

PROGRAMA DE FORMAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Numa PME do setor da restauração

Cátia Sofia Lages Poças

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL *Business School*, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro 2017

PROGRAMA DE FORMAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Numa PME do setor da restauração

Cátia Sofia Lages Poças

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL *Business School*, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

setembro 2017

PROGRAMA DE FORMAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Numa PME do setor da restauração
Cátia Sofia Lages Poças

- Lombada -

AGRADECIMENTOS

Esta caminhada só foi possível graças ao apoio daqueles que me são próximos.

Ao meu pai, à minha irmã e ao meu namorado, por todas as vezes que me deram força, me incentivaram e aturaram o meu mau-feitio.

À minha estrelinha, que me ensinou a sorrir mesmo nos piores momentos e que mesmo longe, todos os dias me acompanha.

À minha querida professora, Generosa do Nascimento, por ter acreditado sempre em mim, às vezes mais do que eu própria.

À minha família e aos meus amigos, em especial à Raquel e à Ana que estiveram sempre por perto com palavras de conforto.

“Uma longa viagem começa com um único passo”

Lao-Tsé

RESUMO

É hoje indiscutível o papel fundamental que a gestão de recursos humanos assume enquanto parceiro estratégico das organizações e criador de vantagem competitiva sustentável. A força de trabalho é mais especializada, mais criativa e com maior *know-how*, o que implica uma crescente sofisticação das práticas de recursos humanos. Especificamente em relação à formação e desenvolvimento, esta é vista como um importante veículo de investimento e valorização, quer para o trabalhador, quer para a organização. A gestão da competência individual e coletiva é a chave de antecipação permanente da organização às exigências do ambiente envolvente. Deste modo, este projeto tem como objetivo o desenvolvimento e implementação de um programa de formação segundo um modelo de competências e adaptado à realidade de uma pequena-média empresa que atua no setor da restauração. Este setor vive atualmente grandes desafios derivados não só à grande oferta e conseqüente maior exigência dos clientes mas também pelo facto de ter mão de obra intensiva e com um baixo nível de qualificações. Tais factos fundamentam a necessidade de aumentar o nível de qualificações dos recursos humanos e o papel fulcral que estes têm na adoção de modelos de gestão que permitam responder às novas exigências do mercado. Para a prossecução dos objetivos do projeto, recorreu-se a uma metodologia centrada no estudo de caso de enfoque qualitativo, recorrendo por isso a técnicas de recolha de dados como a análise documental, a observação e as entrevistas que serviram de base ao desenho e implementação do programa.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Formação, Desenvolvimento, Competências

JEL Classification System: M53 – Formação

M54 – Gestão laboral (formação da equipa, *empowerment* do trabalhador, *design* do trabalho, tarefas e autoridade, satisfação no trabalho)

J24 – Capital Humano, Competências, Escolha Ocupacional, Produtividade no Trabalho

ABSTRACT

Is undeniable the crucial role that human resources management plays today as a strategic partner of organizations and a creator of sustainable competitive advantage. The workforce is more specialized, more creative and with a bigger know-how, which implies a grower sophistication of human resources practices. Specifically in relation to training and development, this is seen as an important vehicle of investment and valorization, either for the worker and for the organization. The management of individual and collective competence is the key of the permanent anticipation of the organization to the requirement of surrounding environment. Therefore, this project aims the development and implementation of a training program according to a competence model and adapted to the reality of a small-medium company that acts in the restaurant sector. This sector is currently facing major challenges, not only due to the large offer and consequent higher requirement of the customers, but also because it has labor intensive and with a low level of qualifications. Such facts justify the need of raise the level of qualifications of human resources and the central role they play in the adoption of management models that allow to respond new market requirements. For the pursuit of project objectives, resorted to a methodology focused on the case study of a qualitative approach using data collection techniques such as documentary analysis, observation and interviews which served as the basis of the design and implementation of the program.

Keywords: Human Resources Management, Training, Development, Competencies

JEL Classification System: M53 – Training

M54 – Labor Management (team formation, worker empowerment, job design, tasks and authority, job satisfaction)

J24 - Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1.Evolução dos recursos humanos	3
1.2.Gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas	6
1.3.Importância da gestão de recursos humanos no setor da restauração	9
1.4.Formação e Desenvolvimento.....	10
1.4.1.Objetivos da formação	13
1.4.2.Modalidades da formação	14
1.4.3.Métodos e técnicas pedagógicas de formação	16
1.4.4.Ciclo formativo	17
1.4.5.Levantamento de Necessidades de Formação.....	18
1.4.6.Avaliação da Formação.....	19
1.4.6.1.Tipos de avaliação da formação.....	20
1.4.6.2.Modelos de avaliação da formação.....	21
1.4.6.2.1.Modelo de kirkpatrick.....	21
1.4.6.2.2.Modelo de avaliação de Jack Phillips	22
1.5.Formação e desenvolvimento de competências	22
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	25
2.1.Metodologia	25
2.2.Caracterização da população/amostra.....	25
2.3.Técnicas de recolha de dados.....	25
2.3.1.Análise documental.....	25
2.3.2.Observação.....	26
2.3.3.Entrevistas.....	26
2.4.Técnicas de tratamento de dados	27
CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO	28
3.1.História e Negócio	28
3.2.Valores	29
3.3.Estrutura organizacional	30
3.4.Recursos humanos	30
3.4.1.Organização da função gestão de recursos humanos.....	30
3.4.2.Práticas de gestão de recursos humanos	31

