D. (2016). *Logistics clusters: The impact of further agglomeration, training and firm size on collaboration and value added services*. International Journal of Production Economics, 179, 285-294.

Rodrigues, S. (2019). *Práticas de Formação Integradas no Contexto de Trabalho Estudos de caso sobre a formação interna numa grande empresa*. Revista OMNIA. 9(1), pp. 35-44.

Sainsaulieu, R. & Segrestin, D. (1987). *Vers une théorie sociologique de l'entreprise*, Sociologie du Travail, 3 : 335-352.

Santos, A. (2002). *Ensino à Distância & Tecnologias de Informação E-Learning*. Lisboa: FCA - Editora Informática

Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos*. SOCIUS Working Papers, 1

Sharma V. & Shirsath M. (2014). *Training – A motivational tool*. IOSR Journal of Business and Management, 16 (3), 27-35

Sousa, A. (2009). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte;

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & J. G. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Lidel.

Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D. & Kavanagh, M. J. (2007). *The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer of Training*. International Journal of Training and Development, 11(4), 282-294.

Ventura, M., (2007), *O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa*, in Rev SOCERJ. 2007;20(5):383-386, setembro/outubro.

Wolf, F. (2009). *Building Conflict Competent Teams*. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 14, 108-110.

Yin, K. R (1981) *A Crise do Estudo de Caso: Algumas Respostas*. Administrative Science

Yin, K. R (2010) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª ed. Porto Alegre (RS): Bookman; 2010.

## **Apêndices**

## **Apêndice A – Guião do Questionário**

### **Diagnóstico de Necessidades de Formação**

Caro \_\_\_\_\_ participante,  
Através das questões que se seguem, enquadradas na dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos da FCHS e ESGHT da UAlg, pretendemos recolher informação sobre a sua perceção acerca da importância da formação no desempenho das suas atuais funções \_\_\_\_\_ na \_\_\_\_\_ empresa.  
De salientar que a sua participação neste estudo é voluntária, não sendo fornecido nenhum pagamento aos/às participantes. Assim, tem a liberdade de recusar ou abandonar o estudo a \_\_\_\_\_ qualquer \_\_\_\_\_ momento.  
As informações recolhidas serão anónimas e confidenciais, não sendo possível identificar quem submete o questionário preenchido, pelo que solicitamos que a sua resposta seja tão próxima da realidade quanto possível. Os dados recolhidos serão usados única e exclusivamente \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_ fins \_\_\_\_\_ de investigação \_\_\_\_\_ científica.  
Encontramo-nos a recolher respostas até ao dia 07 de julho.  
O tempo de resposta do presente questionário ronda os 5 minutos.  
Informo, ainda, que me encontro disponível para qualquer esclarecimento que possa ser necessário durante o período de realização do estudo, através dos seguintes contactos:  
Nome: Ana Godinho Contactos: a60866@ualg.pt ou 961412554.

### **Secção 1**

Confirmo que tomei conhecimento e aceito as condições gerais dos termos acima descritas.

Sim

Confirmo que aceito os termos e condições da Política de Privacidade do Microsoft Forms disponível \_\_\_\_\_ em "<https://privacy.microsoft.com/enUS/privacystatement#mainnoticetoendusersmodule>".

Sim

### **Secção 2**

### **Consentimento de Tratamento de Dados Pessoais**

Autorizo expressamente o tratamento dos dados pessoais pela UAlg, para efeitos de registo e gestão do Inquérito por questionário relativos ao Inquérito de Diagnóstico de Necessidades de Formação, bem como para efeitos de comunicação dos eventos ou iniciativas promovidas pela UAlg, de acordo com os termos de informação sobre tratamento de dados e a Política de Proteção de Dados que se encontram disponíveis em [www.ualg.pt](http://www.ualg.pt) . Estou consciente de que posso retirar o consentimento ou exercer os direitos de proteção de dados, designadamente os direitos de reclamação, acesso, retificação, oposição, limitação do tratamento ou apagamento, através de contacto com o Encarregado da Proteção de Dados da UAlg pelo correio eletrónico [rgpd@ualg.pt](mailto:rgpd@ualg.pt) .

