

Petra Joana Sousa Freitas

**O IMPACTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:**

**O CASO DO GRUPO PORTO BAY HOTELS AND RESORTS**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Maio de 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



**FEUC** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Petra Joana Sousa Freitas

**O IMPACTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO DESENVOLVIMENTO  
ORGANIZACIONAL:**

**O CASO DO GRUPO PORTO BAY HOTELS AND RESORTS**

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade  
de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de  
Mestre

Orientador: Professora Doutora Teresa Carla Oliveira

Orientador da Entidade de Acolhimento: Dr.ª Teresa Rodrigues

Coimbra, 2014

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de deixar um especial agradecimento ao Porto Bay Hotels & Resorts por me ter acolhido ao longo destes meses de estágio e pelas oportunidades que me proporcionou. Em especial, à Dr<sup>a</sup>. Teresa Rodrigues e aos meus colegas de departamento por todo o apoio prestado e dedicação, por me terem acolhido da melhor forma possível e pela compreensão ao longo desta etapa.

À minha orientadora, Doutora Teresa Carla Oliveira pelo apoio, acompanhamento e sugestões que foram essenciais para a elaboração deste trabalho.

À minha família, em especial aos meus pais e ao meu irmão, o meu mais profundo agradecimento por todo o apoio, paciência que tiveram comigo, pelo incentivo na finalização deste percurso e pela sua enorme dedicação ao longo destes anos.

Aos meus amigos que me acompanham desde a infância e aos amigos que fiz em Coimbra pelo companheirismo e amizade ao longo deste percurso, dando-me apoio nos momentos mais difíceis e partilhando comigo a felicidade, nos momentos de alegria.

## **RESUMO**

O presente relatório pretende descrever e refletir sobre uma experiência proporcionada pelo estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos do Porto Bay Hotels and Resorts, que opera na Madeira. O estágio envolveu contacto com os procedimentos relacionados com a formação, nomeadamente, na elaboração do plano formativo e suas etapas.

Esta experiência curricular, tendo por base a aplicação de um questionário, da responsabilidade da empresa, sobre as necessidades de formação a todos os colaboradores do grupo, proporcionou uma análise crítica e conceptualmente fundamentada a uma amostra de 36% desses colaboradores (n=205) os quais fazem parte do hotel de maior visibilidade do grupo (hotel de cinco estrelas com capacidade de 400 camas). É argumentado que o desenvolvimento quer estratégico, quer operacional no setor hoteleiro passa pela aposta cada vez mais forte pela profissionalização dos seus colaboradores, em que a formação é uma das práticas de gestão de importância elevada.

### **Palavras-chaves:**

Formação Profissional, Gestão de Recursos Humanos, Formação Estratégica, Setor Hoteleiro, Diagnóstico de Necessidades de Formação

## **ABSTRACT**

This report aims to describe and reflect on a course provided by the internship within the Master of Management, Faculty of Economics, University of Coimbra experience, developed at the Department of Human Resources of Porto Bay Hotels and Resorts, which operates in Madeira. The internship involved contact with the procedures related to the professional training, in particular, in developing the training plan and its stages.

This curricular experiment, based on an application of a questionnaire, being from the company responsibility, about the training needs of all employees, gave a critical analysis and conceptually based on a sample of 36% of those workers (n=205) which make part of the best hotel of the company in the region (five-star hotel with the capacity of 400 beds). It's argued that the development either strategic or operative in the hotel industry goes by the commitment of the better formation of the employees, in which the formation is one of the highest important points.

### **Key Words:**

Professional Training, Human Resources Management, Strategic Training, Hotel Industry, Diagnosis of Training Needs

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PARTE I	
1. O ESTÁGIO NOS HOTÉIS PORTO BAY	4
1.1 Apresentação da entidade de acolhimento	4
1.2 Estagiar no Porto Bay Hotels and Resorts	8
1.3 Descrição das tarefas realizadas durante o estágio	9
1.3.1 Diagnóstico ou levantamento de necessidades de formação	10
1.3.2 Elaboração do relatório de necessidades de formação	14
1.3.3 Planeamento da formação	16
1.4 Outras atividades desenvolvidas	18
1.5 Sumário	19
1.6 Análise Crítica sobre o estágio	19
PARTE II	
2. IMPACTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DO PORTO BAY HOTELS AND RESORTS	21
2.1 Formação como desenvolvimento profissional	21
2.2 Formação como estratégia	28
2.3 Ciclo Formativo	33
2.4 Alto desempenho organizacional, motivação dos profissionais e satisfação do cliente: desenvolvimento das organizações do setor hoteleiro	39
3. O CASO DA FORMAÇÃO NO PORTO BAY HOTELS AND RESORTS	43
3.1 Descrição das atividades de formação	43
4. ANÁLISE CRÍTICA SOBRE O ESTUDO DESENVOLVIDO	65
CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	72

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Logótipo do Porto Bay Hotels and Resorts	4
Figura 2: Organigrama do Porto Bay Hotels and Resorts	7
Figura 3: Ciclo Formativo	33
Figura 4: Modelo Multinível de Kirkpatrick	36

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela nº 1. Total de colaboradores	47
Tabela nº 2: Total de colaboradores por departamento	47
Tabela nº 3: Total de colaboradores por sexo	47
Tabela nº 4: Habilitações académicas dos inquiridos	48
Tabela nº 5: Nº de inquiridos por grupo etário	49
Tabela nº 6: Resumo das respostas dos inquiridos à pergunta “Realizou alguma ação de formação nos últimos 3 anos” do QNF	50
Tabela nº 7: Resumo das respostas dos inquiridos à pergunta “Considera importante frequentar ações de formação” do QNF	51
Tabela nº 8: Resumo das respostas dos inquiridos à pergunta “Sente alguma dificuldade nas suas tarefas” do QNF	53
Tabela nº 9: Resumo das respostas dos inquiridos à pergunta “Tem interesse em realizar alguma ação de formação” do QNF por habilitações académicas	54
Tabela nº 10: Resumo das respostas dos inquiridos à pergunta “Tem interesse em realizar alguma ação de formação” do QNF por grupo etário	55
Tabela nº 11: Necessidades individuais de formação diagnosticadas pelos chefes e colaboradores em geral	56

Tabela nº 12: Necessidades individuais por área de formação/departamento	58
Tabela nº 13: Necessidades individuais por área de formação e por habilitações académicas	60
Tabela nº 14: Cronograma para a realização de ações de formação	61

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico nº 1: Sexo dos colaboradores inquiridos	47
Gráfico nº 2: Habilitações académicas	48
Gráfico nº 3: Habilitações académicas dos inquiridos por departamento	48
Gráfico nº 4: Inquiridos por grupo etário	49
Gráfico nº 5: Áreas de formação por departamento	59
Gráfico nº 6: Áreas de formação por habilitações académicas	61

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Questionário de Levantamento de Necessidades de Formação dos colaboradores em geral	73
Anexo 2: Questionário de Levantamento de Necessidades de Formação dos chefes e subchefes	74



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CH – Capital Humano

DNF – Diagnóstico de Necessidades de Formação

DRQP – Direção Regional de Qualificação Profissional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PFGM – Plano de Formação e Guia Metodológico

QNF – Questionário de Necessidades de Formação

RH – Recursos Humanos

RNF – Relatório de Necessidades de Formação

ROI – Retorno sobre Investimento

## INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta-se como o relatório de estágio do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, desenvolvido no Grupo Porto Bay Hotels & Resorts. O referido estágio foi efetuado maioritariamente no projeto do plano formativo no Departamento de Recursos Humanos.

De acordo com os objetivos estabelecidos e as tarefas desempenhadas durante o período de estágio, o tema escolhido foi “O impacto da formação profissional no desenvolvimento organizacional: O caso do grupo Porto Bay Hotels and Resorts”.

O objetivo do estágio foi integrar-me no sistema de Gestão de Recursos Humanos (GRH) da entidade, complementando com a realização de diversas tarefas neste departamento. O estágio foi desenvolvido na área da gestão da formação, nomeadamente na execução do diagnóstico de necessidades de formação (DNF) e posteriormente no plano de formação.

Num mundo em constante mudança, assinalado por um desenvolvimento tecnológico e científico cada vez mais acentuado, o conhecimento é uma das competências mais valorizadas nas pessoas. Dito isto, a formação profissional tem-se assumido nos últimos anos, enquanto fator crítico para o desenvolvimento das competências e afigurando-se como essencial no sucesso empresarial e na qualidade do emprego.

A formação nunca foi tão valorizada como atualmente, seguindo esta lógica de pensamento, o mundo e a tecnologia expandiram-se de tal forma que as pessoas para conseguirem estar a par das mudanças, têm de se atualizar constantemente. Tem vindo a adquirir uma crescente relevância no seio das empresas. À formação é reconhecida a importância estratégica, enquanto instrumento de GRH que visa o progresso pessoal e profissional dos colaboradores, contribuindo significativamente para aumentar o nível do desenvolvimento organizacional. Como principal foco de que a formação é um verdadeiro instrumento estratégico para a resolução de problemas de desempenho, é cada vez mais uma aposta das organizações para desenvolver o potencial humano e desta forma diferenciar-se das demais organizações.

Num Mundo fortemente globalizado, é de elevada importância que os recursos humanos (RH) possuam cada vez mais competências, de modo a responderem mais eficientemente e com maior competitividade às várias necessidades organizacionais. A formação profissional é assim um dos principais instrumentos para dotar de competências os RH, tornando-os em agentes facilitadores da mudança. É necessário proporcionar aos formandos conhecimentos e competências específicas, no sentido de desenvolverem capacidades para prever, analisar e avaliar os riscos e induzi-los à mudança das suas atitudes e comportamentos.

Perante o referido, e face aos elevados investimentos na formação que as empresas cada vez mais solicitam, torna-se fulcral, compreender e analisar a dinâmica do processo formativo das organizações, identificando as suas potencialidades.

A GRH tem sido alvo de um crescente interesse que decorre do seu impacto não só ao nível das pessoas mas também ao nível do desenvolvimento organizacional, pois reconhece-se que o comportamento das pessoas afeta os resultados ao nível da organização como, por exemplo na produtividade, nos lucros, na qualidade dos produtos e/ou serviços, etc. Este facto constitui uma vantagem determinante no contexto da grande competitividade que caracteriza a economia atual.

O objetivo deste estudo é fundamentar e analisar, de uma perspetiva teórica, o impacto da formação profissional no desenvolvimento individual e organizacional bem como os passos que um ciclo formativo deve seguir. Salientando a importância da GRH, mais propriamente da formação e desenvolvimento de competências na indústria hoteleira. Esta indústria caracteriza-se pela utilização intensiva de mão-de-obra, pois um serviço de qualidade proporcionado aos clientes de um hotel é fortemente determinado pela qualidade dos seus RH, que são considerados o elo de ligação.

O presente relatório encontra-se dividido em duas partes:

Na primeira parte será apresentado a instituição de acolhimento, as tarefas desenvolvidas durante o estágio e uma análise crítica sobre o referido estágio.

A segunda parte refere-se à formação profissional e desenvolvimento organizacional: o caso dos Hotéis Porto Bay e este encontra-se subdividido em duas partes distintas. Inicialmente, será introduzida a temática sobre a formação profissional, com incidência no seu importante papel em contexto organizacional, nomeadamente, no desenvolvimento profissional, objetivos, as razões que levam as empresas a investirem em programas de formação, a quem se destina e qual a sua finalidade, o ciclo que um programa formativo deve seguir para que a formação vá de encontro aos objetivos previamente fixados (para que haja a transferência da aprendizagem) e a formação como estratégia. Posteriormente, será abordado a formação profissional e o desenvolvimento das organizações do setor hoteleiro e o caso da formação no Porto Bay Hotels and Resorts. Por fim apresentar-se-á a análise crítica relativamente ao estudo desenvolvido e a conclusão.

## PARTE I

### 1. O ESTÁGIO NOS HOTÉIS PORTO BAY

#### 1.1 Apresentação da entidade de acolhimento

Constituição da sociedade – Porto Bay Hotéis e Resorts, S.A.

A sociedade anónima, designada por Porto Bay, Hotéis e Resorts, foi constituída a 25/08/2000, na cidade do Funchal. A principal atividade da entidade é a prestação de serviços técnicos de administração e gestão nas áreas de hotelaria e turismo, não descurando a exploração de hotéis e infraestruturas de lazer. Mais recentemente, a sociedade ampliou o seu objeto nas áreas de prestação de serviços de Formação Profissional, nomeadamente, no levantamento de necessidades de formação, no recrutamento e seleção, promoção, acompanhamento e avaliação de ações de formação profissional.



Figura 1. Logótipo do Porto Bay Hotels & Resorts

#### Filosofia Corporativa

A filosofia corporativa do Grupo Hoteleiro Porto Bay está baseada em três pilares, nomeadamente o Produto, a Promoção e as Pessoas. A garantia da qualidade e evolução dinâmica destes três “P’s” constitui o principal objetivo do grupo, no qual a Formação Profissional desempenha um papel importante. Valorizando e fomentando cada um deles como um todo, é um ponto de partida e o objetivo primordial do grupo.

#### História do grupo

O grupo Porto Bay nasceu da ideia de conceber hotéis perfeitamente adequados às necessidades do mercado em termos de instalações, serviço e posicionamento. Surgiu a decisão de investimento num grupo de investidores privados da ilha da Madeira – Portugal, alguns deles já com experiência no setor.

O primeiro hotel do grupo, Suite Hotel Eden Mar, na cidade do Funchal, foi inaugurado em 1988. Tornou-se o primeiro hotel da “nova era” da hotelaria madeirense. Abriu com 89% de ocupação, no ano seguinte atingiu 91% e no terceiro, 95% de ocupação.

The Cliff Bay, o primeiro 5 estrelas do Porto Bay Hotels & Resorts, surgiu em 1994 na cidade do Funchal, como resultado de um cuidadoso levantamento das necessidades da ilha da Madeira.

Em 2000, o Resort citadino Porto Santa Maria recebia os seus primeiros clientes. Na base deste projeto esteve a ideia de fundir um hotel na cidade, pela sua localização mesmo no centro e na zona antiga da cidade do Funchal.

Em Dezembro de 2003 o grupo Porto Bay inaugurou o Resort Vila Porto Mare, o qual integra três diferentes unidades hoteleiras (Suite Hotel Eden Mar, Hotel Porto Mare e The Residence). O Hotel The Residence é vendido como unidades de Timeshare, devido à necessidade de se adaptar ao mercado.

Com a oferta na Madeira consolidada, o grupo virou-se para o exterior. O Brasil foi o primeiro passo nesse sentido, seguindo-se depois Portugal Continental.

O primeiro passo para a internacionalização surge em Janeiro de 2007, altura em que é adquirido no Brasil o hotel Porto Bay Rio Internacional de 4 estrelas, situado no Rio de Janeiro. Este passo é dado em conjunto com a marca Logoplaste, uma empresa de sucesso portuguesa, com cariz multinacional, cuja atividade incide na fabricação de embalagens plásticas rígidas para algumas das empresas mais conceituadas no Mundo. Foi nesta altura que esta empresa começou a participar em projetos conjuntos com o Grupo Porto Bay. Da parte da Logoplaste, a participação nesta joint-venture teve como objetivo a diversificação da sua oferta, através da sua inserção na indústria turística.

Também no Brasil, poucos meses depois, em Junho de 2007 e com os mesmos sócios portugueses da Logoplaste, o grupo adquire uma pousada em Búzios – Porto Bay Búzios, com o objetivo de funcionar como complemento ao hotel do Rio de Janeiro.

Nesta altura é anunciado mais um projeto – o Porto Bay Falésia - desta vez no Algarve, cuja abertura faz-se em Março de 2008. O Porto Bay Falésia (anterior Riu Falésia)

representa a entrada do grupo Porto Bay no Continente Português.

Em 2009 surge o terceiro Porto Bay em terras brasileiras. A aquisição em Maio do hotel 5 estrelas L'Hotel Porto Bay São Paulo marca a chegada de mais um empreendimento do grupo Porto Bay a esse País. Este é o quarto investimento da Invesvia, que agrega os grupos portugueses Porto Bay Hotels & Resorts e Logoplaste. Do ponto de vista do grupo Porto Bay, esta parceria foi constituída com o objetivo de aproveitar a experiência e a estrutura administrativa com excelentes quadros, que a Logoplaste possui em São Paulo.

Em 2012 e complementando a já ampla oferta de serviços hoteleiros na Região Autónoma da Madeira, o grupo Porto Bay adquiriu a estalagem Porto Bay Serra Golf.

Porto Bay Hotels & Resorts tem atualmente uma capacidade total de cerca de 2600 camas nos segmentos de quatro e cinco estrelas na ilha da Madeira, no Rio de Janeiro, em Búzios e no Algarve, proporcionando-lhes várias distinções ao longo dos anos.

Em 2014, o Grupo Porto Bay reforçará a sua presença em território continental, com um elegante hotel citadino de 5 estrelas na capital portuguesa, Lisboa.

O grupo é controlado por duas empresas madeirenses. Os grupos Ocean Island e Blandy detêm cada um 45% do capital estando os restantes 10% distribuídos por empresários locais. O operador turístico alemão Thomas Cook AG tem uma quota de 15% na empresa de management.