3.5.Perfil demográfico dos recursos humanos	31
3.6.Análise crítica	32
CAPÍTULO IV – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	33
4.1.Análise e descritivo de funções.....	33
4.2.Competências Estratégicas.....	38
4.3.Níveis de proficiência	39
4.4.Levantamento de Necessidades de Formação.....	42
4.5.Programa de Formação Grow & Go	49
4.6.Estrutura do programa e áreas de intervenção	49
4.7.Modalidades de formação e métodos e técnicas pedagógicas	50
4.9.Proposta de ciclo formativo do programa.....	50
4.9.1.LNF	50
4.9.2.Planeamento e PAF.....	51
4.9.3.Avaliação	51
CONCLUSÕES	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
FONTES ELETRÓNICAS	60
ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Diferenças entre educação e formação.....	13
Tabela 2 – Análise e Descritivo de Funções – Cozinheiro(a).....	34
Tabela 3 – Análise e Descritivo de Funções – Ajudante de Cozinha	35
Tabela 4 – Análise e Descritivo de Funções – Copeiro(a).....	35
Tabela 5 – Análise e Descritivo de Funções – Chefe de Sala.....	36
Tabela 6 – Análise e Descritivo de Funções – Empregado(a) de Mesa.....	37
Tabela 8 – Competências estratégicas	39
Tabela 9 – Níveis de proficiência	39
Tabela 10 – Níveis de exigência das competências estratégicas por categoria profissional	40
Tabela 11 - Níveis de exigência das competências operacionais por categoria profissional...	41
Tabela 12 – Mapa de colaboradores e funções	42
Tabela 13 – Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Cozinheiro(a)”	43
Tabela 14 – Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Ajudante de Cozinha”	44
Tabela 15 – Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Copeiro(a)”	45
Tabela 16 – Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Chefe de Sala”	46
Tabela 17– Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Empregado(a) de Balcão”	47
Tabela 18– Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Empregado(a) de Mesa”	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos da formação profissional.....	12
Figura 2 – Modalidades de Formação	14
Figura 3 – Modelo de Competências Iceberg	23
Figura 4 – Organograma do Restaurante “A Lanterna”.....	30
Figura 5 – Logótipo do programa Grow & Go	49

ACRÓNIMOS

AHRESP – Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GG – Grow & Go

GGCR – Grow & Go on the Client's Room

GGK – Grow & Go on the Kitchen

GGLM – Grow & Go as a Lanterna Member

GP – Gestão de Pessoal

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

LNf – Levantamento de Necessidades de Formação

OMT – Organização Mundial do Turismo

PAF – Plano Anual de Formação

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

GAD – Gestão e Avaliação do Desempenho

INTRODUÇÃO

O mundo empresarial tem passado, ao longo das décadas, por uma série de macrotendências que foram influenciando a evolução da gestão de recursos humanos, não só no mundo em geral, mas também em Portugal. As últimas décadas têm sido demarcadas por ambientes cada vez mais voláteis e competitivos e a gestão de recursos humanos acabou por assumir um papel cada vez mais importante na criação de vantagem competitiva sustentável e enquanto parceiro estratégico da gestão das empresas.

O tecido empresarial português é composto por cerca de 99,9 % empresas de pequena-média dimensão, representado cerca de 79,8% do emprego e 59,3% da produção nacional (IAPMEI, 2016). Segundo dados da Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), o setor da restauração e bebidas tem um peso de 46,7% no PIB associado ao setor do turismo, representa 64,7% do número total de empresas, 61,8% do número de pessoas ao serviço e 36% do total do volume de negócios deste setor.

Em relação à gestão de recursos humanos (GRH) neste tipo de organizações, já em 1994, Deshpande & Golhar, afirmaram que para uma PME ser bem sucedida num mercado cada vez mais global, é necessário que possua uma força de trabalho altamente motivada e qualificada. Para tal, é necessária a implementação de uma adequada estratégia de GRH. No entanto, grande parte, negligencia a importância dos recursos humanos e poucas são aquelas que têm políticas adaptadas à sua realidade.

O paradigma da formação profissional tem também ele vindo a mudar. Há uns anos atrás, a formação era vista como um custo sem retorno e um instrumento de adaptação da mão-de-obra às exigências da organização do trabalho. Hoje, a formação, é vista como um importante veículo de investimento e valorização quer para o trabalhador quer para a empresa e a gestão da competência individual e coletiva é a chave de antecipação permanente da organização às exigências do ambiente envolvente (Meignant, 2003).

O Restaurante “A Lanterna”, organização em que se insere o presente projeto, é uma pequena-média empresa (PME), que atua no setor da restauração. Este projeto surge no seguimento do objetivo desta organização em incrementar as práticas e políticas ao nível da GRH, até então inexistentes, em particular ao nível da formação. Esta vontade surge da desordem existente provocada pela inexistência de práticas de recursos humanos adaptadas à realidade, bem como da dificuldade em recrutar pessoas qualificadas e retê-las.

O objetivo geral deste projeto consiste na conceção de um programa de formação centrado no desenvolvimento de competências de forma a contribuírem mais eficazmente para os resultados da organização. Os objetivos específicos passam por: (1) realizar um diagnóstico de necessidades de formação diretamente ligado a uma análise e descritivo de funções previamente feita; (2) desenhar um plano de formação intimamente ligado com as restantes práticas de recursos humanos; (3) planear a implementação e avaliação do plano de formação.