Sim

Não

### Secção 3

#### Parte I – Dados de Caracterização

Na primeira parte do questionário deverá assinalar apenas uma das opções de resposta apresentadas no quadrado correspondente.

**1. Género:**

Feminino

Masculino

Não binário

Outro \_\_\_\_\_

**2. Idade: \_\_\_\_\_**

**3. Escolaridade:**

1º ciclo do ensino básico (4º ano)

2º ciclo do ensino básico (6º ano)

3º ciclo do ensino básico (9º ano)

Ensino Secundário (12º ano)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

**4. Local de trabalho:**

Noa – Quinta do Lago

Noa – Vilamoura

Il Vero

Il Vero II

Bar da Piscina

Escritório

**5. Categoria Profissional:**

- Chefe de cozinha
- Cozinheiro/a
- Ajudante de cozinha
- Pasteleiro/a
- Empregado de mesa e bar
- Copeiro/a
- Barman/Barmaid
- Funcionário/a de escritório

Outros profissionais \_\_\_\_\_

**6. Antiguidade na empresa:**

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 4 anos
- Mais de 4 anos

Secção 4

**Parte II - Formação**

**7. Já frequentou algum curso de formação?**

- Sim
- Não

**8. Caso a resposta à questão anterior tenha sido sim, o que o/a motiva a frequentar um curso de formação? (Pode seleccionar uma ou mais opções)**

- Aperfeiçoamento de conhecimentos e competências.
- Aquisição de conhecimentos e competências.
- Progressão na carreira.
- Melhoria do desempenho profissional.
- Enriquecimento pessoal.

Outra(s) \_\_\_\_\_

**9. Quais das seguintes áreas constituem uma prioridade para si e/ou para o seu desempenho nas funções atuais? (Pode selecionar uma ou mais opções)**

- Vendas/Comercial (Atendimentos e venda presencial; Gestão de Stocks; Qualidade e satisfação do Cliente; Gestão de reclamações;)
- Alimentar (Higiene e segurança alimentar e sistema HACCP; Higiene e segurança alimentar;)
- Comportamental (comunicação interpessoal e assertividade; relacionamento interpessoal; gestão de conflitos; gestão do stress profissional; Inteligência emocional e a sua aplicação na vida profissional;)
- Gestão (Gestão de equipas e organização do trabalho; Gestão de equipas; coordenação da receção de mercadorias;)
- Línguas (Inglês no trabalho; espanhol; francês;)
- Qualidade e sistemas de gestão (Noções e normas de qualidade; qualidade e satisfação nos serviços; qualidade e organização na produção; melhoria da qualidade;)
- Segurança e Higiene no trabalho (Ambiente, Segurança, higiene e saúde no trabalho; primeiros socorros; prevenção e combate a incêndios; ergonomia e movimentação manual de cargas;)
- Desenvolvimento pessoal (Inteligência Emocional, soft Skills, gestão de stress, comunicação positiva)

**9. Qual a modalidade de formação que prefere?**

- Presencial.
- B-learning ou misto (presencial e e-learning).
- E-learning síncrono (online ao mesmo tempo que o formador).
- E-learning assíncrono (sem horário marcado).
- E-learning misto (síncrono e assíncrono).

**10. Qual é o seu horário preferencial para a realização da formação?**

- Pós-laboral.
- Durante o horário de trabalho.

Misto.

Indiferente.

**Obrigada pela sua participação!**

## Apêndice B – Guião da Entrevista

**Localização:**

**Idade:**

**Género:**

**Habilitações Literárias:**

**Categoria profissional:** Gerente

**Estabelecimento onde exerce funções:**

**Antiguidade na empresa:**

**Data:**

**Hora de início:**

**Hora de término:**

**Observações:**

### Objetivos:

- I. Reconhecer a importância das políticas de formação para o desempenho de funções dos colaboradores.
- II. Compreender como se organiza a formação na Geongliss Lda.
- III. Identificar necessidades de formação.