#### Política ambiental

Com o intuito de satisfazer as exigências de novos segmentos de mercado, onde a preocupação com o meio envolvente é essencial, foram desenvolvidos planos que permitiram ao grupo encontrar diversas formas de reduzir resíduos e poluição a níveis que possam ser tolerados pelo meio ambiente. Compromete-se a adotar nos seus hotéis medidas de proteção do meio ambiente sempre que possível, nomeadamente através de:

- Separação de resíduos para reciclagem;
- Reciclagem de desperdícios orgânicos de jardins;
- Redução do consumo de energia, através da instalação de sistemas de

poupança energética;

- Sensibilização e treino do pessoal sobre a questão ambiental;
- Solicitando a colaboração dos clientes para a adoção de medidas de poupança de energia e água.

Este Grupo Hoteleiro apresenta um crescimento sustentado, que foi possível devido a várias estratégias, mais propriamente à fidelização do cliente, uma aposta na cultura de serviços, na qualidade e excelência do serviço e numa adequação às exigências do mercado, ganhando inúmeros prémios e distinções.

A satisfação dos hóspedes revê-se nas altas taxas de ocupação, que atingem por vezes entre 95% e 100%, o sucesso dos hotéis é também relevado pelo número de hóspedes que optam por voltar, até à data cerca de 30.000 hóspedes voltaram aos hotéis, tendo-lhes sido atribuído um cartão de lealdade. O Grupo Porto Bay fechou 2011 com receitas da ordem dos 60 milhões de euros, o que representou um aumento de 11% relativamente ao ano anterior.

No que diz respeito ao número de funcionários do Grupo, o número ascende aos 830 funcionários, espalhados entre hotéis e serviços administrativos.



Figura 2. Organograma do Porto Bay Hotels & Resorts (Portugal)



## **1.2 Estagiar no Porto Bay Hotels and Resorts**

O estágio curricular, inserido no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, teve início no dia 9 de Setembro e uma duração de 700 horas.

De entre as opções consideradas no plano de estudos do Mestrado, optei por realizar o estágio integrado, pois iria permitir uma ligação entre o que foi lecionado nas unidades curriculares e o início de uma aprendizagem mais prática, de forma a complementar assim a minha formação. Tem como objetivo permitir a construção de conhecimentos e o desenvolvimento de competências e de aptidões.

O meu estágio curricular foi supervisionado pela Dr.<sup>a</sup> Teresa Rodrigues, diretora do Departamento de Recursos Humanos, e teve como principal objetivo a elaboração de um Plano de Formação para o ano 2014 para os Hotéis do grupo localizados na Ilha da Madeira.

Das tarefas previstas para a realização do estágio, constam:

- DNF: elaboração de questionários de levantamento de necessidades de formação e realização de entrevistas para apurar as necessidades dos colaboradores dos hotéis;
- Análise e tratamento de dados;
- Conceção e implementação do plano de formação;
- Pesquisa de escolas/centros de formação para implementar o respetivo plano;
- Divulgação do plano de formação;
- Lançamento de ações de formação;
- Atualização de relatórios e estatísticas;
- Elaboração de folhas de presenças para formações;
- Supervisão de formações;
- Recebimento de candidaturas;
- Colaboração na organização de eventos;
- Arquivo digital;

- Abertura de processos de novos colaboradores.

### **1.3 Descrição das tarefas realizadas durante o estágio**

Na primeira semana de estágio conheci a empresa e os colaboradores de uma forma geral seguida de uma visita às instalações dos hotéis na ilha da Madeira. Também me foi fornecido um guia de apresentação da empresa próprio para os estagiários.

#### Objetivo Geral:

O estágio que realizei no grupo Hoteleiro Porto Bay incidiu principalmente na gestão da formação, tendo como principal objetivo conceber um plano de formação para o ano 2014 para o grupo Hoteleiro Porto Bay Hotels and Resorts, de forma a potencializar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, auxiliar a prática diária profissional e melhorar o seu desempenho.

Pretendia-se através de ações formativas, aperfeiçoar os colaboradores na utilização de uma forma mais eficaz e eficiente dos recursos e assim melhorar a performance da organização (processos internos) e aumentar as qualificações, proporcionando um serviço de apoio ao cliente de qualidade superior.

#### Objetivos Específicos:

- Identificar e compreender as necessidades teórico-práticas dos profissionais de turismo ao nível do uso e aplicação das técnicas inerentes à atividade das unidades hoteleiras e, mais concretamente à área de atuação dos mesmos;
- Perceber as necessidades profissionais por parte dos colaboradores;
- Construir um dispositivo de formação que responda às necessidades identificadas;
- Conceber um modelo de formação contínua para a totalidade dos ativos de forma a manterem níveis de qualificação coadjuvantes com as exigências e graus de competitividade nacionais e internacionais do Setor do Turismo;
- Desenvolver formações e suportes didáticos à operacionalização e sucesso do modelo estratégico adotado pelo grupo;

- Implementar um sistema de formação contínuo dos atuais e futuros profissionais de turismo da Região Autónoma da Madeira, através de protocolos de cooperação com diversas entidades públicas e privadas;
- Conceber e testar um instrumento (questionário) para proceder ao levantamento de necessidades de formação;
- Administrar a versão definitiva do questionário a uma amostra de colaboradores, em cada departamento e unidade hoteleira;
- Definir a estratégia de análise dos dados recolhidos através dos questionários;
- Analisar os dados;
- Conceber um relatório – síntese das necessidades de formação nas mais diversas áreas/departamento do grupo;
- Operacionalizar os objetivos, conteúdos, metodologias e a avaliação do modelo de formação contínua num Plano de Formação e Guia Metodológico (PFGM);
- Realizar programas de atividade para as ações de formação escolhidas e um plano de atividades.

### 1.3.1 Diagnóstico ou levantamento de necessidades de formação:

Para conseguir elaborar o plano de formação foi necessário fazer o DNF.

Existem várias etapas que segui de forma a permitir a construção de um plano formativo. Como primeira fase, recorri à identificação ou DNF, que visava detetar as necessidades formativas existentes na organização, isto é, para que as formações tivessem impacto, foi necessário identificar, de forma sistemática, os problemas e as situações que conseguiriam resolver. Executei um processo sistemático de recolha de dados dos problemas existentes numa determinada organização, e que poderiam ser resolvidos através de ações de formação e para além de detetar problemas já existentes, atuava também, num cenário prospetivo, com vista às metas e objetivos futuros a serem atingidos, adiantando-se a problemas e acontecimentos. Nesta etapa existem várias subfases:

a) Pesquisa de informação relevante sobre o Grupo Porto Bay

Para iniciar as minhas funções, fiz uma pesquisa para me informar e saber como alinhar as práticas de GRH com a estratégia empresarial, pois foi necessário conhecer aprofundadamente a organização. Conheci melhor o setor de atividade em que o grupo se insere, os seus produtos e serviços, a equipa de colaboradores dos diferentes hotéis, o plano estratégico definido pela organização, o impacto da formação profissional nas competências dos participantes e conseqüentemente na competitividade da empresa nos anos anteriores, bem como os processos que utilizou.

Consultei um dossier com o plano formativo existente, de forma a auxiliar-me nas tarefas.

b) Construção de ferramentas para a recolha de dados - Adaptação de questionários para aplicar no âmbito da realização do DNF

Foi necessário ponderar várias questões antes de escolher o instrumento adequado para a recolha dos dados, como o número de colaboradores, o tempo disponível para a recolha das respostas, o tipo de colaboradores etc., tive de fazer um planeamento.

Esta etapa foi importante, pois determinou o sucesso na obtenção de respostas relevantes, e foi a partir delas que pude elaborar o plano formativo. Para a construção de um dispositivo de formação para os colaboradores, foi essencial perceber em que áreas poderiam sentir maiores dificuldades.

Na construção do instrumento de recolha de dados foi importante ter em atenção de que cada empresa tem uma natureza e um funcionamento específico, e que depende muito do tipo de análise que se pretende efetuar. Existem vários instrumentos que nos permitem recolher os dados, optei por aplicar questionários, porque pareceu-me ser o mais adequado para o tipo de organização, da análise de dados que pretendia realizar e de acordo com a orientação da coordenadora de formação seria o mais indicado, tendo em conta as experiências passadas.

O questionário consistia em colocar um conjunto significativo de perguntas relativas a vários temas que sejam de interesse para o próprio entrevistado como para o

entrevistador a um número representativo de uma população. Para a elaboração deste instrumento de pesquisa foi necessário uma preparação cuidadosa, optei por perguntas diretas e bem organizadas para que não houvesse dúvidas por parte dos colaboradores no momento do seu preenchimento. Este instrumento tem diversas vantagens, permitiu uma maior rapidez e simplicidade na recolha e análise de dados, possibilitou quantificar uma multiplicidade de dados e desta forma efetuar numerosas análises de correlações, apresentou uma representatividade através do conjunto de inquiridos, foi pouco dispendioso e permitiu-me recolher dados de um grande número de colaboradores (aproximadamente 500 colaboradores). Uma desvantagem deste método é a elevada taxa de não resposta, que foi o que aconteceu em alguns casos.

Elaborei dois tipos de questionários, um direcionado para os chefes e subchefes de departamento e outro para os colaboradores em geral. As perguntas variavam de um questionário para outro, pois as chefias teriam de responder por elas próprias e também pela respetiva equipa de trabalho. Os questionários apresentavam uma parte para a identificação do colaborador inquirido, em que área funcional trabalhava e o seu horário laboral. Numa outra parte, eles poderiam dizer se tinham dificuldade nas tarefas desempenhadas, se a resposta fosse sim identificavam em que aspetos e tinham de responder se tinham frequentado alguma ação de formação nos últimos anos. Numa outra parte referiam se estavam interessados em frequentar alguma ação de formação e poderiam escolher qual é que desejariam, por último podiam apresentar uma sugestão para melhorar as formações realizadas pelo Grupo Porto Bay.

#### c) Aplicação dos questionários aos colaboradores do Grupo Porto Bay na ilha da Madeira

Nesta etapa marquei reuniões com as chefias de departamento para responderem aos questionários. Desloquei-me aos diferentes departamentos, dos diferentes hotéis para aplicar os questionários aos colaboradores. Os questionários foram preenchidos por mim ou pelos próprios colaboradores, em sessões individuais e/ou em grupo com os chefes e subchefes de departamento e também com outros colaboradores em geral, expliquei os

objetivos dos questionários, o sentido e alcance das questões e quando surgia alguma dúvida no preenchimento, explicava de forma mais clara e assim apelar a uma participação mais consciente e aberta. O correto preenchimento dos questionários contribuiria para que a organização disponibilizasse os cursos de formação ajustados às necessidades mencionadas. Os questionários permitiram observar em que aspetos os colaboradores sentiam mais dificuldade aquando a realização das suas tarefas e como seria possível colmata-las com a aplicação de ações formativas.

A receptividade aos questionários foi em geral, positiva. Reparei que para muitos colaboradores foi agradável a empresa mostrar preocupação pelas suas opiniões, por outro lado, alguns colaboradores manifestaram algum ceticismo quanto ao seguimento que lhe seria dado, demonstrando receio quanto a utilização que poderia ser dada às suas respostas. Este facto poderá ter condicionado a expressão aberta e sincera de ideias.

#### d) Tratamento e análise dos dados recolhidos

O tratamento e a análise dos dados deve ser feita de uma forma que possibilite explorar o material e que permita uma posterior interpretação mais simples e rápida dos dados.

Para proceder a análise de dados utilizei o Microsoft Excel, que me permitiu fazer uma análise estatística dos dados recolhidos, pois passava as respostas obtidas para o programa e assim eram traduzidos para uma forma quantitativa.

A utilização de uma análise estatística tem muitas vantagens, nomeadamente na precisão e na rigorosidade com que a análise dos dados é efetuada. A utilização do Microsoft Excel permitiu uma manipulação mais fácil das imensas variáveis com que tive de trabalhar, pude efetuar os cálculos, construir os quadros e os gráficos necessários para uma melhor interpretação e exploração dos resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários.

Foi muito importante nesta fase analisar todos os dados existentes, pois foi a partir destes que defini os objetivos a desenvolver em cada área de intervenção, os objetivos de

aprendizagem válidos e adequados aos colaboradores selecionados para realizarem as formações e ao contexto da organização.

Esta fase permitiu-me compreender o que os formandos necessitavam de aprender, quem deveria receber formação, qual o método de formação mais apropriado e a duração das formações.

Depois de informatizar os dados para o Microsoft Excel pude passar à fase da construção de um relatório com informações úteis, relevantes e completas para implementar futuras ações de melhoria na organização.

A fase do DNF é considerada por muitos autores a fase crucial de todo o processo de formação, pois se esta não for bem concretizada as ações de formação podem não ir de encontro às necessidades reais e, deste modo, a formação tornar-se-á num custo para a organização sem retorno. Se esta fase não fosse corretamente administrada a formação poderia ser incorretamente utilizada enquanto solução para os problemas que detetei, os programas de formação escolhidos poderiam conter conteúdos, objetivos e métodos errados, a formação não iria resultar na aprendizagem esperada, na mudança de comportamento, ou nas metas financeiras que a organização esperava alcançar e o dinheiro utilizado nos programas de formação seria desperdiçado uma vez que não se relacionavam com a estratégia de negócio da empresa.

### 1.3.2 Elaboração do Relatório de Necessidades de Formação (RNF)

O RNF tem como objetivo demonstrar o tratamento dos dados recolhidos nas fases anteriores e deverá ser um instrumento de trabalho objetivo, bem planeado e estruturado, controlado e integrado no funcionamento e filosofia da empresa. Deverá comunicar os resultados do diagnóstico realizado através da análise estatística, explicitar as competências que deverão ser complementadas através da formação profissional e todas as outras considerações realizadas ao longo de todo o processo. Visa detetar de forma clara e sucinta as necessidades formativas existentes na organização. Estas foram diagnosticadas a partir dos dados recolhidos a um nível individual, nomeadamente as formações solicitadas pelos colaboradores do grupo, de forma indireta através das

dificuldades apontadas pelos mesmos e pelo nível de desempenho do colaborador nas suas tarefas, de acordo com o seu chefe de departamento. Diagnostiquei ao nível organizacional através de vários indicadores organizacionais e de produção que pudessem carecer de formação e se fossem aplicadas, iriam trazer alterações ao nível dos resultados da empresa. Expus a minha opinião à coordenadora de formação relativamente às formações que considerei serem pertinentes.

No relatório apresentei uma breve introdução dos seus objetivos, em que âmbito estava inserido, expus o conceito de formação profissional e as razões que levam uma organização a investir em formação.

Com este relatório, pude traduzir os dados analisados no Microsoft Excel para quadros e gráficos que posteriormente analisei e comentei de forma clara, permitindo-me averiguar que ações de formação a organização deveria apostar para o ano 2014, em que altura seria mais adequado (de acordo com a preferência dos inquiridos), as dificuldades apontadas pelos colaboradores e que formações seriam as mais adequadas para os ajudar a melhorar e como o grupo poderia tornar a formação nos hotéis mais apelativa e eficiente, de acordo com as sugestões apresentadas pelos colaboradores inquiridos. Agrupei as diferentes necessidades de formação, apontadas pelos colaboradores, de uma forma geral do Grupo Porto Bay, por departamento e por hotel, agrupei a opinião dos chefes e subchefes de departamento relativamente ao que achavam que as suas equipas de trabalho precisavam melhorar e que formações seriam as mais adequadas, isto facilitou a elaboração do plano formativo e a sua posterior aplicação.

Depois da elaboração do RNF, que é considerado por vários autores como o melhor instrumento utilizado na preparação dos colaboradores para desempenhar as suas tarefas, apresentei-o à coordenadora de formação, para que esta verificasse e aprovasse, de forma a dar continuidade ao processo formativo que seria elaborado ao longo do meu estágio.

Este relatório foi um passo importante e essencial para conseguir cumprir as tarefas que me foram propostas no âmbito deste estágio.



### 1.3.3 Planeamento da Formação – Elaboração do PFGM, programas de cada formação a serem realizadas e do plano de atividades para 2014

Para o planeamento da formação tive em atenção vários aspetos, nomeadamente, os objetivos que a empresa pretendia alcançar, que competências desejávamos desenvolver e que conhecimentos deveríamos facultar aos colaboradores, que meios e recursos a empresa poderia despende para que o processo formativo fosse realizado (RH, recursos financeiros, os materiais e o tempo gasto). Deve-se ter em atenção o período em que decorrerão as futuras ações de formação (onde estagiei, é realizado anualmente).

Estes aspetos que referi anteriormente foram divididos pelo PFGM, pelos programas de cada formação e pelo plano de atividades.

Após a elaboração do RNF e depois de este ter sido aprovado pela coordenadora de formação, dei início à construção do PFGM, dos respetivos programas das áreas de formação selecionadas e do plano de atividades para 2014.

Foi através do relatório que escolhi quais as formações que deveriam ser ministradas aos trabalhadores, considerando as necessidades apontadas pelos mesmos e as suas preferências.

#### ➤ Plano de Formação e Guia Metodológico:

O principal objetivo do PFGM foi dar a conhecer as ações de formação por mim selecionadas de acordo com os dados obtidos, após discussão com a coordenadora. Programei ainda ações de formação que não tinham sido escolhidas pelos colaboradores mas que a empresa achava relevante para um melhor desempenho.

Para a elaboração do PFGM, guiei-me pelos resultados obtidos a partir do DNF, pela estratégia definida pela organização e pelos objetivos que a empresa pretendia atingir. Foi necessário definir regras de orientação e medidas essenciais para implementação das formações. No plano formativo apresentei a empresa, as razões que justificavam a realização de determinadas formações, objetivos a serem atingidos, o processo de desenvolvimento das formações, o desenho metodológico a ser utilizado bem como os resultados que pretendíamos atingir com a sua implementação.