O projeto estrutura-se em 4 capítulos: (1) revisão da literatura; (2) metodologia; (3) diagnóstico da organização e, por fim, (4) proposta de intervenção.

No primeiro capítulo, é feita uma revisão da literatura sobre os temas da evolução dos recursos humanos, a gestão de recursos humanos em PME's, a gestão de recursos humanos e a formação no setor da restauração, a formação (em particular os objetivos e modalidades de formação, ciclo formativo e métodos e técnicas de formação), e por fim, a formação e desenvolvimento de competências.

No segundo capítulo são descritas as técnicas de recolha, nomeadamente a análise documental, a observação e as entrevistas semi-estruturadas, bem como de tratamento de dados, designadamente a análise de conteúdo.

O capítulo três é composto pelo diagnóstico da organização, com a descrição da história, valores, estrutura orgânica e práticas de gestão de recursos humanos.

O quarto e último capítulo começa com uma análise e descrição de funções que suportará o levantamento das necessidades de formação, seguida de uma proposta de intervenção, com a implementação de algumas práticas de formação, até então inexistentes, numa PME com cerca de 18 anos do setor da restauração que tem nos seus quadros uma percentagem muito elevada de colaboradores com baixas qualificações académicas e profissionais.

A grande mais-valia deste projeto associa-se ao contributo do mesmo para uma futura implementação do modelo integrado da gestão de pessoas. Alinhar uma série de políticas e práticas de recursos humanos, até então inexistentes, e intimamente ligadas entre si, em especial a formação, com a estratégia da organização, permitirá o crescimento competitivo e sustentável da mesma.

CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Evolução dos recursos humanos

Não é possível falar em organizações sem que esteja subjacente ao conceito, a presença de pessoas. Todas as organizações, independentemente da área de atuação e atividade, são compostas por pessoas, e estas são, sem dúvida, o seu ativo mais importante (Machado, 2014). Tem-se vindo a desenvolver uma dinâmica organizacional que fez realçar o papel fundamental dos recursos humanos na construção da competitividade das organizações, que procuram sobreviver e desenvolverem-se no atual contexto sócio-económico. Apesar do mais variado número de definições e designações existentes, é hoje consensual que a gestão de recursos humanos constitui uma componente essencial de qualquer estratégia organizacional, assumindo, por isso, um papel preponderante nas organizações, nomeadamente na atração, seleção, desenvolvimento e retenção das melhores pessoas, de forma a gerar diferenciação e vantagem competitiva (Vala, 2007).

A Gestão de Recursos Humanos passou por significativas mudanças e evoluções. O seu suporte conceptual reside nas teorias organizacionais e comportamentais, construídas a partir do estudo das estruturas e dos processos organizacionais (Neves, 2000). Foi o movimento das relações humanas, cujo pioneiro foi Elton Mayo, que abalou a perspetiva das abordagens clássicas, defendidas na época por Frederick Taylor, Henry Ford e Max Weber, que detinham uma visão redutora dos indivíduos. A escola das relações humanas vem demonstrar que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas, mas sim das condições sociais e organizacionais, ou seja, da motivação, da moral e da satisfação no trabalho (Handel, 2003). Todas as outras teorias, quer a abordagem sistémica, quer as teorias da contingência vêm reforçar tal facto. Ao nível das teorias comportamentais, com maior influência na GRH, contam-se as teorias gerais e organizacionais da motivação, da satisfação com o trabalho, do poder e liderança, do trabalho em equipa e da participação. O movimento comportamental centra a sua preocupação na conciliação entre os objetivos organizacionais e individuais (Chiavenato, 1983). Deste modo, estas teorias organizacionais e comportamentais vieram fundamentar a relevância do fator humano no contexto dos fatores que contribuem para a eficácia organizacional (Neves, 2000). A administração de pessoal foi a fase mais primitiva da função recursos humanos, situada temporalmente por Besseyre (1987) entre o final do século XIX e os anos 1960 e denominada pela “gestão previsional dos efetivos” (Gilbert, 1999). Num contexto em que a conceção da organização do trabalho ainda era puramente taylorista, os

serviços de pessoal não eram mais do que uma parte da administração geral da empresa (Sainsaulieu, 1997). Uma das principais críticas reside no facto do processo de decisão estratégica estar separado, na medida em que a função não era percebida como fundamental para a competitividade empresarial e o pessoal era encarado como um custo a minimizar (Brandão e Parente, 1998).

Entre a década de 60 e 80, surge uma das maiores mudanças nesta área, com o aparecimento da designação de “Gestão de Pessoal” (GP), em detrimento da já conhecida Administração de Pessoal. Este novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa da GRH vem distanciar a lógica quantitativa que vinha prevalecendo, revelando cada vez mais as suas preocupações humanistas. Foi neste âmbito que foram formalmente criadas as direcções de pessoal e os profissionais da função adquirem o estatuto de gestores equiparados aos outros quadros da empresa. Sobre estes profissionais esperava-se o apoio na conjugação de necessidades individuais e organizacionais (Bilhim, 2004). Desenha-se assim uma visão mais generalista e moderna da função que visa promover a integração de elementos de gestão do pessoal com vista a aumentar a produtividade global da empresa e a desenvolver os indivíduos, que motivados, contribuirão melhor para a performance da empresa (Besseyre, 1987).