### Primeira Parte – Foco nas políticas de formação da empresa

Nesta primeira parte, pretende-se conhecer o posicionamento da empresa face à formação.

1. Qual é a missão da Geongliss?
2. Desde que trabalha na empresa já frequentou alguma ação de formação?
3. Já recebeu, por parte da empresa, alguma sugestão de formação para si ou para os colaboradores da sua responsabilidade?  
- Se sim, em que áreas e qual o motivo desse sugestão?

## **Segunda Parte – Foco nas necessidades de Formação**

Na segunda parte, pretendemos identificar quais as necessidades de formação, bem como os desafios diários dos colaboradores que possam indiciar eventuais necessidades de formação.

1. Que competências considera essenciais para atingir os objetivos da empresa?

(pretende-se que o responsável nos diga quais as capacidades necessárias para que o trabalho no estabelecimento possa ocorrer sem incidentes, em segurança, de acordo com regulamentação nacional e europeia: como a autonomia, capacidade de resolver problemas, consciência individual e coletiva, sentido de responsabilidade, etc).

2. Que comportamentos distinguem os colaboradores com um bom desempenho de funções dos que têm desempenhos mais limitados/comprometidos?

(Uma vez que nem todos os colaboradores possuem a mesma motivação para o exercício das funções, muitas vezes o seu desempenho depende de fatores externos; por isso, pretendemos saber o que distingue os colaboradores com bom desempenho dos restantes).

3. Quais são os grandes desafios e/ou problemas enfrentados pelos colaboradores?

(Também as adversidades do dia-a-dia podem indicar necessidades de formação, como as situações com que se deparam na cozinha, armazenamento de mercadoria, atendimento ao cliente, etc...)

4. Que competências, conhecimentos e características pessoais são necessárias ou devem ser desenvolvidas para dar resposta a esses desafios?

(Pretendemos saber se alguns dos problemas/desafios podem ser resolvidos através do desenvolvimento de competências, conhecimentos e características dos colaboradores: como a proatividade, trabalho em equipa, predisposição para aprender, iniciativa, aplicar conhecimentos adquiridos anteriormente, etc).

5. Quais as áreas de formação que, na sua opinião, seriam mais pertinentes para a sua equipa?

- Caso o gerente tenha dificuldade em dizer alguma área podemos enumerar algumas, como:
  - Alimentar (Higiene e segurança alimentar e sistema HACCP; Higiene e segurança alimentar;)
  - Hotelaria/restauração (cozinha; serviço de mesa; serviço de bar; técnico de cozinha/pastelaria; técnico de mesa/bar;)
  - Línguas (Inglês no trabalho; espanhol; francês;)
  - Qualidade e sistemas de gestão (Noções e normas de qualidade; qualidade e satisfação nos serviços; qualidade e organização na produção; melhoria da qualidade;)
  - Segurança e Higiene no trabalho (Ambiente, Segurança, higiene e saúde no trabalho; primeiros socorros; prevenção e combate a incêndios; ergonomia e movimentação manual de cargas;)
  - Desenvolvimento pessoal (Inteligência Emocional, soft Skills, gestão de stress, comunicação positiva)

### **Terceira Parte – Foco no Colaborador**

Na terceira e última parte da entrevista, pretende-se conhecer a posição do entrevistado no que toca à formação e a relevância da formação para o desempenho das funções que exerce.

1. Costuma frequentar ações de formação?  
Quais os motivos que (não) o levam a frequentar ações de formação?
2. Caso já tenha frequentado ações de formação, qual considera ter sido o impacto dos conhecimentos e competências adquiridos para o desempenho das suas atuais funções?
3. Alguma vez fez propostas de formação à empresa tendo em conta os seus interesses e/ou dos trabalhadores por quem é responsável?
  - Se sim, qual a receptividade por parte da direção?
  - Se não, porquê?