Descrevi sucinta e objetivamente as áreas de formação que se pretendia implementar, tendo em conta os objetivos já estabelecidos e referindo o público-alvo que se pretendia atingir. Para cada área de formação explicitarei os cursos que deveriam de ser realizados, os objetivos pedagógicos, estruturei os conteúdos programáticos de cada um, garantindo o ajustamento destes às exigências do posto de trabalho dos formandos, expliquei a forma de organização da formação e a que público-alvo se destinava cada uma. Numa outra parte, falei da metodologia da formação, isto é, fiz uma planificação e calendarização das formações a serem realizadas durante o ano 2014. No final do plano referi as normas de desenvolvimento das formações, nomeadamente as regras de funcionamento das atividades, condições de funcionamento das formações, metodologias e instrumentos de acompanhamento para a empregabilidade e inserção pessoal bem como o processo, parâmetros de acompanhamento e de avaliação das formações.

➤ Programas de cada área de formação e plano de atividades

Após o plano de formação estar concluído, elaborei os programas para cada área de formação e o plano de atividade para 2014, nestes referi quantos formandos participariam nas diferentes ações, referi os conteúdos programáticos, os materiais a serem utilizados em cada uma, o local da sua realização, o horário, as modalidades e forma de organização, metodologias da formação, critérios da avaliação e estrutura de custos associados à mesma.

Foi necessário que os modelos e as práticas pedagógicas que seriam aplicadas assegurassem que os formandos aprendessem o que era pretendido e que a formação possibilitasse a transferência do que aprenderam para as suas tarefas no contexto de trabalho.

Resumindo, nesta etapa o objetivo principal foi planejar, orçamentar e calendarizar a formação, desenvolvendo assim o plano anual de formação.

Posteriormente, realizei uma pesquisa sobre escolas/centros de formação que fossem de encontro com o que foi decidido e estipulado, para complementar o plano de formação com os formadores escolhidos. Contactei empresas certificadas para darem formação aos colaboradores do grupo de acordo com parâmetros de formação já definidos,

pedindo-lhes informações que seriam úteis para tomar uma decisão. Para um formador ser bem-sucedido, é necessário que este esteja atualizado em pesquisas e práticas de formação recentes.

Sendo o Porto Bay Hotels & Resorts uma empresa certificada e possuidora de colaboradores com capacidade para ministrar formação, optei também por escolher formadores internos. A escolha dos formadores é uma peça fundamental para o sucesso da formação e foi necessário ter um cuidado especial no processo de seleção.

Este grupo hoteleiro é uma empresa certificada pela Direção Regional de Qualificação Profissional (DRQP), mas apenas em algumas áreas de formação. Para que pudesse dar formação em outras áreas foi necessário contactar a DRQP de forma a alargar a certificação. Elaborei o pedido de alargamento da certificação, onde explicitiei quais as áreas de formação que o Grupo Porto Bay já era certificado e quais as pretendidas para alargamento, tendo em contas aquelas que foram escolhidas para serem proporcionadas aos colaboradores no ano 2014, ainda justifiquei a importância da certificação nessas áreas. Esta certificação permitiria ao grupo dar formação nas diversas áreas, não só aos seus colaboradores mas a todas as pessoas interessadas em frequentar.

Após a conclusão do plano formativo e pronto a ser aplicado, seria possível dar início à sua divulgação, execução e implementação que iria ser realizado ao longo dos primeiros meses do ano 2014 pela equipa responsável.

#### **1.4 Outras atividades desenvolvidas**

O meu estágio decorreu numa altura Natalícia, onde se encontravam a ser organizados eventos, pelo Departamento de Recursos Humanos e de Animação, onde tive oportunidade de colaborar no planeamento, preparação e organização.

Fui responsável pelo arquivo digital, isto é, converti processos inativos em formato de papel para formato digital, de modo a facilitar a manutenção da qualidade dos dados, facilitando a visualização destes e reduzindo o espaço físico onde se encontravam guardados.

Elaborei a folha de presenças para ações de formação que decorreram nos hotéis do grupo. Assisti às ações de formação realizadas, supervisionei se as salas estavam devidamente preparadas e equipadas com os materiais requeridos pelos formadores e passei folhas de presenças para controlo dos participantes.

Atualizei dados estatísticos e preenchi documentos sobre os colaboradores. Fiquei responsável por receber candidaturas e/ou CV de pessoas, digitalizava-os e organizava-os de acordo com o cargo que pretendiam ocupar. Em virtude de haver contratações com regularidade no grupo, procedi à abertura dos processos desses novos colaboradores.

### **1.5 Sumário**

Depois das tarefas desempenhadas em que o principal foco foi a preparação de um plano formativo para os colaboradores do grupo hoteleiro, será apresentada uma análise mais profunda sobre o tema da formação profissional no capítulo seguinte.

### **1.6 Análise crítica sobre o estágio**

Ao longo da parte I do relatório pretendi expor o caminho por mim percorrido durante o estágio. Permitiu-me ter contacto com o mercado de trabalho, possibilitando-me a aquisição e desenvolvimento de competências profissionais bem como aproximar-me da realidade laboral. A escolha de estagiar num grupo hoteleiro deveu-se principalmente ao facto da Ilha da Madeira ser um local que economicamente é amplamente voltado para o turismo e achei que seria muito vantajoso ter uma experiência numa das principais atividades da região.

Considero que foi uma extraordinária oportunidade que me possibilitou conhecer excelentes pessoas e ótimos profissionais que me ajudaram desde o primeiro dia de estágio. Procurei sempre fazer o que estava ao meu alcance, da melhor forma e sempre com muita dedicação.

O grupo hoteleiro integra os estagiários e todos os colaboradores de forma cuidadosa e prestável, demonstrando sempre preocupação relativamente às suas necessidades e opiniões. Durante o estágio, tive oportunidade de realizar as atividades

previstas no plano, como outras que me permitiram alargar os meus conhecimentos e ter contacto com outros assuntos relacionados com o funcionamento do departamento.

Tanto a organização como o departamento onde estagiei são muito dinâmicos, englobam diversos projetos o que me permitiu adquirir conhecimentos em vários aspetos que serão úteis no meu futuro profissional.

As tarefas que realizei possibilitaram-me desenvolver e aperfeiçoar capacidades de comunicação e de trabalho em equipa, pois tive de contactar diversas instituições e pessoas. Estando num departamento onde todas as funções se complementam foi necessário desenvolver um elevado nível de cooperação e de entendimento entre os colegas. Permitiu-me também, aprender como lidar melhor com situações de pressão.

Os conhecimentos que adquiri ao longo do meu percurso académico possibilitou-me ter noção de certos assuntos que muito contribuíram para o desenvolvimento das minhas tarefas na entidade.

## PARTE II

### 2. O IMPACTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DO PORTO BAY HOTÉIS E RESORTS

#### 2.1 Formação como desenvolvimento profissional

A competitividade das organizações demonstra a “saúde” das mesmas e consiste na capacidade em adquirir quota de mercado. Segundo Byrne (1995), são quatro os critérios preponderantes que permitem às organizações desenvolverem-se e ganharem vantagem competitiva: os recursos devem ser valiosos, raros, dificilmente imitáveis e não substituíveis.

Para que uma empresa tenha sucesso necessita de fazer adaptações, o que vai depender da preparação dos seus trabalhadores para a mudança, da sua motivação e *empowerment*. Assim a formação torna-se um elemento crucial para o desenvolvimento dos RH, possibilitando ao Marketing interno atingir o seu objetivo, ou seja, proporcionar uma resposta adequada e coerente com as exigências exteriores. Neste sentido, para que a formação se afirme como um instrumento de GRH eficaz, deverá estar enquadrada na estratégia da empresa.

Para proporcionar às equipas o máximo de flexibilidade, é essencial uma formação transversal, isto é, é necessário formar os trabalhadores numa ampla gama de habilidades de forma a preencher qualquer uma das tarefas para ser executada na equipa (Noe, 2010).

As necessidades a que a formação vai responder resultam de um diagnóstico da sua envolvente, das respostas necessárias para manter a eficácia organizacional e das exigências em termos de competências técnicas e humanas, que as respostas ao meio exigem. Tendo em atenção estas exigências e as respostas consentâneas, são investigadas as competências exigíveis aos RH e da diferença entre as exigências e o seu potencial existente são definidas as necessidades de formação e consequentes produtos/serviços.

As organizações têm de estar prontas para aprenderem e assim procederem à sua própria renovação (Cunha *et al.*, 2007 *apud* Silva, 2011:9). O crescimento e sobrevivência

das organizações estão dependentes da implementação de mudanças nos seus subsistemas (Caetano, 1999 *apud* Silva, 2011:9). A maior parte dos processos de mudança nas organizações envolve, intervenções focadas na formação dos seus trabalhadores, o que revela que a formação profissional tem vindo a ganhar relevância (Pfeffer, 1994; Caetano, 2010 *apud* Silva, 2011:9). É vista como uma estratégia facilitadora da adaptação permanente, constituindo uma mais-valia na qualidade dos RH e no desenvolvimento, produtividade e rentabilidade da organização.

As organizações sofrem pressões que influenciam a decisão de apostar na formação, como os ciclos económicos, a globalização e a necessidade de colocar um valor acrescido nos ativos intangíveis.

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (1997), a formação é um instrumento indispensável para o gestor de RH como forma de desenvolver as pessoas e a empresa para as respostas que lhe são exigidas. Se são os indivíduos que alimentam o processo organizativo da empresa e é através deles que se geram os resultados, então a eficácia organizacional depende da eficácia das pessoas que a compõem.

Para Noe (2010), formação refere-se a um esforço planeado pela empresa de modo a facilitar a aprendizagem dos funcionários de competências relacionadas com o posto de trabalho. Estas competências incluem conhecimentos, habilidades ou outros comportamentos que são críticos para o sucesso do desempenho organizacional.

Formação num sentido restrito é um conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos trabalhadores no trabalho (Gomes *et al.*, 2008: 376). Num sentido amplo é um processo, formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho.

Para a formação se tornar uma vantagem competitiva, a empresa deve entender a formação no seu sentido amplo, de forma a criar capital intelectual, que inclui qualificações básicas, avançadas, compreensão do sistema de produção e/ou do serviço aos clientes e criatividade. Deve ser concebida como um processo que garanta não só a satisfação das necessidades dos colaboradores, como também uma adequação das

competências destes às necessidades da empresa, aumentando assim o envolvimento dos mesmos, da qualidade do trabalho, da produtividade e assegurar a competitividade, sustentabilidade e indo de encontro à estratégia e objetivos definidos.

Nas empresas atuais existe uma grande ênfase em proporcionar oportunidades de formação a todos os trabalhadores, de entender a melhoria de desempenho como um processo contínuo, de demonstrar aos administradores, gestores e formandos os benefícios da formação, entender a aprendizagem como um processo ao longo da vida, um processo de melhoria de desempenho diretamente mensurável e recorrer à formação para ajudar a atingir objetivos estratégicos de negócio (Noe, 2010).

Existe a formação técnica e comportamental, esta última veio introduzir fatores de energia suplementar tornando-se num elemento importante na introdução da tensão criativa necessária à inovação organizacional, exemplos disto são o trabalho em equipa, a liderança, a gestão de pessoas, a motivação, etc.

A formação não deve ser apenas considerada como uma prática da vida organizacional mas como uma filosofia de vida organizacional. Assim, as *learning organizations* caracterizam-se por serem empresas que desenham e constroem deliberadamente a sua estrutura, cultura e estratégia, de forma a exponenciar a possibilidade de aprendizagem organizacional (Jones, 2001 *apud* Silva, 2011: 9), entendida como a aquisição de novos conhecimentos pelos trabalhadores que são capazes e estão dispostos a aplicá-lo, na tomada de decisões ou na influência de outras pessoas na organização (Miller, 1996, Cunha *et al.*, 2007 *apud* Silva, 2011: 9).

Bomers (1989) e Tjepkema (1993) afirmam que existem cinco razões que ajudam a perceber o interesse das organizações que aprendem, nomeadamente, o aumento da velocidade de mudança, aumento da imprevisibilidade da mudança, emergência da sociedade da informação e o capital humano (CH) como o principal fator competitivo.

As organizações devem estar aptas a mudar constantemente uma vez que a envolvente muda tao rapidamente, por isso têm de conseguir adaptar-se. O que significa que em vez de possuírem uma estratégia, missão ou objetivo organizacional de longo prazo, elas devem adaptar-se à mudança e aquelas que forem capazes de mudar depressa



poderão sobreviver. Os RH tornam-se assim os recursos-chaves de uma empresa, sendo este o ativo principal tem de ser utilizado de forma otimizada e que seja continuamente expandido. É através da aprendizagem que esse capital pode crescer estrategicamente, isto é também importante para a posição assumida no mercado de trabalho. As pessoas mais talentosas gostam e preferem trabalhar em ambientes que lhes proporcionam oportunidades de aprendizagem, por esta razão é que escolhem empresas que aprendem. *As learning organizations* cuidam da aprendizagem grupal, motivo pelo qual há menos risco de que o *know-how* desapareça quando os trabalhadores deixam a empresa.

De acordo com Tjepkema (1993) as principais características das organizações que aprendem são:

- Cultura: a cultura é orientada para a tarefa, marcada por um clima de “fazer o trabalho”. Os trabalhadores são orientados para os clientes e para os mercados, existindo uma aprendizagem que consiste na prontidão para desaprender e mudar os estilos mentais, na tolerância dos erros, na experimentação, em abertura e objetividade, em tempo para refletir e no questionamento;
- Normas e valores: estes facilitam a implementação da inovação pois existe uma ênfase nos objetivos partilhados, permite a autonomia e acreditam na ação;
- Organização do trabalho: encontra-se organizado em torno dos processos de trabalho, isto é, permite reduzir o número de trabalhadores de *staff* e existe menos hierarquia;
- Equipa como unidade: existem diversos papéis, estilos e especialidades e são valorizados os grupos heterogéneos relativamente a estes aspetos, assim as pessoas podem aprender umas com as outras;
- Fronteiras flexíveis entre departamentos: existe cooperação entre os departamentos;
- *Empowerment*: os trabalhadores atuam autonomamente quando possível, respeitando um conjunto de linhas claras, assim visa o desenvolvimento individual e coletivo;

- Estratégia: existe uma estratégia clara mas quer seja necessário pode ser alterada facilmente;
- Estilos de Gestão: os gestores são treinadores dos seus trabalhadores e, enquanto líderes, têm que aprender papéis importantes. Eles estimulam a experimentação e a inovação, constituem exemplos concretos enquanto aprendizes e são bons a criar e a projetar uma organização;
- Sistemas de informação-feedback: possuem informação disponível para todos os envolvidos.

Segundo Noe (2010) a formação pode ter duas formas de atuar nas competências dos colaboradores:

- Natureza reativa: quando se quer capacitar o trabalhador de forma a desempenhar um determinado cargo com maior qualidade ou produtividade, pode-se realizar ações que reponham comportamentos/attitudes com impacto no desempenho e ainda ações que visam inibir competências desajustadas ao negócio e que estão a retirar energia ao sistema;
- Natureza proactiva: realizam-se ações de carácter motivacional que estimulam a tensão criativa, bem como de puro desenvolvimento do colaborador. Não estão diretamente ligadas ao seu desempenho profissional, permitem um enriquecimento pessoal e profissional facilitando a introdução de novos quadros mentais.

Os recursos que podem ser aprendidos com a formação são: a informação verbal, competências intelectuais, competências motoras, attitudes e estratégias cognitivas.

A formação pressupõe obter resultados em quatro áreas: nomeadamente na área do saber (na aquisição de conhecimentos gerais e específicos à profissão), na área do saber-fazer (adquirir ou melhorar capacidades e técnicas de trabalho essenciais para a melhoria na concretização das respetivas tarefas) na área do saber ser e estar (permitindo melhorar formas de estar e attitudes perante o trabalho) e na área do querer-fazer (desenvolvimento pessoal) (Gomes, *et al.*, 2008).

Os cursos de formação têm de ir de encontro à estratégia definida pela organização, da mesma maneira que os objetivos da formação têm que estar alinhados com os objetivos organizacionais.

A qualidade dos trabalhadores, a aquisição de conhecimentos e competências, a sua satisfação e motivação são essenciais para gerar lucro para a organização. O conjunto disto tudo afetará o nível de performance, produtividade, lucratividade, qualidade do serviço prestado e competitividade, fazendo a diferença num mercado competitivo. Logo é importante que a empresa possua os melhores métodos para gerir o seu CH (Chiavenato, 2004).

Como qualquer outra decisão de investimento, as empresas investem nos programas de formação desde que os benefícios gerados sejam superiores aos custos necessários para a sua implementação.

São diversas as características organizacionais que influenciam a formação, nomeadamente, os papéis, comportamentos e envolvimento de gestores e trabalhadores, o apoio da administração, o grau de integração das unidades de negócio da empresa, a sua presença internacional, as condições de negócio, outras práticas de GRH e a atitude dos sindicatos.

Os gestores devem ter um papel ativo, nomeadamente na identificação das necessidades de formação, garantia que os colaboradores fazem uso da formação no seu trabalho e na facilitação da partilha de conhecimentos, com recurso aos princípios da gestão do conhecimento. Devem estar envolvidos no processo de formação (na deteção de necessidades e/ou como formadores), para que esta esteja relacionada com as necessidades do negócio. O interesse dos sindicatos e de outros representantes dos trabalhadores pela formação, coordenados com os gestores, tem permitido gerar e melhorar programas que ajudam os colaboradores a preparar-se para novas tarefas, assim a formação deixa de ser vista como uma ameaça e passa a ser vista como uma oportunidade (Noe, 2010).