A nova conceção da “Gestão de Recursos Humanos”, também designada por Bilhim (2004) como a “fase da gestão integrada” inspira-se nos múltiplos contributos do Desenvolvimento Organizacional, da Gestão Estratégica e das Teorias da Contingência. A conceção da GRH que se desenvolve a partir da crise no início dos anos 80 foi, segundo Sainsaulieu (1993) uma resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente das empresas. Para Tavares e Caetano (1999), a GRH distingue-se da GP por “colocar ênfase na gestão da cultura, ao invés de se centrar nas regras e nos procedimentos e ainda pelo facto de se entenderem os RH e a vinculação destes à organização, como um dos principais fatores da vantagem competitiva da empresa”. Em suma, a designação GRH revela “uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa (Neves, 2000)”. Se até à década de 60, foram as pressões da consciência social e sindical, expressas na legislação, que maior influência exerceram na evolução das práticas de gestão de recursos humanos, na segunda metade do século, são as exigências da competitividade e da transformação do trabalho as principais responsáveis pela evolução das práticas de gestão de recursos humanos. Esta influência é ampliada pelo fenómeno da

mundialização das atividades e dos negócios, facto que introduz novos dados e lança maiores desafios na problematização teórica desta temática (Vala, 2007).

A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, começa a surgir perto de 1990, altura em que surgem às empresas múltiplos desafios de natureza tecnológica, económica, social e político-legal. A estrutura responsável pela função RH assume como missão a mobilização e desenvolvimento das pessoas, consideradas agora como um recurso no qual é necessário investir e nesta perspetiva, os RH são considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa e a própria função torna-se mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica (Besseyre, 1987). Assim, a GERH distancia-se da visão quantitativa e coletiva da anterior abordagem e propõem uma GRH qualitativa e individual (Gilbert, 1999). Segundo Peretti (1998), a função RH está sujeita às leis do mercado e deve tornar-se um parceiro estratégico nas grandes opções da política empresarial. Assim, compete à função determinar “quais as ações a empreender para que as políticas e práticas de GRH possam gerar valor acrescentado significativo às empresas que servem”. O interesse pela designação GERH reflete a consciencialização crescente de que o social e o económico estão fortemente interligados. “Em Portugal, apesar de a maior parte das empresas portuguesas não ter ainda o gestor mais sénior de RH sentado no conselho de administração, tem sido registada uma evolução significativa, no sentido de uma maior componente estratégica da função (Pina e Cunha, 2007: 83)”.

Em meados dos anos noventa, Brewster (1995) e Legge (1995), fizeram uma análise crítica do modelo de GRH com base nas expressões “hard” e “soft”. A abordagem “hard” enfatiza, na designação de Gestão de Recursos Humanos, a palavra recursos, que considera como um custo. A justificação está em considerar as pessoas como um recurso que, deverá ser gerido da mesma forma que outro recurso em termos de eficiência e de proveito económico. A abordagem “soft” enfatiza a palavra humanos, que considera como um investimento. A justificação está em considerar as pessoas como um recurso raro e diferente dos restantes, cuja criatividade, competência, qualidade e envolvimento constituem a essência da vantagem competitiva. Para Legge (1995), são mais as semelhanças entre as duas abordagens do que as diferenças. Ambas enfatizam a importância de integrar a gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional, a importância de as pessoas desenvolverem o seu potencial, a necessidade de adequar as pessoas às tarefas, entre outros.

Em suma, a gestão de recursos humanos revela uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva, vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa. Neste sentido, cada vez mais a estratégia global e setorial se interpenetram e condicionam, tornando os recursos humanos um fator de continuidade entre a herança cultural da organização e o desenvolvimento coletivo das suas competências, numa perspectiva de desenvolvimento face ao futuro (Vala, 2007).

1.2.Gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas

De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia (2003:39) relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, uma pequena-média empresa (PME) caracteriza-se por “(...) empregar menos de 250 pessoas e de ter um volume de negócios que não exceda 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de euros”. Uma microempresa emprega menos de 10 pessoas e tem um volume de negócios inferior a 2 milhões de euros e uma pequena empresa emprega menos de 50 pessoas e tem um volume de negócios inferior a 10 milhões de euros. As médias empresas, as restantes.

As PME representam a quase totalidade do tecido empresarial português e podemos afirmar que são a base da economia, não só em Portugal mas também no Mundo. Segundo o IAPMEI (2016), representam 79,8% do emprego e 59,3% da produção nacional. Em 2012 existiam 1.061.952 PME do setor não financeiro, o que representava 99,9% da totalidade das empresas em Portugal (PORDATA).

Apesar do número de PME em Portugal ter vindo a diminuir desde 2008 (INE), devido à crise económico-financeira, as PME continuam a desempenhar um importante papel social através da criação de emprego, o que as torna essenciais para a economia nacional.

A importância das PME não é exclusiva da realidade portuguesa já que também se assumem como importantes motores de desenvolvimento de várias outras economias, como é o caso do Brasil, México, Estados Unidos da América e de países da Europa (Mendoza e Hernández, 2008).

As PME não devem ser vistas como grandes empresas em ponto pequeno, pois uma PME tem particularidades muito distintas de uma grande empresa, e por isso deve ter um tratamento específico de acordo com as suas características (Almeida, 2009).