Tópicos a abordar:

- A opinião dos Gerentes acerca da frequência de ações de Formação.
- Pertinência da formação no exercício de funções.
- Políticas de formação da empresa.
- Incidentes que possam ser resolvidos/evitados através de formação.

### Apêndice C – Grelha de análise Prévia

| <b>Categorias</b>  | <b>Entrevista<br/>1</b> | <b>Entrevista<br/>2</b> | <b>Entrevista<br/>3</b> | <b>Entrevista<br/>4</b> | <b>Entrevista<br/>5</b> |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Missão da Empresa</b>   |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>Frequência de ações de formação desde que trabalha na empresa.</b>  |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>Sugestão por parte da direção para frequência de ações de formação (Gerente e/ou colaboradores).</b>                                  |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>Competências essenciais para atingir os objetivos da empresa.</b>   |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>Comportamentos que distinguem os colaboradores com um bom desempenho dos que têm um desempenho mais limitado.</b>                     |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>Desafios e/ou problemas enfrentados pelos colaboradores.</b>  |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>Competências, conhecimentos e características pessoais necessárias ou que podem ser desenvolvidas para dar resposta aos desafios.</b> |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>Áreas de formação pertinentes para a equipa.</b>  |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>Hábito de Frequência de ações de Formação e motivos que (não) o levam a frequentar formações.</b>                                     |                         |                         |                         |                         |                         |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <p><b>Impacto dos conhecimentos e competências adquiridos nas formações realizadas para o desempenho das atuais funções</b><br/>(Caso já tenha frequentado ações de formação).</p> |  |  |  |  |  |
| <p><b>Sugestão por parte do gerente à direção para frequência de ações de formação tendo em conta os próprios interesses e/ou da equipa.</b></p>                                   |  |  |  |  |  |

## **Anexos**

## Anexo 1 – Parecer Positivo do responsável de RGD da UAlg

Re: Pedido de Parecer RGD para Questionário ou Inquérito de Investigação

**From:** ANA MARIA CAEIRO GODINHO <a60866@ualg.pt>  
**Sent:** Wednesday, June 7, 2023 9:04 AM  
**To:** Regulamento Geral da Proteção de Dados <rgpd@ualg.pt>  
**Subject:** Pedido de Parecer RGD para Questionário ou Inquérito de Investigação

Muito bom dia caro responsável de RGD da Ualg,

Venho por este meio solicitar o seu parecer para implementação das técnicas de recolha de dados enquadradas na dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos da FCHS e ESGHT da UAlg.

Tendo em conta a metodologia escolhida e os objetivos de estudo a que nos propusemos, as técnicas de recolha de dados que pretendemos utilizar, são inquéritos por questionário, por entrevista e a análise documental.

Como tal, o questionário apresentado inclui duas partes: a primeira, remete para os dados sociodemográficos dos inquiridos, tais como a o género, idade, escolaridade, local de trabalho, categoria profissional e antiguidade na empresa; Já a segunda parte, é dedicada às perceções sobre necessidades de formação, abordando temas como a motivação para frequentar ações de formação, modalidades de formação preferenciais, horários mais pertinentes e as áreas em que os colaboradores sentem mais dificuldades.

A versão apresentada inclui questões de resposta fechada, com recurso a escalas dicotómicas e escolha múltipla. A escolha deste tipo de questão é justificada com o facto de pretendemos que todos os colaboradores se encontrassem limitados às mesmas opções, permitindo um maior controlo no tratamento das respostas. Este será disponibilizado em formato impresso e também online através do seguinte link: <https://forms.office.com/e/GGnNDG12b>

No que toca ao guião da entrevista apresentado e tendo em conta a revisão de literatura realizada, esta é constituída por perguntas abertas, onde abordámos alguns temas como: a posição do entrevistado no que toca à formação e relevância no desempenho das suas funções, o posicionamento da empresa face às políticas de formação, competências necessárias para atingir os objetivos da empresa, problemas enfrentados diariamente pelos colaboradores e competências necessárias para os resolver e por fim, as áreas de formação pertinentes para a equipa de responsabilidade do entrevistado. Pretende-se que a entrevista seja realizada se forma presencial.