#### a) Motivos das organizações para a prática de formação

Existe um conjunto de motivos que justificam a necessidade de investir de forma contínua na formação, como a existência de um clima económico incerto, onde a concorrência é bastante diversificada, a falta de previsibilidade nas empresas, avanços tecnológicos que tornam os postos de trabalho cada vez mais complexos, exigentes e em constante mudança e a constante evolução da sociedade onde é necessária uma atualização contínua de conhecimentos.

A legislação pública nacional e europeia assume um grande contributo como elemento potencializador da atualização de capacidades e na sua implementação no trabalho. A nível nacional, o código do trabalho regulamenta os requisitos de formação profissional que as entidades empregadoras são obrigadas a prestar aos seus colaboradores, conferindo o direito à formação, anualmente, de um número mínimo de 35 horas de formação a pelo menos 10% dos trabalhadores da organização (Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro, art.º 131), de forma a garantir o desenvolvimento contínuo de capacidades dos trabalhadores, em qualquer ramo de atividade. O Quadro de Referência Estratégico Nacional, através do Programa Operacional de Potencial Humano, assume também uma importante relevância na qualificação dos trabalhadores, promovendo as qualificações escolares e profissionais, o emprego e inclusão social.

#### b) Finalidade da Formação

O principal objetivo da formação é preparar os trabalhadores para que dominem as competências adquiridas e as apliquem nas suas atividades. Podem ser orientadas para operações globais, para o cargo, para o desenvolvimento, para a estratégia, para a inibição, e para a motivação (Noe, 2010).

Destina-se à aprendizagem individual por parte dos trabalhadores de uma organização, promovendo-os a nível profissional e melhorando a sua empregabilidade. Com a aquisição de novos conhecimentos ou desenvolvimento dos que já possuem, ficarão mais aptos e irão aproximar-se cada vez mais das exigências do mercado de trabalho atual

e conseqüentemente elevar as potencialidades de inserção profissional que resultará num aumento da satisfação dos trabalhadores.

Destina-se a promover mudanças coletivas, atingindo uma melhoria e desenvolvimento na organização, nomeadamente na produtividade, competitividade e sustentabilidade, ajudando a alcançar os objetivos da empresa com maior eficácia e eficiência, promovendo também a inovação.

## **2.2 Formação como estratégia**

Com o decorrer da Era Industrial, as empresas bem-sucedidas eram aquelas que aumentavam o capital financeiro e o faziam crescer e desenvolver. O sucesso organizacional era representado pelo tamanho da empresa, pelas suas instalações físicas e pela situação financeira. As organizações preocupavam-se em acumular ativos tangíveis, físicos e concretos como suporte do seu sucesso, da sua força e poder no mercado.

Atualmente a inovação ganha um papel preponderante, definindo-se como a capacidade de uma organização produzir produtos e serviços criativos e inovadores, que transformem os demais ultrapassados. O capital financeiro está a deixar de ser o recurso mais valioso da organização e outros ativos intangíveis estão a assumir o seu lugar e colocando-o num plano secundário. Estes ativos intangíveis dizem respeito ao capital intelectual da organização.

Para Álvarez (2000), existem muitas definições de capital intelectual, tendo características fundamentais comuns, tais como a noção de intangibilidade e a capacidade que têm, com a finalidade de gerar valor para a organização. Capital intelectual não se trata de todos os recursos intangíveis de uma organização mas apenas aqueles que são susceptíveis de criar vantagens competitivas e valor. É constituído pelo CH, estrutural e relacional. O CH são as pessoas, criam conhecimento que é usado, partilhado e difundido pela organização, traduzindo-se em capital relacional e é institucionalizado e codificado pelas empresas, constituindo o capital estrutural.

A formação torna-se estratégica quando deixa de ser um acontecimento isolado, e passa a integrar-se num circuito, promovendo a aprendizagem, a criação e partilha de conhecimentos. Torna-se um instrumento de gestão orientado para alcançar metas organizacionais, através da transmissão de estratégias e modos operatórios de forma a melhorar o desempenho das tarefas.

A estratégia organizacional tem uma influência muito forte para determinar o volume de formação destinado a qualificações de trabalho atuais ou futuras, a medida em que a formação é personalizada (atendendo às necessidades particulares de cada trabalhador) ou com base nas necessidades de uma equipa, do serviço ou do departamento, se a formação é restringida a grupos específicos de colaboradores ou se é aberta a todos. Serve para determinar se a formação é planeada e administrada sistematicamente, fornecida apenas quando ocorrem dificuldades, ou desenvolvida espontaneamente como reação ao que a concorrência faz e também para averiguar a sua importância em comparação com outras práticas de GRH (Noe, 2010).

A formação continuará a focar-se maioritariamente no desenvolvimento de programas que permitam a transmissão de competências e conhecimentos específicos e têm de se relacionar com a melhoria do desempenho dos trabalhadores para atender às necessidades e desafios do negócio. O papel da formação enquanto programa continuará no futuro, visto que os trabalhadores necessitam de assimilar conhecimentos e habilidades específicas. Assume-se que as condições de negócio são previsíveis na medida em que podem ser controladas pela empresa e esta pode controlar e prognosticar os conhecimentos e capacidades que os funcionários necessitam para o futuro. No entanto, a formação necessita de estar intimamente ligada com a melhoria do desempenho do negócio e precisa de receber o apoio da administração.

A aprendizagem refere-se à aquisição de conhecimentos por parte dos trabalhadores ou equipas que estão dispostos a aplicar esse conhecimento nos seus postos de trabalho, na tomada de decisão e na realização das tarefas para a organização. A

aprendizagem deve ocorrer para que a formação seja eficaz e esta depende essencialmente dos processos cognitivos dos formandos (Noe, 2010).

Segundo Noe (2010) as características organizacionais que influenciam a formação são:

- Os papéis dos trabalhadores e dos gestores: têm influência na organização, no que respeita à formação, desenvolvimento e atividades de aprendizagem. Com a importância da construção do capital intelectual com um movimento direcionado a sistemas com alto desempenho, os trabalhadores estão neste momento a realizar papéis que antes estavam reservados à gestão. Os trabalhadores são responsáveis pela qualidade dos bens/serviços por isso precisam de saber utilizar informações, tomar decisões, saber como resolver problemas interpessoais e desenvolver competências. A função dos gestores é a de proporcionar condições indispensáveis para assegurar o sucesso da equipa;
- Apoio da gestão de topo: é responsável por estabelecer uma direção para a aprendizagem (visão); pelo estímulo, recursos e compromissos da aprendizagem estratégica; assume um papel ativo na aprendizagem governamental, abrangendo a análise de metas e objetivos e facultando uma visão sobre como medir a eficiência da formação; desenvolve novos programas de aprendizagem organizacional; proporciona programas de ensino e recursos necessários para promover o compromisso da organização em aprender. Um ponto importante é a liderança da aprendizagem aos três níveis que constitui uma tarefa importante para a gestão que envolve vários aspetos: cuidar do alinhamento dos objetivos e criar linhas mestras claras com ampla autonomia, ajudar a encontrar e a projetar as atividades de aprendizagem, organizar um sistema de avaliação objetivo e fornecer feedback e recompensas para a aprendizagem;
- Outras práticas de GRH: a estratégia de *staffing* refere-se a decisões organizacionais sobre como encontrar e selecionar os trabalhadores, bem

como a mistura desejável de competências e *status* dos mesmos. Incluem identificações, análises, previsões e planeamentos de mudanças essenciais na área dos RH de forma a ajudar a organização a cumprir condições de negócio em alteração;

- Extensão da sindicalização: os sindicatos por vezes vêm os programas de formação como uma forma de fazer os trabalhadores trabalharem mais, sem que estes compartilhem os ganhos da produtividade, é importante então que as empresas os envolvam na formação e no aperfeiçoamento de produtividade, senão pode falhar;
- Participação do *staff* na formação e no desenvolvimento: os gestores também não podem garantir que a formação vai ser eficaz, mas têm de estar envolvidos para que a formação esteja relacionada com as necessidades do negócio. O resultado do impacto da formação, ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, mas pode ser limitada se os gestores sentirem que a formação está a ser forçada pelo departamento de formação ao invés de um meio para ajudá-los a alcançar os objetivos organizacionais.

É fundamental melhorar ou desenvolver conhecimentos e comportamentos relacionadas à ativação estratégica da organização. Assim, os programas de formação promovidos pelas empresas devem sustentar a sua vertente estratégica e os objetivos das formações devem estar alinhados com os objetivos organizacionais (Tannenbaum e Yukl, 1992).

Segundo Chiavenato (1994), o principal impulso da modernização está nas pessoas, estas movem a organização com mais ou menos velocidade, utilizando recursos de maneira mais ou menos eficaz. Então a sua formação e desenvolvimento são as ferramentas ideais para aproveitar o potencial dos trabalhadores nas respetivas tarefas.

Os RH são a principal vantagem competitiva e de sucesso das empresas sendo essencial o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, gerem e fortalecem a inovação e produtividade, através das suas decisões e do seu trabalho, mas se não forem geridas da



melhor forma podem também ser consideradas uma fonte de problemas. Podem se esforçar mais ou menos dependendo da maneira como são tratadas, por isso é importante que as organizações tenham uma atenção especial pelos seus trabalhadores, de forma a proporcionarem métodos que lhes permitem instruir com novas capacidades, habilidades, conhecimentos, competências e atitudes, de forma a otimizar o retorno destes investimentos na formação.

As organizações ao investirem nos seus RH tentam criar vantagem competitiva duradoura, isto porque, uma força de trabalho qualificada pode explorar tecnologias inovadoras e assim permite aumentar a superioridade competitiva da empresa face aos seus concorrentes e melhorar a performance financeira.

Os investimentos nos RH são feitos de uma forma que mantêm esses recursos atualizados e integrados, isto porque sem atualizações, as competências centrais limitam a capacidade da organização para inovar e competir. Os trabalhadores devem comportar-se de forma empreendedora, procurando e transportando riscos calculados que lhes permitem usar a sua criatividade de forma a redefinir os seus papéis e responsabilidades enquanto enriquecem o desempenho da empresa.

As atividades dos trabalhadores devem estar alinhadas com os objetivos organizacionais de negócio, com o principal objetivo a gestão de talentos e a criação de valor à medida que estimula as capacidades críticas e a aprendizagem organizacional, promovendo assim a eficiência.

De acordo com Noe (2010) gerir talentos é atrair, reter, desenvolver e motivar funcionários e gestores altamente qualificados. A gestão de talentos está a tornar-se um aspeto cada vez mais importante, devido às mudanças associadas a certas ocupações e postos de trabalho, exigências de qualificações e devido às necessidades de desenvolver talentos com habilidades de liderança. As oportunidades de crescimento profissional, de aprender, de desenvolver e realizar um trabalho atrativo e desafiador são alguns dos fatores mais importantes na determinação do compromisso dos funcionários, nomeadamente para com o atual empregador.

É essencial promover o desenvolvimento dos RH da empresa e por sua vez o desenvolvimento organizacional, este pensamento precisa ser parte da estratégia global da empresa visto que o crescimento a longo prazo da organização depende da qualidade do trabalho, que só é possível com a atualização e renovação dos conhecimentos e competências.

### 2.3 Ciclo Formativo

Para Gomes *et al.*, (2008) são as políticas de formação que determinam a forma como o ciclo é cumprido e para que esta tenha impacto, é necessário identificar, de forma sistemática, os problemas e as situações que consegue resolver.

Em muitos casos, a organização pode contratar serviços externos para realizar a formação, sendo o resto realizado internamente. Noutros casos, pode decidir-se que um programa de formação será concebido, executado e avaliado internamente. O envolvimento dos gestores de linha em todas as variantes é decisivo para o sucesso da formação. São eles que servem de elemento de ligação entre a estratégia da empresa e a aplicação operacional dos princípios de gestão de pessoas, dos quais a formação é parte integrante, acompanham o desempenho dos colaboradores e conhecem o seu potencial e competências (Noe, 2010).

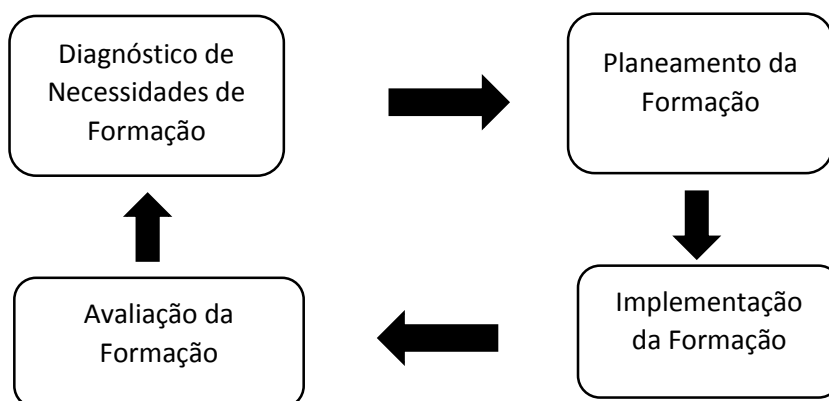


Figura 3. Ciclo formativo

O processo formativo inicia-se com um DNF, onde se determina se a formação é efetivamente necessária, de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais da organização. Sendo a base para todas as outras fases, a sua correta determinação irá determinar a eficácia da intervenção. Só diagnosticando os problemas e desenvolvendo atividades estratégicas que facilitem a sua resolução, melhoramos a aprendizagem, os resultados e o bem-estar dos colaboradores. Existem diversos fatores que originam necessidades de formação, tais como: alterações na envolvente organizacional, a mudança estratégica e a existência de problemas em vários domínios.

O DNF pode ser obtido através de uma análise a três níveis: nível individual, organizacional e operacional/tarefa.

Ao nível individual é necessário identificar as necessidades da formação de cada trabalhador. Importa definir o que cada colaborador deve aprender para ultrapassar lacunas atuais e futuras, através das opiniões de chefias e trabalhadores (Gomes *et al.*, 2008). Determina-se também se as deficiências de desempenho resultam da falta de conhecimentos, qualificações e capacidades ou de problemas motivacionais.

É necessário verificar indicadores organizacionais e de produção que podem assinalar a necessidade de formação (baixa produtividade, custos elevados, perda de clientes, conflitos interpessoais, rotatividade exagerada) e é necessário considerar aspetos relacionados com decisões estratégicas que podem solicitar formação (novas tecnologias e novas instalações) (Gomes *et al.*, 2008).

Segundo Noe (2010), a análise operacional refere-se à descrição das tarefas e das competências necessárias para a sua adequada realização. Permite determinar os objetivos da formação que estão relacionados com o desempenho em determinadas atividades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

Depois passa-se para o planeamento da formação, onde se prevê aspetos relacionados com o contexto da formação a administrar e a relação com o conteúdo da formação (objetivos, formandos, formadores, métodos, técnicas, recursos, etc).

Na fase da implementação, diversos fatores concorrem para assegurar o processo, tais como, a adequação dos programas às necessidades da empresa, a qualidade do

material apresentado, dos formadores e a motivação e qualidade dos formandos. A responsabilidade pela execução da formação pode ser diferente entre pequenas e grandes empresas. Nas empresas de maior dimensão, a formação pode ser da responsabilidade de um órgão de *staff* especializado, geralmente ligado ao departamento de RH, nas pequenas empresas, a formação é normalmente executada pelas chefias diretas ou por entidades externas especializadas.

Na avaliação pretende-se determinar a eficácia formativa a vários níveis. Através desta é possível verificar se as aprendizagens adquiridas justificaram o investimento realizado, identificar meios de melhoria dos programas formativos, bem como obter uma visão do valor da formação para a organização.

É um processo que mede resultados ou critérios específicos (determinados pelo formador e pela organização) que permite determinar o impacto de um determinado programa de formação. Pode ser uma avaliação formativa (ocorre durante a definição do programa, fornecendo informações sobre como melhorar o programa e envolve sobretudo a recolha de dados qualitativos) ou sumativa (após a formação, determina a extensão em que os formandos alteraram atitudes, competências e conhecimentos, recolhe medidas objetivas de desempenho e pode incluir a medida dos benefícios monetários que a empresa recebeu do programa, envolve sobretudo a recolha de dados quantitativos).

As empresas fazem grandes investimentos em formação e vêem-na como uma estratégia para o sucesso então esperam que os resultados da formação possam ser mensuráveis.

A avaliação da formação e do seu impacto tem grande importância, pois só através desta é que é possível perceber o papel que a formação desempenha enquanto instrumento de desenvolvimento de pessoas, profissionais e organizações.

Na avaliação da formação são identificados e analisados resultados concretos, possibilita verificar o desenvolvimento das atividades no sentido do alcance de objetivos, apurar a concretização de objetivos, observar o impacto dos resultados no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e no desenvolvimento

organizacional, analisar a eficácia da intervenção, validar a intervenção (Masingue, 1999) e organizar linhas de ação para o futuro, na perspectiva de uma melhoria contínua.