Segundo De Kok *et al.*, (2003) as PME, principalmente as PME familiares, são empresas menos complexas que as grandes empresas, maioritariamente devido à sua dimensão, recursos e características. Verifica-se que as PME, familiares ou não, são muito limitadas em termos de recursos financeiros, humanos e organizacionais (Lima, 2000), e são muito menos especializadas ou departamentalizadas do que as grandes empresas.

No entanto, nem todas as PME são empresas familiares e nem todas as empresas familiares são PME. A grande maioria das PME são empresas familiares, no entanto algumas das maiores e mais prestigiadas empresas também são familiares, como é por exemplo o caso nacional da empresa Jerónimo Martins (Ussman, 2004). Uma empresa familiar pode ser definida como “(...) toda a organização na qual as decisões relacionadas com a sua posse ou gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias (Coelho, 2002:52)”. Nestes casos, para além de, normalmente, ser o único responsável pela tomada de decisões na empresa, o dono concentra nele ainda a total responsabilidade e gestão de várias áreas da empresa, como é o caso do marketing ou da gestão de recursos humanos (Khan *et al.*, 2013). Estas são áreas ainda pouco reconhecidas e cuja importância não é totalmente entendida pelos donos/gestores destas empresas, daí estes tenderem a não investir nestas áreas. Esta acumulação de funções por parte dos donos pode também ser explicada pelo fato das PME terem um reduzido número de trabalhadores, o que dificulta a organização funcional da empresa, como é comum nas empresas de maior dimensão (Carmo e Pontes, 1999).

A sua dimensão reduzida apresenta dificuldades na implementação dos sistemas de recursos humanos, pelo que, a gestão de algumas práticas é feita de forma informal, levando assim a uma tendência de fragmentação da função (Keating *et al.*, 1999).

No entanto, apesar de ser limitada, e por vezes ineficiente, a gestão característica destas empresas apresenta várias vantagens que devem ser aproveitadas estrategicamente em benefício do negócio da empresa, nomeadamente a proximidade dos clientes, que facilita perceber o que estes pretendem, a simplicidade do processo de tomada de decisão e a flexibilidade e rapidez na resposta às necessidades detetadas, uma vez que são empresas muito centralizadas e que obedecem a uma pequena hierarquia (Vinha, 2009).

As pequenas empresas consideram a gestão de recursos humanos como a segunda área da gestão mais importante numa empresa (Almeida, 2009). No entanto, na prática quotidiana, isso não se

verifica, perdendo a gestão de recursos humanos terreno, para outras áreas como é o caso das finanças, marketing ou produção (Mendoza e Hernández, 2008).

No entanto, algumas PME já perceberam a importância da gestão de recursos humanos e, por isso, já iniciaram esforços no sentido de minimizarem os problemas relacionados com esta área. Como referem Deshpande e Golhar (1994:49), “uma gestão de recursos humanos inadequada e ineficiente resulta numa baixa produtividade e em altos níveis de insatisfação e turnover”.

De acordo com Caetano e Vala (2000:299) “os recursos humanos são, cada vez mais, o vetor chave para o sucesso das organizações”. São vários os autores que defendem que os trabalhadores são o verdadeiro recurso que permite à empresa obter uma vantagem competitiva, e não os recursos materiais, tecnológicos ou de capital, como é frequentemente assumido, uma vez que os trabalhadores são únicos e dificilmente imitáveis. São os trabalhadores que levam a cabo e que operacionalizam as decisões da administração, desta forma a satisfação, necessidades e expectativas dos trabalhadores devem ser equacionadas aquando das decisões administrativas (Khan *et al.*, 2013).

Para que uma PME tenha sucesso, esta precisa de trabalhadores motivados, satisfeitos e com as competências necessárias, no entanto, “para desenvolver uma força de trabalho assim, esta tem de implementar uma estratégia de gestão de recursos humanos apropriada (Deshpande e Golhar, 1994:49)”.

A formalização das práticas de gestão de recursos humanos é uma das grandes diferenças encontradas entre PME e grandes empresas (Mendoza e Hernández, 2008). As PME tendem a utilizar práticas de gestão de recursos humanos mais informais e a basearem-se na intuição, uma vez que têm uma reduzida dimensão e menos recursos ao seu dispor. A adoção de práticas de gestão de recursos humanos formais, por parte das PME dá-se, normalmente, quando as empresas já têm mais anos de vida e mais trabalhadores.

De acordo com Veloso e Keating (2008:49) o processo de implementação das práticas de gestão de recursos humanos tem um grande peso na “(...) perceção de utilidade da função de gestão de recursos humanos, bem como no envolvimento e compromisso com a organização”.

Do mesmo estudo de Veloso e Keating (2008), conclui-se que a implementação gradual das práticas de gestão de recursos humanos, com a finalidade de dar resposta a problemas existentes (práticas negociadas), conduz à perceção clara dos trabalhadores quanto à identificação das

práticas de gestão de recursos humanos existentes, e à compreensão dos objetivos da gestão de recursos humanos como estratégicos para a empresa. Assim, os trabalhadores “consideram a função de gestão de recursos humanos como diferenciadora e estratégica (Velooso e Keating, 2008:49)”. Por outro lado, quando as práticas de gestão de recursos humanos são definidas e implementadas desde a criação da empresa (práticas impostas), os trabalhadores “percecionam a gestão de recursos humanos como burocrática e sem valor/ contributo direto para o seu trabalho, ou seja, uma função administrativa e não estratégica (Velooso e Keating, 2008:49)”.