Como tal, para que possamos seguir todas as normas, coloco em anexo o guião da entrevista, o modelo do inquérito por questionário impresso, e os respetivos modelos de Consentimento Livre, Informado e Esclarecido.

Aguardo resposta de vossa parte.

Os melhores cumprimentos,

Ana Godinho, a60866

Re: Pedido de Parecer RGD para Questionário ou Inquérito de Investigação

**De:** Regulamento Geral da Proteção de Dados <rgpd@ualg.pt>  
**Enviado:** 16 de junho de 2023 12:00  
**Para:** ANA MARIA CAEIRO GODINHO <a60866@ualg.pt>  
**Assunto:** Re: Pedido de Parecer RGD para Questionário ou Inquérito de Investigação

Estimada Ana Godinho

Na sequência do Vosso pedido de Parecer sobre o estudo "dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos da FCHS e ESGHT da UAlg." e na qualidade de Encarregado da Proteção de Dados da Universidade do Algarve, designado nos termos do nº 1 do artigo 37º do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) e no exercício das funções de controlo de Conformidade de Questionários, de acordo com a alínea b) do nº 1 do artigo 39º do RGD, apresento à Vossa consideração as seguintes observações:

1. Análise
  - No formulário online indicado, não existe um pedido de tomada de conhecimento dos termos e condições que são apresentados na Introdução do Questionário.
  - No formulário online e papel indicado não existe um pedido de tomada de conhecimento para a Política de Privacidade da Microsoft Forms.
  - Ainda que não exista a recolha de dados pessoais sensíveis de identificação direta de uma pessoa, existe o risco de identificação pela conjuntura dos dados sociodemográficos recolhidos.

2. Parecer e Recomendação

- Recomenda-se que no início do formulário online seja incluída uma questão "tomei conhecimento dos termos e condições deste formulário/inquérito"
- Recomenda-se que no início do formulário online seja incluída uma questão "tomei conhecimento da Política de Privacidade da Microsoft Forms"
- Recomenda-se que nas duas questões indicadas na anterior (tomada de conhecimento de termos e privacidade de dados) sejam de resposta obrigatória e possível apenas a resposta "Sim" impossibilitando assim prosseguir no questionário a não ser que responda afirmativamente.
- Recomenda-se se seja introduzida uma questão no início do formulário com pedido de consentimento e com o seguinte texto:
  - o Consentimento para Tratamento de DadosAutorizo expressamente o tratamento dos dados pessoais pela Universidade do Algarve, para efeitos de estudo realizado na investigação "NOME DO INVESTIGAÇÃO/ESTUDO", de acordo com os

Re: Pedido de Parecer RGPD para Questionário ou Inquérito de Investigação



- Recomenda-se que no início do formulário online seja incluída uma questão "tomei conhecimento dos termos e condições deste formulário/inquérito"
- Recomenda-se que no início do formulário online seja incluída uma questão "tomei conhecimento da Política de Privacidade da Microsoft Forms"
- Recomenda-se que nas duas questões indicadas na anterior (tomada de conhecimento de termos e privacidade de dados) sejam de resposta obrigatória e possível apenas a resposta "Sim" impossibilitando assim prosseguir no questionário a não ser que responda afirmativamente.
- Recomenda-se se seja introduzida uma questão no início do formulário com pedido de consentimento e com o seguinte texto:
  - Consentimento para Tratamento de Dados  
Autorizo expressamente o tratamento dos dados pessoais pela Universidade do Algarve, para efeitos de estudo realizado na investigação "NOME DO INVESTIGAÇÃO/ESTUDO", de acordo com os termos de informação sobre tratamento de dados e a Política de Proteção de Dados que se encontram disponíveis em [www.ualg.pt](http://www.ualg.pt). Estou consciente de que posso retirar o consentimento ou exercer os direitos de proteção de dados, designadamente os direitos de reclamação, acesso, retificação, oposição, limitação do tratamento ou apagamento, através de contacto com o Encarregado da Proteção de Dados da Universidade do Algarve pelo correio eletrónico [rgpd@ualg.pt](mailto:rgpd@ualg.pt), e caso assim o considere necessário, apresentar reclamação à Comissão Nacional de Proteção de Dados, através dos contactos disponíveis em [www.cnpd.pt](http://www.cnpd.pt)
- - Para a entrevista presencial recomendo que preencha ( nos campos marcados por [] ) o documento que junto em anexo de Modelo de termos e condições e consentimento, uma vez que o modelo que enviou carece de alguns requisitos exigidos pelo RGPD e Lei 58/2019.