O modelo de Kirkpatrick deu uma sequência lógica às fases de avaliação, fornecendo um contributo importante na gestão do processo avaliativo. Assim, este modelo assenta em quatro níveis de critérios de avaliação:

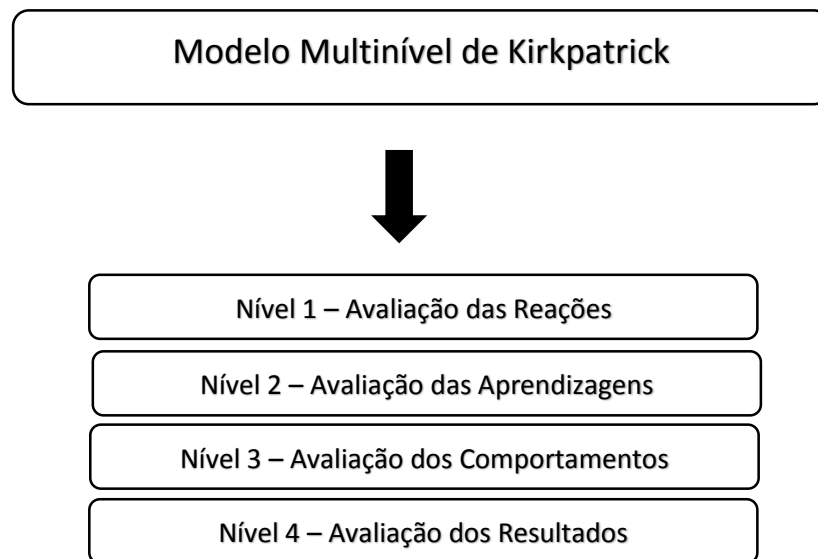


Figura 4. Modelo Multinível de Kirkpatrick

Nível 1 – Avaliação das Reações: corresponde à avaliação das reações dos formandos à formação, ou seja “a medida em que os participantes gostaram de um determinado programa formativo” (Kirkpatrick, 1987 *apud* Cruz, 1998: 66). Analisa-se o grau de satisfação dos formandos e como se sentem em relação à formação realizada, se esta se mostrou adequada perante as necessidades e expectativas dos mesmos. É feita uma avaliação de forma a averiguar se cumpriu com os objetivos da aprendizagem, conteúdos de formação, a utilização adequada dos materiais e equipamentos de apoio, se o formador recorreu a métodos pedagógicos adequados e se domina bem a matéria abordada. Os formandos quando gostam de um programa de formação (quando têm reações positivas), sabem mais e são mais propensos a mudar o comportamento e melhorar o seu desempenho (transferência de formação).

Nível 2 – Avaliação das aprendizagens: avalia a eficácia da formação em termos de aprendizagem dos conhecimentos e competências adquiridas pelos formandos através de indicadores quantificáveis, ou seja, observáveis e mensuráveis. Avalia as atitudes que sofreram modificações e os conhecimentos e competências que foram adquiridos através do programa de formação (Kirkpatrick, 1987 *apud* Cruz, 1998: 69).

Nível 3 – Avaliação dos comportamentos: avalia-se a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho, isto é, se o comportamento, conhecimentos e técnicas estratégicas adquiridas pelos formandos na formação foram aplicados de forma eficaz e continuada nas tarefas profissionais. São avaliados no sentido de apurar se houve alterações nos níveis de comportamentos no contexto profissional e dos seus desempenhos: alteração de certos métodos de trabalho, introdução de novos, grau de autonomia e a sua melhoria com a aplicação dos conhecimentos e competências adquiridas e desenvolvidas. Pretende-se avaliar a medida da mudança do comportamento no desempenho da função (Kirkpatrick, 1987 *apud* Cruz, 1998: 70).

De acordo com Noe (2010), para que haja uma melhor transferência de aprendizagem é importante:

- Promover a auto-gestão por parte dos trabalhadores: refere-se à tentativa de uma pessoa para controlar certos aspectos da tomada de decisão e comportamento;
- O apoio do gestor: grau em que os formandos enfatizam a importância de participar na formação e promovem a aplicação de conteúdos de formação para as tarefas;
- Permitir a utilização de capacidades aprendidas: refere-se à medida em que o formando procura ativamente experiências que permitem a aplicação dos conhecimentos recém-adquiridos, competências e comportamentos a partir do programa de formação.

Tziner (1991) referenciou que seis características dos colaboradores, nomeadamente, a conscienciosidade, autoeficácia, motivação para aprender, orientação para objetivos de aprendizagem, orientação para objetivos de desempenho e instrumentalidade, relacionam-se com a eficácia da formação bem como a existência de um clima/envolvente organizacional propício à transferência da mesma. Por sua vez, a envolvente organizacional engloba três dimensões: o superior desempenha um papel fulcral, estabelecendo novos objetivos ao trabalhador, reestruturando o trabalho e concedendo recursos importantes para a aplicação das ferramentas aprendidas; os formandos são igualmente atores importantes; as políticas e a cultura organizacional exercem também grande relevância.

Nível 4 – Avaliação dos resultados: neste nível medem-se os resultados da formação profissional no contexto da organização, articulando o sistema de formação e os resultados com os objetivos organizacionais, sendo estes resultados tanto financeiros como operacionais, isto é, mede-se o efeito prático da formação nos negócios e/ou resultados da empresa e faz-se uma análise custo/benefício. Avaliam-se as qualificações (comportamentos), resultados emocionais (atitudes) e os resultados da empresa, para saber se houve transferência de formação. Estes resultados podem ser refletidos através do aumento do volume de vendas e dos lucros, da redução de custos, da menor rotação ou absentismo dos trabalhadores, do aumento da produtividade e da qualidade da produção.

Jack Phillips em 1996 introduziu um quinto nível de avaliação que pretende avaliar o retorno sobre investimento (ROI). Realiza-se uma comparação dos benefícios monetários da formação com o custo da mesma. É um resultado importante da formação e pode ser calculado através de uma análise de custos-benefícios (processo para determinar os benefícios económicos de um programa de formação, usando métodos contabilísticos que analisam os custos e os benefícios da formação). Os custos da formação podem ser diretos (salários, benefícios, aluguer da sala de formação) ou indiretos (material de escritório, viagens e outras despesas). O ROI fornece evidência do valor económico da formação e desenvolvimento.

Segundo Filomena Brás (2005),

O critério subjacente à escolha do programa de formação não deverá ser única e prioritariamente o critério financeiro mas antes aquele cujo resultado se concretize num aumento de produtividade ou, então, no anular se não em todo em parte, dos erros ocorridos e que sistematicamente corroem a produtividade da empresa. A vantagem da formação não é obter mais dinheiro pois dificilmente se conseguirá observar a entrada de dinheiro na empresa devido ao processo de formação mas sim aumentar a produtividade. Esta pode consubstanciar-se por exemplo em diminuir o tempo necessário para executar uma tarefa, reduzir o tempo de espera para satisfazer os clientes, etc., pois tempo é dinheiro. Dar Formação é sinónimo de desenvolvimento de competências, que se concretizam na capacidade de executar maior carga de trabalho e de diferente natureza, no menor tempo possível. E isto é ganhar dinheiro!

#### **2.4 Alto desempenho organizacional, motivação dos profissionais e satisfação do cliente: desenvolvimento do setor hoteleiro**

No setor hoteleiro, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, depende quase sempre da especialização e da motivação do elemento humano, por isso é necessário que haja um processo de inovação constante que acompanhe as novas tendências de consumo, pois as pessoas reclamam cada vez mais por melhores padrões de qualidade e excelência, alterando-se quotidianamente os requisitos, necessidades e expectativas dos clientes e impondo-se a necessidade de mudança e adaptabilidade aos paradigmas organizacionais. Desejam usufruir de novas experiências e preocupam-se cada vez mais com o conforto, com a personalização e a acessibilidade aos serviços

Como o turismo é uma atividade com uma intensa utilização dos RH e com o intuito de provocar um desenvolvimento constante deste setor é necessário uma formação profissional bastante qualificada e atualizada para que seja possível responder aos desafios que surgem com o passar do tempo.

Segundo Spinelli e Canavos (2000), um dos grandes objetivos da formação profissional dos trabalhadores deste setor, é a atualização de conhecimentos, tendências e adaptação aos diferentes segmentos de clientes, são estes que irão ter a experiência e que no futuro passarão um bom ou mau passa palavra, comprometendo a imagem da empresa. É daqui que surge a necessidade das entidades empreendedoras oferecerem



condições para que o profissional de turismo possa desenvolver as suas atividades de maneira a satisfazer os turistas, dotando as organizações de profissionais com reconhecido prestígio, nacional e internacional, através de formações realistas, atualizadas e práticas.

O principal desafio para os operadores hoteleiros é saber como atrair mais clientes e proporcionar experiências inesquecíveis e para isso é necessário que apostem cada vez mais em serviços diferenciados, inovadores e economicamente acessíveis de forma a atrair e fidelizar os seus clientes.

Outro desafio para as empresas hoteleiras, é assegurar uma performance de qualidade por parte dos seus colaboradores de forma a obter vantagens competitivas sustentáveis de acordo com as especificidades do setor. A GRH é essencial para compreender a complexidade do comportamento dos profissionais de turismo e ajudá-los a especializá-los às suas diferentes funções, visto que por vezes existe uma relação precária entre a qualificação dos mesmos e os conteúdos funcionais.

No setor hoteleiro, a satisfação do cliente é o mais importante para alcançar o sucesso, o que pressupõe que quanto mais preparado e dotado de conhecimentos estiver o profissional deste setor, melhor será a qualidade do serviço oferecido.

Para dar resposta às exigências do mercado, torna-se imperativo apostar numa oferta turística atrativa e de qualidade, capaz de se diferenciar da concorrência, constituindo os RH um fator decisivo para a competitividade das empresas e, conseqüentemente, dos destinos turísticos.

O turismo não é apenas um fenómeno económico mas constitui um conjunto de manifestações com necessidades e motivações, cuja satisfação depende da qualidade humana e profissional dos RH que são os responsáveis pela prestação de serviços (Baptista, 1990). É necessário assegurar um desempenho elevado por parte dos RH e formação de trabalhadores qualificados com o objetivo de ter uma mão-de-obra de alta qualidade, onde a interação entre os clientes e os colaboradores proporciona a boa ou má experiência turística.

Para que os trabalhadores do sector hoteleiro realizem um serviço de qualidade é necessário que a organização permita que estes adquiram e/ou renovem conhecimentos, competências e comportamentos devido às exigências específicas de formação neste mercado. Numa tentativa de acompanhar os mercados internacionais, mais concretamente, os níveis de exigências e expectativas dos clientes e, na perspetiva de manter e/ou aumentar os padrões de qualidade de serviço, é necessário implementar um plano de formação educacional específico para este setor de forma a proporcionar melhores competências nos profissionais.

O departamento de RH tem um papel fundamental no aperfeiçoamento de todas as funções realizadas nos hotéis e na promoção do crescimento e desenvolvimento de todos os colaboradores, é este departamento que “cuida” e dá apoio não só aos funcionários como também aos restantes departamentos. Segundo Lairson Lopes Sena (2008), “independentemente do tamanho do hotel, trata-se de um departamento essencial para o sucesso do hotel e cada funcionário deve ser tratado como um importante recurso potencial”.

No setor hoteleiro, existe uma relação consistente entre a qualidade que é oferecida ao cliente com as competências das pessoas envolvidas neste processo. A formação e o seu desenvolvimento são fatores indispensáveis pela melhoria do atendimento. Para esta boa relação funcionário/cliente a formação profissional deve ser contínua e constante traduzindo-se numa empresa bem-sucedida, refletindo não só o sucesso e desenvolvimento organizacional como também no sucesso pessoal de cada trabalhador.

A Indústria Hoteleira é caracterizada por ser um trabalho intensivo e, como tal, a utilização eficaz dos RH pode ser fonte de inúmeras vantagens competitivas e a forma como os trabalhadores se sentem em relação às suas tarefas é um fator determinante para o sucesso da organização, pois pode fazer toda a diferença entre fazerem simplesmente um bom trabalho ou oferecerem um serviço excepcional aos hóspedes. O grau de satisfação dos clientes depende principalmente da qualidade humana e da interação entre o cliente e os

colaboradores e isso consegue-se se os colaboradores estiverem motivados e possuírem competências, não só ao nível de tarefas, mas também ao nível de desempenho pessoal.

A avaliação do impacto da formação no setor hoteleiro poderá ser identificada pelo grau de satisfação dos clientes, através de inquéritos de satisfação. Os resultados obtidos a partir destes inquéritos poderão ser motores a serem usados como linhas orientadoras de futuras formações que visarão atuar diretamente nos fatores referenciados como menos satisfatórios dos clientes e assim se poderá corrigir e modificar atitudes, ações e conceitos dos profissionais envolvidos no processo formativo, conseguindo uma melhoria e excelência da qualidade do setor.

A formação profissional neste setor tem como objetivos principais:

- Desenvolver as capacidades dos profissionais de turismo em igualdade de circunstância (igualdade de oportunidades e de género), com o intuito de os mesmos virem a exercer as atividades associadas com as suas áreas de atuação de uma forma mais criativa, inovadora e eficiente;
- Identificar e compreender as necessidades teórico-práticas dos profissionais de turismo ao nível do uso e aplicação das técnicas inerentes à atividade das unidades hoteleiras e mais concretamente à área de atuação dos mesmos;
- Manter níveis de qualificação coadjuvantes com as exigências e graus de competitividade nacionais e internacionais do Setor Hoteleiro;
- Aumentar as qualificações técnicas dos seus colaboradores de forma a proporcionar um serviço de apoio ao cliente de qualidade superior.

O CH na Hotelaria é a peça fundamental, a rentabilidade de um hotel ou de um estabelecimento hoteleiro depende da satisfação dos seus clientes, da qualidade do serviço prestado pelos trabalhadores, sendo estes imprescindíveis para o cumprimento eficiente e eficaz da sua missão organizacional.

### **3. O CASO DA FORMAÇÃO NO PORTO BAY HOTELS AND RESORTS**

A participação em ações de formação profissional é importante para a perceção do clima organizacional. O desempenho dos colaboradores é decisivo, mas para que obtenham melhores resultados, é necessário repensar a própria estrutura de aprendizagem no hotel, que terá de se tornar num meio onde os colaboradores que encontram dificuldades recebam os apoios necessários para as superar. Mas a empresa não pode resolver todos os problemas que pesam no seu funcionamento.

As organizações que oferecem formação têm hoje um papel determinante a nível global, dado que o aumento das habilitações constitui um dos principais indicadores de desenvolvimento humano e, portanto, de desenvolvimento global sustentado (Murteira, 1993). A nível local, conseguem fixar RH qualificados os quais se constituem como elementos promotores do desenvolvimento económico e social. Para isto, é necessário que saibam gerir as suas ofertas de áreas de formação, respondendo às necessidades diagnosticadas e que promovam estas ofertas com o objetivo de lhes serem reconhecidas características de qualidade nos mercados de trabalho.

É importante perceber a utilidade da formação, enquanto meio de aquisição e desenvolvimento de competências. Estes terão reflexos no contexto organizacional e no impacto que a formação traduz no ambiente organizacional. Esta perspetiva de desenvolvimento constante das pessoas e, conseqüentemente dos serviços, pressupõe que a GRH saiba perceber os sentimentos que os seus colaboradores têm em relação a aspetos como a formação.

#### **3.1 Descrição das atividades de formação**

A recolha de dados é uma técnica a que o investigador recorre com a finalidade de colher dados ou informação específica, geralmente através de um instrumento, que é aplicado a uma amostra.

Neste estudo, o instrumento aplicado foi o questionário, composto por uma série de questões, sob a forma escrita, o qual foi apresentado a um conjunto de indivíduos representativo da população em estudo. A análise decorrente destes dados favorece a

obtenção de determinados resultados, que possibilitam não só, obter conhecimentos na área em estudo, mas também, a identificação de eventuais necessidades, as quais podem carecer de intervenções práticas que as corrigem.

Na primeira parte do questionário, são apresentados questões sobre a situação sócio-demográfica e situação profissional, nomeadamente: género, grupo profissional de pertença, habilitações literárias e idade. Em matéria de formação profissional, é apresentado questões que visam aferir se os trabalhadores frequentaram ações de formação nos últimos 3 anos, quais os principais objetivos para a frequência nas mesmas, uma outra questão diz respeito às dificuldades que encontram na execução das suas tarefas, se têm interesse em frequentar formações, assinalando quais as que gostaria de frequentar.

O hotel é composto por várias áreas funcionais que variam de acordo com o seu tamanho e com a sua categoria, estando divididas em Front e Back Office. No hotel em questão existem 15 departamentos, nomeadamente, andares, receção, restaurante e bar, cozinha, economato, SPA/Piscinas, manutenção, administração, comercial, compras, financeiro, informático, marketing, RH e reservas. O Front Office abrange os departamentos que trabalham diretamente com os clientes, como por exemplo a receção, restaurante/bar e os andares. Já o Back Office abrange os departamentos internos, como o de RH, compras, financeiro etc.

Os objetivos das empresas hoteleiras ao proporcionarem formação (como uma prática de GRH) aos seus colaboradores são:

- Aumentar o desempenho;
- Diminuir as reclamações por parte dos clientes, passando uma boa imagem do hotel para o exterior;
- Colmatar/resolver os problemas quando estes são detetados e evitar problemas e erros no futuro;
- Cumprimento dos requisitos existentes no código de trabalho.

Os profissionais de turismo apostam na sua formação para obterem motivação para a realização das suas tarefas e para se sentirem satisfeitos com aquilo que fazem, com um aumento da sua performance e produtividade poderão obter outros benefícios como uma melhoria na sua empregabilidade, poderão ser alvos de promoção e ainda aumento nos seus salários.