1.3.Importância da gestão de recursos humanos no setor da restauração

Os restaurantes representam um papel importante para o estilo de vida do século XXI. Comer fora de casa é uma das principais atividades sociais contemporâneas. Segundo dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística (INE), o setor da Restauração e Bebidas tem relevante importância no contexto da oferta turística nacional. No ano de 2013, representava 64,7% das empresas, 61,8% do emprego e 36% do volume de negócios, gerado pela atividade turística em Portugal. É responsável pelo emprego de 211,199 postos de trabalho, 74,664 empresas e por um volume de negócios na ordem dos 6 milhões de euros. Segundo a mesma fonte, o setor da restauração contribuiu com 4,9% do produto interno bruto (PIB), representando 46,7% do setor do turismo. Em 2012, 96,35% das empresas do setor eram microempresas, 3,44% eram pequenas-empresas, 0,18% eram médias empresas e apenas 0,03% eram grandes empresas. Ainda assim, este setor continua a enfrentar grandes desafios derivados não só à grande oferta e conseqüente maior exigência dos clientes, mas também pelo facto de ter mão de obra intensiva e com um baixo nível de qualificações. Sendo sobretudo um setor prestador de serviços, depende essencialmente dos seus recursos humanos para operar. A melhoria da qualidade dos serviços ao cliente como uma estratégia de diferenciação das empresas cresce à medida que os produtos se tornam mais semelhantes e as empresas estabelecem os seus diferenciais a partir do valor que agregam à oferta. A qualidade do serviço prestado é assim comunicada através da reputação que a empresa constrói, e essa reputação é a sua vantagem competitiva. Tais factos fundamentam a necessidade de aumentar o nível de qualificações dos recursos humanos e o papel fulcral que a GRH tem na adoção de modelos de gestão que permitam responder às novas exigências do mercado (Passos *et al.*, 2014)

1.4. Formação e Desenvolvimento

Na década de 90, surgiram dois conceitos provocados pelas mudanças nas tecnologias da informação e da comunicação: «a sociedade da informação» e a «nova economia». Estas mudanças ocorreram em todos os setores de atividade e com elas trouxeram também as mudanças institucionais e culturais. Estamos, atualmente, perante uma economia onde o risco, a incerteza e a mudança constantes imperam (Nascimento, 2015).

“A celeridade da evolução dos conhecimentos, tanto no domínio da ciência como da tecnologia não só se repercutiu na transformação da qualidade de vida das sociedades como impôs aos profissionais a necessidade de se manterem atualizados de modo a estarem permanentemente preparados para as novas formas de organização do trabalho e para a utilização das novas tecnologias de produção e informação (Machado, 2014: 147)”.

Aprender, é por isso, uma necessidade imperativa e uma condição indispensável de participação no desenvolvimento coletivo. A formação escolar não basta, pois, a sua validade e utilidade são demasiado fugazes para o permitir. A formação profissional, surge como uma forma de atualizar conhecimentos, facilitar novas aprendizagens e adquirir novos conhecimentos que o mundo profissional exige (Machado, 2014). O conhecimento é assumido como um dos fatores de sustentabilidade organizacional e o capital intelectual concretiza-se como o principal ativo de uma empresa. Associado ao conhecimento, surge o conceito de “knowledge worker”. Já falado por Peter Drucker, há mais de 50 anos atrás, o trabalhador do conhecimento, é caracterizado como alguém que domina conhecimentos técnicos muito valorizados e que os aplica ao invés das suas capacidades físicas, no desempenho da sua função. O conceito de “knowledge worker” é caracterizado por Murteira (2001), como alguém que domina conhecimentos valorizados pelo mercado, mentalmente flexível e capaz de aprender rapidamente, apoiado no domínio das novas tecnologias de informação e comunicação (Nascimento, 2015).

Em 1990, Senge defende que a capacidade para aprender mais depressa do que os competidores pode ser a única vantagem competitiva sustentável no futuro. Oito anos depois, Drucker reforça este aspeto ao insinuar que as organizações devem repensar o seu modo de funcionamento, dando ênfase tanto à inovação contínua das organizações como dos indivíduos.

Cabrera, citado por Pina e Cunha (2008), refere que a formação pode ser definida como «o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de

induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho».

“A formação é, portanto, o processo, seja ele formal ou informal, planejado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho (Pina e Cunha, 2008: 376)”.

Por isso, para os trabalhadores, aprender não é uma opção, mas sim uma condição de sobrevivência e de desenvolvimento, permitindo assim, aumentar o seu valor no mercado de trabalho, o seu poder de negociação, a sua segurança, a sua autoconfiança e empregabilidade.

A formação profissional inicial é encarada como da responsabilidade das escolas profissionais, mais próxima do ensino. Já a formação profissional contínua, é da responsabilidade das organizações (Nascimento, 2015).

O segredo da competitividade já não está, por isso, meramente no capital financeiro, mas sobretudo nas pessoas. O investimento no capital intelectual é crucial para que as empresas se tornem competitivas e capazes de enfrentar as constantes exigências.