Fico a aguardar informação de alterações e modelo de termos e condições e consentimento preenchido para poder fazer nova avaliação e emitir parecer favorável.

Ao dispor para eventuais esclarecimentos ou informações adicionais.  
Melhores Cumprimentos  
Júlio Fernandes - na qualidade de EPD da UAlg

Para mais informação e guias de ajuda, aconselho vivamente consultar a área de "Proteção de Dados" na Intranet da Ualg em <https://ualgnet.ualg.pt/servicos#protecao-de-dados>.

Re: Pedido de Parecer RGPD para Questionário ou Inquérito de Investigação



**From:** ANA MARIA CAEIRO GODINHO <a60866@ualg.pt>  
**Sent:** Saturday, June 17, 2023 5:21 PM  
**To:** Regulamento Geral da Proteção de Dados <rgpd@ualg.pt>  
**Subject:** RE: Pedido de Parecer RGPD para Questionário ou Inquérito de Investigação

Muito Boa tarde,

Agradecendo desde já a recomendações apresentadas, informo que já procedi à correção das questões apontadas:

- Relativamente ao Inquérito por Questionário, foi criado um novo questionário seguindo as recomendações anteriores, desta forma, encontra-se disponível através do link: <https://forms.office.com/e/gFhMS6TWi8>
- Tendo em conta que este será disponibilizado não só online, mas também impresso, iremos utilizar a versão online para esse efeito, procedendo apenas à impressão do mesmo, conforme em anexo.
- No que toca ao Modelo de de termos e condições e consentimento, este encontra-se também em anexo e preenchido segunda as indicações dadas.

Posto isto, aguardo resposta de vossa parte.

Cumprimentos,

Ana Godinho

Re: Pedido de Parecer RGPD para Questionário ou Inquérito de Investigação



**De:** Regulamento Geral da Proteção de Dados <rgpd@ualg.pt>  
**Enviado:** Friday, June 23, 2023 5:57:47 PM  
**Para:** ANA MARIA CAEIRO GODINHO <a60866@ualg.pt>  
**Assunto:** Re: Pedido de Parecer RGPD para Questionário ou Inquérito de Investigação

Cara Ana Godinho

Na qualidade de Encarregado da Proteção de Dados da UALG e na sequência da continuidade do Vosso pedido de Parecer sobre a Conformidade RGPD do questionário no âmbito do estudo "Diagnóstico e Plano de Formação: Estudo de Caso numa empresa de restauração no Algarve", confirmo encontrar no estudo as condições necessárias para evitar possíveis situações que possam responsabilizar a UAlg em termos de falta de cumprimento de requisitos da conformidade de privacidade de dados conforme o RGPD e LPDP.

Mais informo que para garantir a conformidade RGPD o documento de Informação Prévia de Privacidade de Dados deve ser apresentado **a cada participante** requisitando a sua leitura, tomada de conhecimento e assinatura para os termos e condições e termo de consentimento.

Este email representa parecer do EPD sobre tratamentos de dados pessoais e pode ser apresentado para Parecer da Comissão de Ética da Ualg.

Ao dispor para eventuais esclarecimentos ou informações adicionais.  
Melhores Cumprimentos  
Júlio Fernandes - na qualidade de EPD da UAlg