As formações não devem ser aplicadas aleatoriamente mas sim após um DNF de forma a detetar quais os colaboradores que realmente precisam de formação, que tipo de programa formativo será adequado para melhorar o desempenho e em que departamentos deverá ser aplicado.

Num hotel as tarefas não são rotativas, isto é, os colaboradores que pertencem a um departamento apenas realizam tarefas desse departamento. Por este motivo as ações de formação têm de ser bem selecionadas bem como os formandos para cada uma. Apesar de existir formações que servem para adquirir conhecimento geral acerca de um assunto e que esse conhecimento pode ser utilizado em vários departamentos, existem outras que apenas são de interesse para determinados colaboradores pois as várias áreas funcionais dos hotéis requerem formações apropriadas e adequadas a cada uma delas. Por exemplo, um indivíduo que trabalha no departamento de restaurante/bar não precisará de formações na área de Gestão e Administração, mas sim na área de Técnicas de Serviço, como atendimento ao cliente.

Existe grande possibilidade de começarem em áreas funcionais ou em cargos inferiores e passarem para os superiores gradualmente. Isto acontece por dois motivos, um diz respeito à formação profissional contínua que vão adquirindo e que lhes permitem serem alvos de promoção devido à melhoria do seu desempenho e também pelo número de anos que já lá trabalham.

Este Grupo Hoteleiro é uma empresa certificada pela DRQP e a maioria das formações são realizadas internamente, isto é, programas de formação são concebidos, executados e avaliados internamente. No presente ano, a empresa decidiu que seria preferível os colaboradores que tivessem interesse em aumentar e melhorar os seus conhecimentos em línguas estrangeiras, deveriam se inscrever em escolas de formação

competentes para o efeito e que a empresa comparticipava uma parte do respetivo curso. O motivo que levou a empresa a fazer isto, tendo em conta os dados obtidos foi a existência de uma grande discrepância relativamente aos cursos de línguas estrangeiras solicitados pelos colaboradores e por serem muitos os interessados (como veremos mais à frente).

### Universo

O universo do estudo é constituído por um público-alvo de colaboradores do grupo hoteleiro Porto Bay Hotels and Resorts localizado na ilha da Madeira. Para a obtenção dos dados foi realizado um estudo, baseado num questionário aplicado a um conjunto de colaboradores de um hotel de diferentes departamentos. O estudo teve como principal objetivo averiguar de acordo com as áreas funcionais, idade e habilitações académicas quais as formações solicitadas e se estas correspondem aos principais motivos que levam os colaboradores a quererem participar, bem como se os ajudaria a colmatar as dificuldades apontadas.

### Amostra

O questionário foi aplicado nos vários hotéis do grupo hoteleiro, mas para a análise de dados, foram utilizadas as respostas dos colaboradores de um dos hotéis e dos serviços administrativos.

A amostra é constituída por 205 colaboradores, 168 (86,2%) das áreas operacionais e 37 colaboradores (77,1%) dos serviços administrativos. Para uma melhor compreensão é apresentado a percentagem dos colaboradores inquiridos por sexo, grupo etário e por habilitações académicas. Relativamente ao sexo, 63% dos colaboradores são do sexo feminino e 37% do sexo masculino. No que diz respeito à caracterização etária da população em estudo, observamos uma maior representatividade do grupo etário entre os 35 e 44 anos e relativamente às habilitações académicas a maioria possui o ensino secundário, com 41% das respostas.

Áreas Operacionais		Serviços Administrativos		Total Inquiridos	
Total Trab.	Inquiridos	Total Trab.	Inquiridos	Número	%
195	168	48	37	205	84,4%
86,2%		77,1%			

Tabela nº 2. Total de colaboradores

Por departamento:

Áreas Operacionais			Serviços Administrativos		
Departamentos	Total Trab.	Inquiridos	Departamentos	Total Trab.	Inquiridos
Recepção	18	17	Direção	4	--
Andares	33	32	Secretariado	2	2
Cozinha	46	29	Comercial	2	2
Restaurante & Bar	54	50	Compras	3	3
SPA/Piscinas	26	24	Financeiro	12	10
Manutenção	15	13	Informática	2	2
Economato	3	3	Serviços	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>168</b>	Técnicos		
			Marketing	9	7
			Recursos Humanos	4	4
			Reservas	8	6
			<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>37</b>

Tabela nº 2: Total de colaboradores por departamento

Nº Inquiridos	205
Sexo Feminino	129
Sexo Masculino	76

Tabela nº 3: Total de colaboradores por sexo

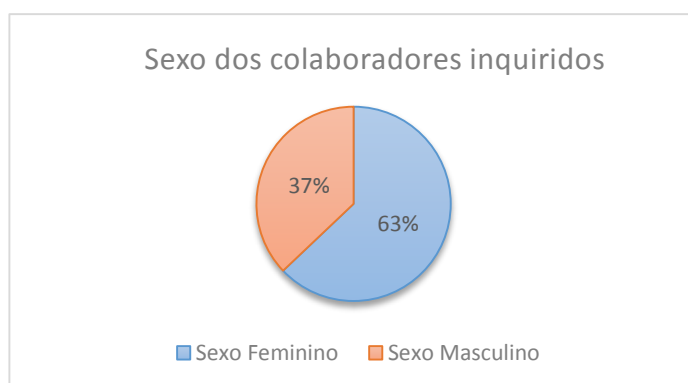


Gráfico nº 1: Sexo dos colaboradores inquiridos



Habilitações Académicas	Nº
Menos 4 anos	1
1º Ciclo (4º ano)	23
2º Ciclo (6ºano)	22
3º Ciclo (9º ano)	49
Ensino Secundário	84
Bacharelato ou Licenciatura	25
Mestrado ou Doutoramento	1

Tabela nº 4: Habilitações académicas dos inquiridos

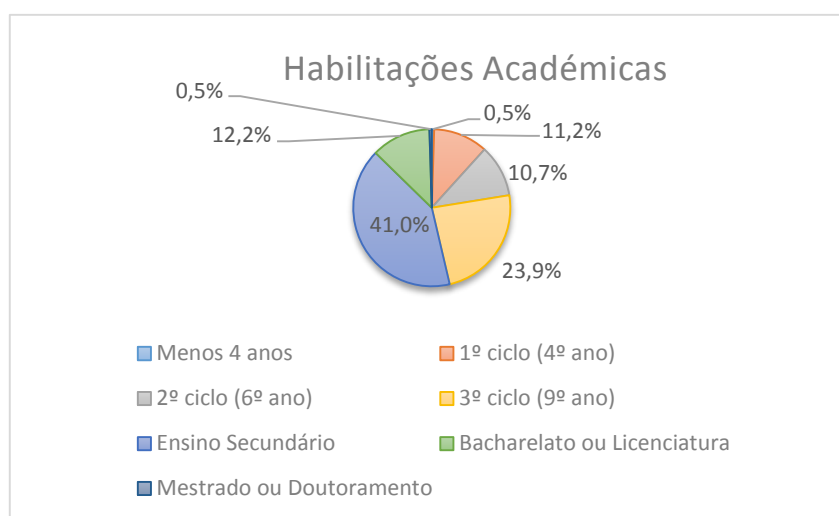


Gráfico nº 2: Habilitações académicas

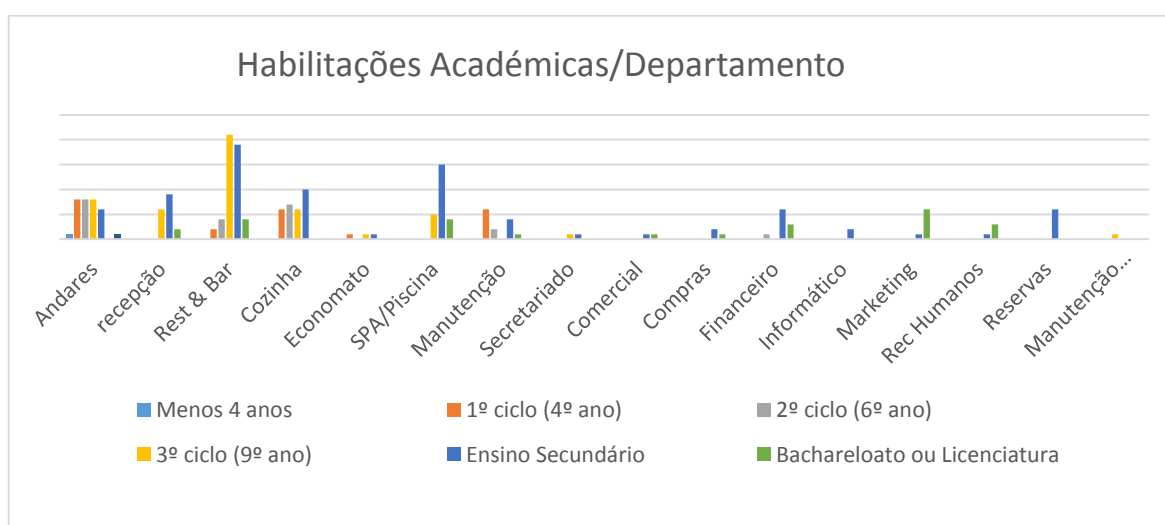


Gráfico nº 3: Habilitações académicas dos inquiridos por departamento

Grupo Etário	Nº
15 a 24 anos	14
25 a 34 anos	61
35 a 44 anos	78
45 a 49 anos	31
50 a 54 anos	13
>54 anos	8

Tabela nº 5: Nº de inquiridos por grupo etário

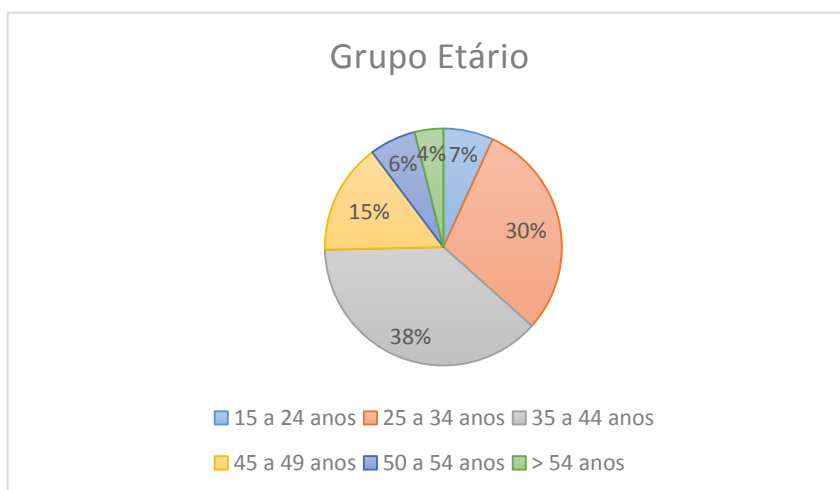


Gráfico nº 4: Inquiridos por grupo etário

Participação em ações de formação nos últimos 3 anos

	Áreas Operacionais		Serviços Administrativos		Total de inquiridos	
	Total Trab.	Inquiridos	Total Trab.	Inquiridos	Nº	%
	195	168	48	37	205	
<b>Realizou alguma ação de formação nos últimos três anos?</b>						
Sim	130		26		156	76,1%
<b>Qual o seu grau de satisfação?</b>						
Completamente Satisfeito	23		5		28	17,9%
Bastante Satisfeito	52		9		61	39,1%
Satisfeito	48		10		58	37,2%
Insatisfeito	4		1		5	3,2%
Bastante Insatisfeito	3		--		3	1,9%
Completamente Insatisfeito	--		1		1	0,6%
Não	34		10		44	21,5%
<b>Porquê?</b>						
Horários Incompatíveis	16		2		18	40,9%
Falta de estruturas locais de apoio à formação	1		--		1	4,5%
Não existe qualquer vantagem	--		--		--	--,-%
Outras	17		8		25	56,8%
Não respondeu	4		1		5	2,4%

Tabela nº 6: Resumo das respostas dos inquiridos à pergunta “Realizou alguma ação de formação nos últimos 3 anos” do Questionário de Necessidades de Formação (QNF)

Da observação da tabela, pode-se apurar que a maioria dos inquiridos (76,1%) frequentaram ações de formação nos últimos 3 anos e que 39,1% se encontra bastante satisfeito. Os inquiridos que responderam a esta questão, 21,5% não participaram em ações de formação nos últimos três anos, sendo que 40,9% explicitou como razão da não frequência o facto de terem horários incompatíveis com o horário das formações.

## Objetivos para a frequência em formações

De acordo com os resultados obtidos podemos constatar quais as razões que levam os colaboradores a realizarem ações de formação. Assim as formações solicitadas deverão ir ao encontro com estes mesmos objetivos. A maioria dos colaboradores inquiridos, 92,7% (190 colaboradores) respondeu que considera importante frequentar ações de formação, sendo a principal razão da frequência nas mesmas a aquisição de novos conhecimentos e competências com 75,3% das respostas e o aperfeiçoamento de conhecimentos com 73,7% do total das respostas.

	Áreas Operacionais	Serviços Administrativos	Total de inquiridos	
<b>Considera importante frequentar ações de formação?</b>				
<b>Sim</b>	154	36	190	92,7%
<b>Não</b>	1	--	1	0,5%
<b>Não sabe</b>	6	--	6	2,9%
<b>Não respondeu</b>	7	1	8	3,9%
<b>Se sim, indique com que objetivo.</b>				
<b>Reciclagem de conhecimentos</b>	69	16	85	44,7%
<b>Aperfeiçoamento de conhecimentos</b>	114	26	140	73,7%
<b>Resolução de problemas</b>	38	12	50	26,3%
<b>Especialização em áreas</b>	59	19	78	41,1%
<b>Aquisição de novos conhecimentos/competências</b>	108	35	143	75,3%
<b>Certificação</b>	47	11	58	30,5%

Tabela nº 7: Resumo das respostas dos inquiridos à pergunta “Considera importante frequentar ações de formação” do QNF

### Dificuldades na realização das tarefas (objetivos específicos)

Antes de falar das formações solicitadas e quais seriam as mais adequadas para os diferentes departamentos, é importante saber em que aspetos os colaboradores sentem maior dificuldade na realização das suas tarefas e se estas seriam colmatadas com os programas de formação escolhidos, sendo estas dificuldades também objetivos mais específicos para a frequência de formações. O questionário aplicado já apresentava algumas possíveis dificuldades e esta pergunta não foi aplicada aos chefes e sub-chefes de departamento (eram aplicados diferentes tipos de questionário, um direccionado para as chefias e outro para os colaboradores em geral, a diferença entre eles é que as chefias tinham uma campo em que mencionavam as formações que achavam mais relevantes para a melhoria do desempenho da sua equipa de trabalho). O objetivo desta pergunta é diagnosticar em que áreas é que os colaboradores sentem maior dificuldade nas suas tarefas, e desta forma decidir e aplicar ações de formação assertivas que permitam melhorar o desempenho e aumentar a produtividade.

	Áreas Operacionais		Serviços Administrativos		Total de inquiridos	
	Inquiridos	168	Inquiridos	37	Número	%
	Número	%	Número	%	205	
<b>No desenvolvimento das suas tarefas, sente alguma dificuldade?</b>						
<b>Sim</b>	31	18,5%	8	21,6%	39	19,0%
<b>Não</b>	109	64,9%	17	45,9%	126	61,5%
<b>Não sabe</b>	1	0,6%	--	--,-%	1	0,5%
<b>Não respondeu</b>	8	4,8%	3	8,1%	11	5,4%
<b>Não aplicável (QNF Chefias)</b>	19	11,3%	9	24,3%	28	13,7%
<b>Se sim, indique quais.</b>						
<b>Técnicas de trabalho</b>	3	9,7%	--	--,-%	3	7,7%
<b>Máquinas/Equipamentos Instrumentos de trabalho</b>	5	16,1%	--	--,-%	5	12,8%
<b>Programas Informáticos</b>	14	45,2%	5	62,5%	19	48,7%
<b>Clientes</b>	5	16,1%	--	--,-%	5	12,8%
<b>Chefia direta</b>	1	3,2%	--	--,-%	1	2,6%
<b>Outra Chefia</b>	1	3,2%	--	--,-%	1	2,6%
<b>Colegas de equipa</b>	1	3,2%	--	--,-%	1	2,6%
<b>Colegas de outros departamentos</b>	1	3,2%	--	--,-%	1	2,6%
<b>Outras Dificuldades</b>	7	22,6%	3	37,5%	10	25,6%

Tabela nº 8: Resumo das respostas dos inquiridos à pergunta “Sente alguma dificuldade nas suas tarefas” do QNF

De acordo com a tabela anterior, a maioria dos colaboradores inquiridos não tem dificuldade nas suas tarefas e 19% respondeu que sente dificuldade, apontando como principal dificuldade a utilização dos programas informáticos, com 48,7% das respostas, em segundo a utilização de instrumentos de trabalho e a interação com os clientes com 12,8% ambos. A partir daqui seria de esperar que as formações maioritariamente escolhidas pelos colaboradores seriam associadas à informática, ao saber manusear instrumentos de trabalho e relacionadas com o atendimento ao cliente.