Por isso, a formação responde simultaneamente às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das empresas cumprindo a dupla função de produzir satisfação profissional e elevados padrões de performance. Vala (2007), refere que, por um lado, a organização vê-se capaz de antecipar mudanças ou reagir rapidamente ao que não é possível prever, bem como, atingir os seus objetivos, pois possui as competências necessárias e os trabalhadores mais aptos para novas tarefas, proporcionando um maior grau de flexibilidade. Por outro lado, se existir formação contínua, dirigida e adequada a todos os níveis da organização, vai existir um clima organizacional elevado, isto é, os trabalhadores e chefias encontram-se mais capazes para enfrentar desafios e gerir dificuldades. No fundo, a formação dos colaboradores contribui também para o aumento da competitividade e para a transformação das organizações, que se tornam mais flexíveis e preparadas para aprender continuamente (learning organizations).

Neste sentido, a formação é o processo de aquisição de competências com vista ao desenvolvimento pessoal e organizacional, visando uma mudança ao nível cognitivo, afetivo e operacional. Em termos cognitivos, corresponde ao domínio do saber e à aquisição de conhecimentos teóricos. Em termos afetivos, refere-se ao domínio do saber-ser e tem como objetivo a alteração de comportamentos, atitudes, comunicação e relacionamento interpessoal.

Por último, a vertente operacional diz respeito ao saber-fazer e à aquisição de aptidões e habilidades para a execução de atividades.

A formação tem por finalidade o desenvolvimento do conhecimento, capacidades e habilidades profissionais dos colaboradores para que possam exercer a sua atividade profissional com maior eficiência, eficácia e satisfação, contribuindo para a prossecução dos objetivos organizacionais (Nascimento, 2015).

A formação, para além de contribuir para a atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores mais qualificados, deve ainda responder a problemas reais de desempenho profissional contribuindo para o aumento da eficácia no trabalho, a aquisição de novas capacidades e conhecimentos, a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos, bem como o aumento do sentimento de pertença à organização.

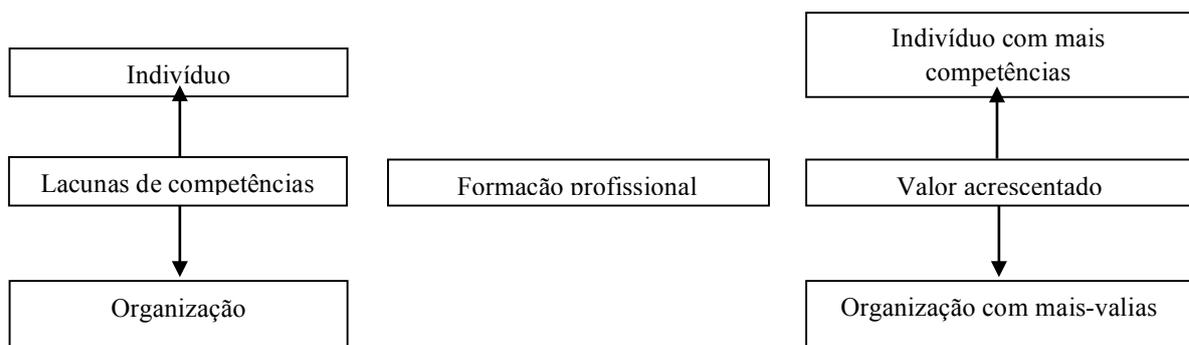


Figura 1 – Objetivos da formação profissional
Fonte: Nascimento, 2015

É também pertinente distinguir os conceitos de educação, formação, desenvolvimento e treino, muitas vezes confundíveis entre si por reportarem aos meios, técnicas, métodos e processos destinados a promover e a encorajar a aprendizagem. Educação visa a transmissão de conhecimentos, de carácter geral, ao desenvolvimento de aptidões facilitadores de integração no meio ambiente, à autonomia e ao avanço da sociedade de uma forma geral e é o principal contribuidor para o processo de desenvolvimento, porque afeta diretamente e continuamente a formação de conhecimentos, capacidades, carácter, cultura, aspirações e objetivos (Harrison, 1991). Já a Formação é o processo através do qual um indivíduo é ajudado a desempenhar atividades ou áreas de competências e conhecimentos a determinado nível profissional. Diz respeito ao alcance de objetivos relacionados com o trabalho.

	Educação	Formação
Tempo	Ritmo lento, ajustado à velocidade de maturação do indivíduo.	Ritmo rápido, condicionado pelo uso eficiente do tempo gasto para realizar a formação.
Conteúdos	Abstratos, de aplicação genérica. Orientados para o desenvolvimento global do indivíduo.	Concretos, de aplicação específica. Orientados para o desenvolvimento de competências específicas.
Destinatários	Desenvolvimento individual.	Desenvolvimento organizacional através dos indivíduos.

Tabela 1 – Diferenças entre educação e formação
Fonte: Nascimento, 2015

Desenvolvimento é, segundo Harrison (1991), citado por Nascimento (2015), o processo primário através do qual o crescimento individual e organizacional pode atingir, através do tempo, o seu máximo potencial. É, ao contrário do treino, composto por atividades dirigidas a trabalhadores qualificados e quadros superiores. O termo treino é utilizado para designar para capacitação de trabalhadores com baixo nível de qualificação. Desta forma, a formação deve ser encarada como um investimento na estratégia da empresa, gerando resultados a médio ou longo prazo (Meignant, 2003).

1.4.1. Objetivos da formação

O objetivo primordial da formação é a aquisição e desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho da função, servindo como forma de aperfeiçoamento, reciclagem, reconversão ou promoção profissional.