Nas áreas operacionais e de acordo com as respostas dos inquiridos, a principal dificuldade está relacionada com os meios informáticos, à utilização de instrumentos de trabalho e à interação com os clientes. Já nos serviços administrativos a utilização dos programas informáticos é a dificuldade apontada. Podemos reparar que as duas segundas dificuldades têm grande peso nas áreas operacionais, pois são nestas áreas que os colaboradores têm um contacto direto com os clientes e são eles que utilizam diferentes tipos de instrumentos, cada um associado à sua área funcional. As funções dos colaboradores dos serviços administrativos passam essencialmente pela utilização de programas informáticos, daí ser a dificuldade referida.

### Interesse em formação

Do total de colaboradores inquiridos, 185 responderam que teriam interesse em frequentar ações de formação, sendo 148 das áreas operacionais e 37 dos serviços administrativos (todos os inquiridos).

	Total de colaboradores inquiridos				205
	Com interesse	%	Sem interesse	%	Total
<b>Menos 4 anos</b>	1	100%	--	--,-%	1
<b>1º Ciclo (4º ano)</b>	15	65,2%	8	34,8%	23
<b>2º Ciclo (6º ano)</b>	17	77,3%	5	22,7%	22
<b>3º Ciclo (9º ano)</b>	47	95,9%	2	4,1%	49
<b>Ensino Secundário</b>	81	96,4%	3	3,6%	84
<b>Licenciatura ou Bacharelato</b>	24	96,0%	1	4,0%	25
<b>Mestrado ou Doutoramento</b>	1	0,5%	--	--,-%	1

Tabela nº 9: Resumo das respostas dos inquiridos à pergunta “Tem interesse em realizar alguma ação de formação” do QNF por habilitações académicas

Podemos verificar que pessoas com habilitações académicas mais elevadas apresentam uma maior percentagem de interessados em formação. Por exemplo, 96% dos

colaboradores com Bacharelato ou Licenciatura têm interesse em aumentar/melhorar os seus conhecimentos e competências e apenas 4% respondeu que não. A análise dos resultados permite verificar que os inquiridos que indicaram não pretender realizar formações são, maioritariamente, de instrução mais baixa. Pessoas com o 1º ciclo (4º ano), apesar da maioria ter respondido que tem interesse em frequentar formações, nota-se que existe uma maior percentagem de não interessados relativamente aos que possuem Bacharelato ou Licenciatura. A atribuição de um grau de interesse mediano ou elevado a alguns cursos, por parte dos inquiridos, reflete, provavelmente, o estatuto social das profissões e cargos que lhe estão associadas.

	Total de colaboradores inquiridos				205
	Com interesse	%	Sem interesse	%	Total
<b>15 a 24 anos</b>	13	92,9%	1	7,1%	14
<b>25 a 34 anos</b>	58	95,1%	3	4,9%	61
<b>35 a 44 anos</b>	73	93,6%	5	6,4%	78
<b>45 a 49 anos</b>	25	78,1%	7	21,9%	32
<b>50 a 54 anos</b>	11	91,7%	1	8,3%	12
<b>&gt;54 anos</b>	5	62,5%	3	37,5%	8

Tabela nº 10: Resumo das respostas dos inquiridos à pergunta “Tem interesse em realizar alguma ação de formação” do QNF por grupo etário

A caracterização demonstrada na tabela referenciada permite aferir que são os colaboradores com idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos que têm maior interesse em realizar formações e que as pessoas com uma idade superior a 54 anos são as que menos interesse têm. Deve-se a motivos relacionados com a própria idade já ser mais avançada, de pensarem que não lhes iria trazer benefícios, por possuírem experiência naquilo que fazem e simplesmente por estarem bem exatamente como estão.



## Necessidades individuais de formação

A questão subsequente convidou os inquiridos a identificar as áreas de formação para colmatar as suas necessidades de formação. Foram apresentadas várias áreas de formação e dentro de cada uma os vários cursos formativos possíveis, deixando espaço para acrescentarem outro, caso achassem relevante. De acordo com as respostas obtidas o resultado foi o seguinte:

NECESSIDADES INDIVIDUAIS DE FORMAÇÃO													
Total de Inquiridos			Total de Inquiridos com interesse				Total de Inquiridos sem interesse em Formação			Não respondeu			
205			185				20			--			
Formações	Colaboradores em 185		Chefes 27		Formações	Colaboradores em 185		Chefes 27					
	Número	%	Número	%		Número	%	Número	%				
<u>Línguas Estrangeiras</u>					Gestão Financeira					11	5,9%	1	3,7%
Inglês nível 1	31	16,8%	9	33,3%	Gestão de Tempo	13	7,0%	4	14,8%				
Inglês nível 2	16	8,6%	3	11,1%	Gestão Hoteleira	20	10,8%	1	3,7%				
Inglês nível 3	7	3,8%	--	--,-%	Gestão por Objectivos	13	7,0%	4	14,8%				
Alemão nível 1	50	27,0%	10	37,0%	Gestão do Stress	5	2,7%	--	--,-%				
Alemão nível 2	21	11,4%	3	11,1%	Liderança/Gestão de Equipas	21	11,4%	2	7,4%				
Alemão nível 3	13	7,0%	1	3,7%	Gestão de Recursos Humanos	16	8,6%	1	3,7%				
Francês nível 1	30	16,2%	5	18,5%	Gestão de Stocks	8	4,3%	3	11,1%				
Francês nível 2	15	8,1%	1	3,7%	Assessoria	1	0,5%	--	--,-%				
Francês nível 3	5	2,7%	--	--,-%	Fiscalidade	5	2,7%	2	7,4%				
Russo	17	9,2%	2	7,4%	Contabilidade	4	2,2%	1	3,7%				
Espanhol	1	0,5%	--	--,-%	Legislação	1	0,5%	--	--,-%				
Italiano	1	0,5%	--	--,-%	<u>Informática</u>								
<u>Higiene e Segurança</u>					MS Word nível 1					16	8,6%	3	11,1%
Primeiros Socorros	61	33,0%	6	22,2%	MS Word nível 2	2	1,1%	--	--,-%				
Prevenção de Incêndios	49	26,5%	6	22,2%	MS Word nível 3	2	1,1%	--	--,-%				
Ergonomia	10	5,4%	1	3,7%	MS PowerPoint nível 1	11	5,9%	--	--,-%				
HACCP	17	9,2%	5	18,5%	MS PowerPoint nível 2	2	1,1%	--	--,-%				
<u>Técnicas de Serviço</u>					MS PowerPoint nível 3					1	0,5%	--	--,-%
Técnicas Administrativas	1	0,5%	--	--,-%	Internet Explorer nível 1	8	4,3%	1	3,7%				
Manutenção	1	0,5%	--	--,-%	Internet Explorer nível 2	1	0,5%	--	--,-%				
Atendimento ao cliente	27	14,6%	13	48,1%	Internet Explorer nível 3	2	1,1%	--	--,-%				
Bar/Restaurantes	9	4,9%	5	18,5%	SAP nível 1	8	4,3%	2	7,4%				
Armazenamento/Stocks	3	1,6%	4	14,8%	SAP nível 2	4	2,2%	2	7,4%				
Recepção	15	8,1%	3	11,1%	SAP nível 3	4	2,2%	--	--,-%				
Animação	3	1,6%	--	--,-%	Micros nível 1	10	5,4%	2	7,4%				
Cozinha/Pastelaria	6	3,2%	1	3,7%	Micros nível 2	1	0,5%	--	--,-%				
Andares/Lavandaria	4	2,2%	4	14,8%	MS Excel nível 1	18	9,7%	4	14,8%				
Tratamento de Piscinas	1	0,5%	--	--,-%	MS Excel nível 2	7	3,8%	3	11,1%				
SPA	10	5,4%	1	3,7%	MS Excel nível 3	11	5,9%	1	3,7%				
Eventos	7	3,8%	1	3,7%	Correio Electrónico	6	3,2%	4	14,8%				
Enologia	3	1,6%	--	--,-%	Opera nível 1	7	3,8%	1	3,7%				
<u>Gestão e Administração</u>					Opera nível 2					1	0,5%	--	--,-%
Gestão de SPA's	3	1,6%	--	--,-%	Outras	13	7,0%	2	7,4%				
Gestão Administrativa	10	5,4%	1	3,7%	Indiferente	3	1,6%	--	--,-%				

Tabela nº 11: Necessidades individuais de formação diagnosticadas pelos chefes e colaboradores em geral

A tabela anterior apresenta os cursos formativos solicitados pelos próprios colaboradores e os que os chefes e sub-chefes acham que as suas equipas de trabalho deveriam realizar com o objetivo de melhorar o seu desempenho. O curso mais solicitado é o de alemão (27%), seguido pelo curso de primeiros socorros (33%) e relativamente às Técnicas de Serviço o que apresenta maior percentagem é o de atendimento ao cliente (14,6%). Olhando para as respostas à pergunta “Sente alguma dificuldade nas suas tarefas?”, podemos perceber que os colaboradores solicitaram cursos formativos que muito se relacionam com o contacto com o cliente, que foi o caso do alemão e do atendimento ao cliente. Enquanto a principal dificuldade que era relativamente aos programas informáticos não teve grande relevância para a escolha dos cursos. Surge assim uma dificuldade para o coordenador da formação que tem de ter em conta tanto as dificuldades apresentadas pelos colaboradores como as suas escolhas relativamente aos programas formativos.

O que ajuda em grande parte o coordenador de formação a escolher as formações adequadas são as opiniões dos chefes em relação às necessidades formativas de cada equipa de trabalho. A maioria dos chefes considera que um curso de atendimento ao cliente seria o mais indicado para as suas equipas. Sendo que apenas 3 inquiridos disseram que querem realizar ações de formação mas que não têm preferência por alguma.

A escolha das formações a serem aplicadas é algo a ser muito bem ponderado, bem como os trabalhadores dos diferentes departamentos que as irão realizar.

Necessidades individuais de formação por departamento						
Formações	Total de colaboradores inquiridos				205	
	Restaurante/ Bar	Andares	Cozinha	Receção	SPA/ Piscinas	Manutenção /Economato
	Número	Número	Número	Número	Número	Número
Línguas Estrangeiras	56	23	16	26	36	21
Higiene e Segurança	34	19	15	21	17	26
Técnicas de Serviço	35	9	7	13	20	5
Gestão e Administração	37	17	13	10	10	4
Informática	21	16	10	12	5	20

Tabela nº 12: Necessidades individuais por área de formação e por departamento

Necessidades individuais de formação por departamento				
	Total de colaboradores inquiridos			205
	Línguas Estrangeiras	Higiene e Segurança	Gestão e Administração	Informática
Financeiro	9	2	16	17
Serviços Técnicos	--	--	--	1
Marketing/ Vendas	6	--	6	11
Reservas	7	1	5	6
RH	2	--	2	4
Informática	--	--	2	2
Compras	3	2	4	4
Secretariado	2	--	2	1

Tabela nº 12: Necessidades individuais por área de formação e por departamento (continuação)

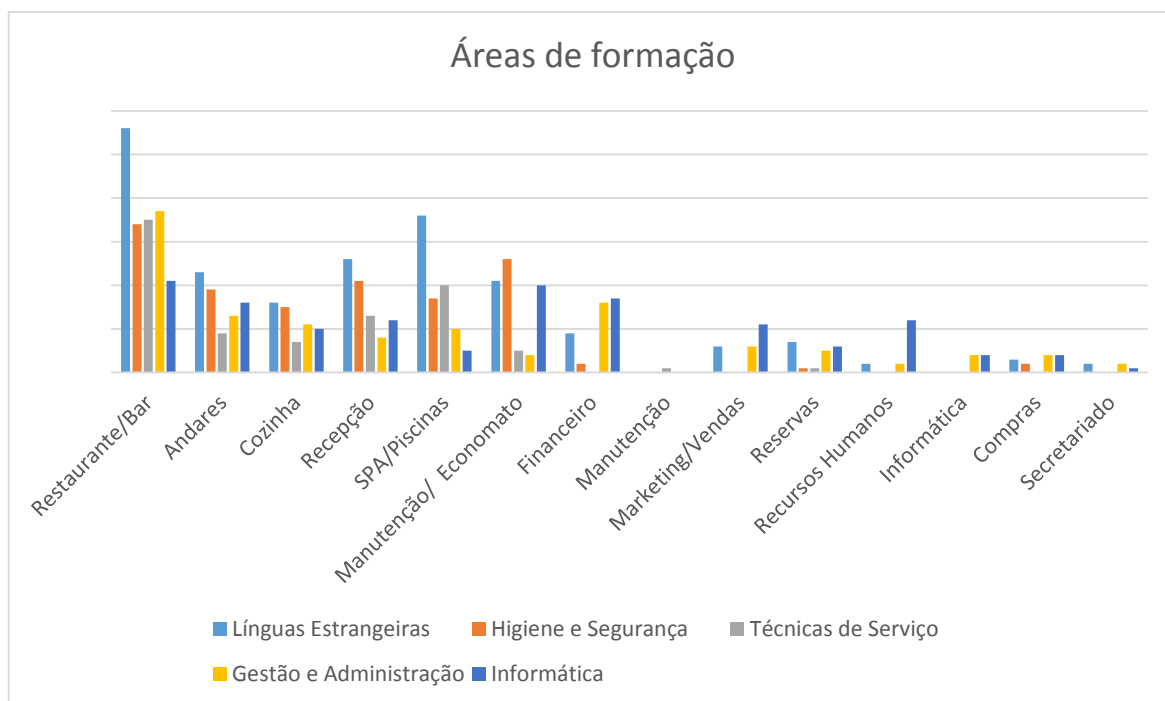


Gráfico nº 5: Áreas de formação por departamento

O gráfico anterior demonstra por departamento qual a área de formação que mais solicitaram de acordo com as suas necessidades e dificuldades aquando a realização das suas tarefas profissionais e desta maneira conseguem colmata-las, aumentando e melhorando o desempenho. Áreas funcionais do Front Office, como restaurantes, recepção e SPA/piscinas têm preferência pela área de línguas estrangeiras. Os departamentos do Back Office, por exemplo o de RH, financeiro e marketing, têm preferência pelas áreas de formação de Gestão e Administração e de Informática.

De acordo com as entrevistas realizadas muitos colaboradores mostraram desejo em frequentar determinados programas de formação por questões pessoais e não profissionais, quer seja por curiosidade ou apenas por quererem aprender algo mas que no entanto não seria de grande relevância para o desempenho das suas tarefas profissionais.

As formações realizadas pelas entidades empregadoras devem ir de encontro com as necessidades que os colaboradores apresentam aquando a realização das suas tarefas profissionais e devem ajuda-los a melhorar os seus conhecimentos e comportamentos para

a sua realização, e desta maneira beneficiar o hotel, que de acordo com o modelo de Kirkpatrick diz respeito ao último nível de avaliação.

Sendo a formação um investimento (com custos associados), o coordenador de formação apenas apostará em programas formativos que sejam relevantes para melhorar a execução das tarefas desempenhadas a colaboradores que estejam a precisar e que no futuro traga benefícios visíveis para o hotel, quer sejam eles monetários ou que ajude a melhorar o serviço prestado aos clientes, passando um bom passa-palavra para o exterior e diminuição de reclamações por parte dos clientes.

O interesse de frequentar ações de formação variam de acordo com a idade, com o cargo profissional e com as suas habilitações académicas, sendo que estas duas últimas variáveis influenciam a área de formação escolhida. Colaboradores de áreas funcionais que não requerem um grau académico elevado não sentem tanta necessidade de frequentarem ações de formação e de melhorarem os seus conhecimentos, pessoas com uma idade mais avançada também não sentem muita necessidade de aperfeiçoarem os seus conhecimentos.

	Línguas Estrangeiras	Higiene e Segurança	Técnicas de trabalho	Gestão e Administração	Informática
<b>Menos 4 anos</b>	1	--	--	--	--
<b>1º Ciclo (4º ano)</b>	14	22	2	--	12
<b>2º Ciclo (6º ano)</b>	28	9	8	6	14
<b>3º Ciclo (9º ano)</b>	51	33	19	14	16
<b>Ensino Secundário</b>	91	60	41	74	66
<b>Bacharelato ou Licenciatura</b>	21	13	18	31	32
<b>Mestrado ou Doutoramento</b>	1	--	1	4	--

Tabela nº 13: Necessidades individuais por área de formação e por habilitações académicas

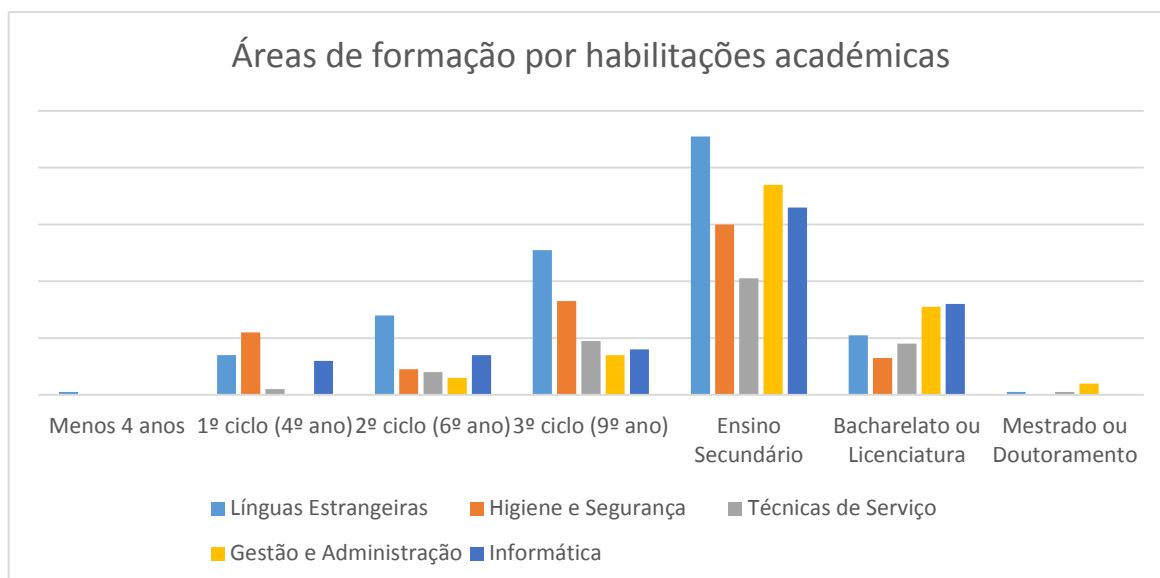


Gráfico nº 6: Áreas de formação por habilitações académicas

O gráfico demonstra que colaboradores inquiridos com habilitações mais elevadas optam por formações relacionadas com Gestão e Administração e com Informática, pois também são estes que ocupam cargos mais elevados no grupo hoteleiro, logo as suas necessidades de formação estão relacionadas com as suas tarefas. Inquiridos com grau de instrução mais baixa preferem formações relacionadas com a interação com o cliente, como as Línguas Estrangeiras e de conhecimentos gerais relacionadas com a Segurança e Higiene no Trabalho.

#### Horário para a realização das formações

Para finalizar o estudo, é apresentado a opinião relativamente ao horário de formação preferencial por parte dos colaboradores inquiridos. A maioria dos colaboradores prefere que seja em horário misto ou em horário laboral e apresentaram como razões, aspetos relacionadas com a deslocação e com o tempo/atividades em família.

Horário	Áreas Operacionais		Serviços Administrativos		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
<b>Horário Laboral</b>	58	39,2%	7	18,9%	65	35,1%
<b>Horário Pós-Laboral</b>	28	18,9%	14	37,8%	42	22,7%
<b>Horário Misto</b>	62	41,9%	16	43,2%	78	42,2%

Tabela nº 14: Cronograma para a realização de ações de formação

Uma questão que a organização poderia ter em atenção, seria a criação de sistemas de incentivo para que os colaboradores frequentassem as formações em horário pós-laboral, pois uma formação em horário laboral ocupa o tempo de realização das tarefas profissionais o que poderá ser prejudicial para alcançar os objetivos organizacionais.

### Conclusão do estudo de caso

Este grupo hoteleiro é uma empresa que aprende em que a aprendizagem individual tem um papel muito importante.

A aprendizagem nesta empresa é uma aprendizagem individual em *loop* simples, que consiste em aprender novas competências e conhecimentos que possam ser utilizados na execução das tarefas profissionais. É também uma aprendizagem em duplo *loop* que consiste em aprender mais algumas coisas ao mesmo tempo (dado que existe formações dadas aos trabalhadores que é para o conhecimento geral e não apenas para a realização da tarefa). É uma aprendizagem inovadora e que permite fazer as coisas certas em vez de fazer bem as coisas a partir das experiências de aprendizagem.

Existem quatro características que definem a capacidade da aprendizagem individual no contexto organizacional, os trabalhadores devem ser capazes de:

- Orientar-se para objetivos no seu trabalho e devem estar prontos para aprender e desenvolverem-se como profissionais;
- Aprender em equipa e devem partilhar a visão organizacional, bem como estar envolvidos nos objetivos organizacionais;
- Mostrar os seus pressupostos e normas tácitas aos outros;
- Desenvolver um pensamento sistémico, isto significa que enquanto aprendem, devem considerar as consequências para o sistema total.

Refere-se a uma aprendizagem *off the job*, pois é uma aprendizagem que ocorre fora do contexto direto de trabalho (Marsick, 1987). Apesar de ser no local de trabalho, neste caso no hotel, a aprendizagem é realizada através de conferências e de cursos, e não no momento da realização da tarefa, em que os trabalhadores trocam ideias entre si e que aprendem por eles próprios. Apesar da aprendizagem depois das horas de expediente no

local de trabalho ou numa sala especial no local, serem por vezes incluídas na aprendizagem *on the job* (Kruijd, 1991). É também considerada formação *on the job* (Kruijd, 1991), baseando-se em atividades de aprendizagem pré-planeadas na tarefa. Jong (1991), propôs outra definição para formação *on the job* como instrução, prática, desenvolvimento e estudo no local de trabalho.

Van der Zee (1991) distinguiu quatro tipos de aprendizagem no local de trabalho: aprendizagem conduzida, auto conduzida, encoberta e espontânea. É a primeira que é utilizada no contexto das formações, pois é uma aprendizagem regulada e organizada por uma autoridade pedagógica (chefia ou formador). Pode ser vista também como uma aprendizagem intencional, pois é dirigida para objetivos previamente fixados. A aprendizagem é vista como um efeito colateral da resolução de problemas diagnosticados no trabalho (Koper, 1992), sendo que os objetivos de ação são mais importantes que os da aprendizagem.

Existe então, uma aprendizagem como resolução de problemas, em que as pessoas resolvem os problemas e aprendem competências e conhecimentos para esse fim. O objetivo da aprendizagem através de formações é ser aplicada no contexto de trabalho e ajudar a resolver problemas ou a preveni-los e ainda melhorar o desempenho. Isto acontece quando existe uma mudança no comportamento e nas disposições comportamentais dos trabalhadores que têm alguma generalidade e valor de transferência para a realização das tarefas (Boekaerts e Simons, 1993).

É uma aprendizagem formal que é, também, considerada aprendizagem intencional, em que uma autoridade pedagógica (gestor ou formador) determina os objetivos da aprendizagem. Neste caso existe um controlo externo, isto é, é a autoridade pedagógica quem tem o controlo total dos objetivos, atividades e testagem da aprendizagem, apesar de ser realizado um DNF, em que os trabalhadores referem quais as formações que desejam realizar, é o gestor da formação quem decidirá que formações proporcionar, tendo em conta o diagnóstico realizado e a opinião dos chefes de departamento, mas será ele quem decidirá os objetivos e métodos a utilizar juntamente com a administração do hotel.



Apesar de ser a empresa quem tem noção dos problemas existentes e que proporciona formações adequadas para a sua resolução, e sendo as formações orientadas para objetivos, os trabalhadores também têm de ter consciência daquilo que tem de fazer/saber e daquilo que têm de melhorar, têm de procurar por eles próprios soluções, e assim procurar alcançar os objetivos de aprendizagem. Do ponto de vista da empresa, os programas de formação têm de satisfazer necessidades de formação específicas do negócio.

Focando na formação orientada para objetivos, estes podem provir da envolvente, das pessoas, dos grupos e da gestão e o ideal é que todas estas fontes apontem na mesma direção. Os objetivos individuais devem ajustar-se aos objetivos de aprendizagem grupal e da organização, quando existir uma combinação de autonomia e de liberdade para escolher os próprios objetivos. Deverá ser possível também que os objetivos do grupo e da organização decorram dos individuais.

#### **4. ANÁLISE CRÍTICA SOBRE O ESTUDO DESENVOLVIDO**

De acordo com o estudo realizado, constatamos que as empresas têm de desenvolver estratégias que lhes permitem acompanhar e adaptar-se às mudanças que ocorrem na indústria onde estão inseridas, quer seja pelo surgimento de novas tecnologias ou questões económicas, só assim conseguem sobreviver e se diferenciar da concorrência. Uma das estratégias adotadas é o investimento em formação, que possibilita o envolvimento dos seus RH nessas transformações e desta forma assegurar o desenvolvimento organizacional pretendido. A eficácia das organizações depende das pessoas que nela trabalham, são consideradas o elemento mais valioso por isso é importante que as empresas proporcionam um local de trabalho onde estas se sintam bem preparadas e com a informação adequada e atualizada, de forma a aumentar a produtividade e atingir os objetivos estratégicos.

A formação profissional é um tema muito abrangente e essencial para saber como se poderá obter o melhor funcionamento dentro das organizações. Vários são os estudos feitos acerca da sua importância e do seu impacto não só ao nível dos trabalhadores e da organização mas também ao nível da sociedade. É considerada como uma ferramenta de gestão e de estratégia organizacional, permite que os trabalhadores estejam constantemente a renovar os seus conhecimentos e a aperfeiçoar as suas competências de uma forma orientada para o futuro e em prol do desenvolvimento organizacional.

As ofertas formativas das organizações encontram-se maioritariamente voltadas para as atuais e emergentes exigências no contexto empresarial, apostando estrategicamente em cursos que possibilitarão aumentar as competências dos trabalhadores ao nível das suas tarefas profissionais. Assim as empresas ganham com a melhoria no desempenho dos seus profissionais, que conseqüentemente levará a um aumento na qualidade dos seus produtos/serviços e os trabalhadores ganham, pois permitir-lhes-á uma melhoria na sua inserção profissional. A preocupação da empresa em proporcionar formação aos seus colaboradores gera um sentimento de pertença nestes, aumentando o seu nível de motivação e de satisfação levando a um aumento do esforço

na realização das suas tarefas e, conseqüentemente, a um melhor atendimento aos clientes e melhoria no desempenho organizacional.

Quanto mais consistente for a formação profissional, mais autónomos se tornam os trabalhadores. Estarão dotados com os meios, técnicas e ferramentas que lhe permitem atuar com sucesso em diversas situações laborais e de acordo com as constantes exigências impostas pelo mercado.

De acordo com o trabalho realizado e por ter estagiado num grupo hoteleiro, penso que os profissionais de turismo são dos que mais beneficiam da formação. Pois como referi, são os RH que têm um contacto direto com os clientes, são eles que proporcionam um serviço de qualidade ou não, comprometendo a imagem e a sustentabilidade do hotel onde trabalham. É necessário que estejam sempre a atualizar-se para que sejam capazes de responder às exigências dos clientes e da indústria hoteleira.

A análise dos dados que recolhi permitiu-me perceber quais as razões e os objetivos que os colaboradores pretendem alcançar com a participação em formações: uns para tentarem superar as dificuldades que sentem na realização das suas tarefas, outros por “obrigação” e outros apenas para aprenderem algo novo. Possibilitou apurar se as formações escolhidas pelos colaboradores iam de encontro e se estavam relacionadas com as tarefas que desempenham no hotel. Pude verificar também, que a idade, o cargo profissional ocupado e as habilitações académicas influenciam o interesse em participar em ações de formação.

## CONCLUSÃO

A realização deste estágio curricular revelou-se uma experiência enriquecedora e um contributo importante para a minha formação académica, que me possibilitou desenvolver competências tanto a nível pessoal como profissional. A minha passagem pelo Porto Bay Hotels & Resorts enriqueceu não só as minhas competências, como ainda o meu conhecimento sobre o funcionamento das empresas. Consolidei também, conhecimentos no âmbito do processo de GRH e possibilitou-me articular a teoria à prática, facilitando um melhor conhecimento da realidade empresarial. A realização do estágio no projeto de elaboração de um plano de formação proporcionou-me oportunidade de conhecer estratégias e medidas adotadas pelas empresas como forma de melhorar o desempenho dos seus colaboradores em prol destes e da organização.

Diariamente, tive a possibilidade de assistir a várias práticas de GRH, que muito contribuíram para a valorização do meu estágio e da minha atividade profissional futura. O contacto direto com a empresa e respetivos colaboradores permitiu-me desenvolver uma maior capacidade de comunicação e perceção do mundo empresarial.

Os objetivos inicialmente propostos foram alcançados e empenhei-me nas funções que me foram atribuídas. Durante o estágio, não tive apenas a possibilidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do curso, como ainda consegui obter novos conhecimentos.

Todos os colaboradores com quem trabalhei, disponibilizaram-me toda a informação necessária, mostraram-se comprometidos em me envolver na atividade da empresa e em me ajudar nas tarefas que desempenhei.

Neste trabalho procurei averiguar a importância da formação para as empresas e para os colaboradores e o seu processo. A recolha e posterior análise dos dados permitiu-me compreender de forma mais prática como é feita a seleção e que parâmetros temos de considerar no momento do DNF.

Como o estágio foi realizado num grupo hoteleiro, cujo principal objetivo foi a elaboração do plano de formação, achei que deveria de evidenciar a importância dos RH e

da sua formação contínua na indústria hoteleira. Pude concluir que devido à crescente concorrência entre destinos turísticos é exigido ao setor cada vez maior qualificação por parte dos RH em novas e diferentes áreas.

O processo de formação dentro das empresas é um projeto de grande investimento e deve estar condicionado à realidade de cada uma. O principal objetivo é aproximar o funcionamento das empresas da sua atividade de acordo com os planos estratégicos que a orientam. Para que seja bem-sucedida é necessário determinados procedimentos nomeadamente, o DNF, planeamento, acompanhamento adequado e uma avaliação que permita averiguar o retorno do investimento e qual o impacto causado na concretização dos objetivos previamente fixados. Implementar um modelo de formação, tem vantagens para todos os intervenientes deste processo, daí a sua grande importância.

Por fim, tendo em conta o âmbito do estágio que realizei e a instituição de acolhimento, posso concluir que foi com enorme prazer e orgulho que colaborei com o departamento de recursos humanos do Porto Bay Hotels & Resorts. Esta aproximação com a realidade empresarial permitiu-me analisar de uma forma mais prática os conhecimentos que adquiri ao longo do meu curso e ganhar experiência. Penso que de certa forma acresci algo de benéfico para o departamento, nomeadamente na elaboração do plano formativo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *The annual review of psychology*, [http://www.owl.net.rice.edu/~ajv2/courses/12a\\_psyc630001/Aguinis%20&%20Kraiger%20\(2009\)%20ARP.pdf](http://www.owl.net.rice.edu/~ajv2/courses/12a_psyc630001/Aguinis%20&%20Kraiger%20(2009)%20ARP.pdf) [29 de Outubro de 2013].

Antunes, M. & César, A. (2007). A gestão do capital humano sob o enfoque contábil - um fator de competitividade empresarial. *Revista de Economia e Relações Internacionais*, [http://www.faap.br/revista\\_faap/rel\\_internacionais/pdf/revista\\_economia\\_11.pdf](http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/pdf/revista_economia_11.pdf) [03 de Janeiro de 2014].

Baptista, M. (1990). *O Turismo na Economia* - Instituto Nacional de Formação Turística (Ed.), Lisboa.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, <http://www.jstor.org/stable/256712?seq=2> [20 de Novembro de 2013].

Brás, F. (2005). A Importância da Formação Profissional, <http://www.formacao20.com/noticia1.php> [28 de Dezembro de 2013].

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (1997). *Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. 3ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Caruso, S. (2011). The importance of training and development within organizations, <http://www.eadulthoodeducation.org/adult-learning/the-importance-of-training-and-development-within-organizations/> [15 de Dezembro de 2013].

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas Organizações*. Editora Campus.

Coelho, Mara C. A. (2010). *Diagnóstico de Necessidades de Formação*. Relatório de Estágio em Gestão. Universidade de Coimbra.

Cruz, J. V. P. (1998). *Formação Profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Da Silva, B. P. (2011). *Avaliação do Impacto da Formação*. Instituto Nacional de Administração.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, Vol 21, no 1, p. 3–13.

DRQP: Direção Regional de Qualificação Profissional. <http://www.drfp.pt/> [10 de Fevereiro de 2014].

Gomes, J. (et al.) (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2008.

Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *The Annual Review of Psychology*. 1995. 46:237-64.

Kirkpatrick, D. L, & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro (Artigo 130.º e seguintes do Código do Trabalho) <http://dre.pt/pdf1s/2009/02/03000/0092601029.pdf> [20 de Março de 2014].

Marques, C. & Cunha, M. (2003). Comportamento organizacional e gestão de empresas. *Biblioteca de economia e empresa*. Publicações Dom Quixote.

Conceitos e fundamentos de Turismo, <http://recursos.wook.pt/recurso?&id=2400243> [20 de Novembro de 2013].

Noe, R. A. (2010), *Employee Training and Development*. Boston, McGraw-Hill, 5th ed.

Oliveira, Andréa (2013) *Recursos humanos em hotéis - conheça as suas principais funções*, <http://www.cpt.com.br/cursos-hotelaria/artigos/recursos-humanos-em-hoteis-conheca-as-suas-principais-funcoes> [20 de Novembro de 2013].

Oliveira, T. & Holland, S. (2007). Beyond human and intellectual capital: Profiling the value of knowledge, skills and experience. *Comportamento Organizacional Gestão*, v.13, n.2 Lisboa, 2007.

Oliveira, T., Holland, S. (2012). On the centrality of human value. *Journal of Economic Methodology* 19, 2: 121 - 141.

Pena, Rui (2002), Seminário: *Levantamento de Necessidades de Formação*.

Porto Bay Hotels & Resorts: <http://www.portobay.com/> [02 de Novembro de 2013].

Rodrigues, C. (2012). Manual do Plano de Formação do Grupo Porto Bay Hotels and Resorts.

Rodrigues, R., Guest, D. & Budjanovcanin, A. (2013). From anchors to orientations: towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), pp. 142-152.

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Spinelli, M. A. & Canavos, G. C. (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, dez. 2000.

Tannenbaum, S.I. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *The Annual Review of Psychology*. 43, 399-441.

Tziner, R. & A. Kadish (1991) Personal and Situational Characteristics Influencing the Effectiveness of Transfer of Training Strategies. *Journal of Occupational Psychology* 64 (1991): 167–77.

Velada, A. R. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Fatores que afetam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. ISCTE.



## **ANEXOS**