Para além disto, a formação serve também a socialização organizacional, bem como o aumento da eficácia no trabalho e a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos.

A formação deverá dar corpo a uma política que deve responder a um duplo objetivo: a) permitir adaptar as pessoas às mudanças estruturais e condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico e, b) permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar a sustentabilidade da organização.

Pretende-se, assim, atingir os seguintes objetivos: a) desenvolver as capacidades profissionais dos formandos para que possam contribuir mais eficazmente para os resultados da organização; b) desenvolver nos formandos comportamentos e atitudes que lhes permitam ter maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua função; c) proporcionar ao formando a aquisição de conhecimentos necessários ao desenvolvimento da sua carreira e, por fim, d) proporcionar aos formandos o seu desenvolvimento enquanto pessoas.

Em suma, a formação vista contribuir de forma positiva para os resultados da organização e maximizar a eficiência e eficácia dos colaboradores no desempenho das suas atividades profissionais, potenciando o desenvolvimento individual e, por conseguinte, gerando mais-valias para a organização (Nascimento, 2015).

1.4.2. Modalidades da formação

Dependendo de da natureza, do objetivo, do público-alvo, da forma e da duração, a formação pode adotar diferentes formas.

Podem distinguir-se três modalidades de formação: a formação pré-profissional, a formação profissional e a reconversão (Nascimento, 2015).

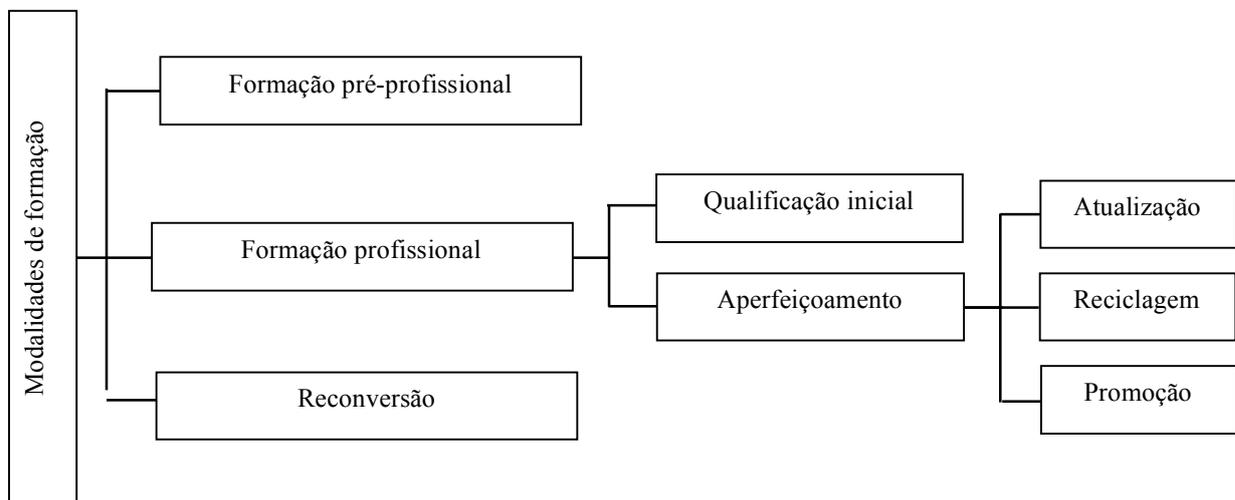


Figura 2 – Modalidades de Formação

Fonte: Nascimento, 2015

O principal objetivo da formação pré-profissional é a preparação para a vida ativa com base na orientação profissional e o seu público-alvo são os jovens. De carácter essencialmente

preventivo, a formação pré-profissional visa familiarizá-los com metodologias, equipamentos, materiais e normas de trabalho, de modo a facilitar a escolha de uma área profissional e novas oportunidades no mercado de trabalho.

A formação profissional pode assumir duas variantes – a qualificação inicial e o aperfeiçoamento. A qualificação inicial dirige-se a indivíduos não ativos e orienta-se para a preparação de uma profissão. Destina-se à aquisição de competências indispensáveis para o início de uma determinada atividade e tem como objetivo a integração de jovens ou adultos pouco experientes, bem como a compreensão do projeto e da cultura da empresa (Le Boterf, 1990). O aperfeiçoamento diz respeito ao desenvolvimento dos sujeitos ativos, orientando-se para a melhoria das suas competências profissionais e do desempenho das suas funções. O seu objetivo é o desenvolvimento de conhecimentos, atitudes, aptidões e comportamentos em indivíduos com qualificação profissional prévia. Tipicamente, estas ações são de curta duração e promovidas pela própria organização. O aperfeiçoamento pode traduzir-se em três modalidades distintas. A formação de atualização, que tem como objetivo a preparação dos colaboradores para novos conhecimentos e aptidões ou para a reorganização do trabalho, em função do aparecimento de novos equipamentos, técnica ou tecnologias. A formação de reciclagem procura a manutenção do grau de operacionalidade das competências ou a preparação dos profissionais face à perda de capacidades de execução. O seu objetivo é melhorar ou corrigir comportamentos, renovar conhecimentos ou readquirir capacidades práticas perdidas devido, por exemplo, a progressos tecnológicos. Já a formação de promoção tem como objetivo preparar os indivíduos para novas competências da profissão, decorrentes da evolução na carreira ou do desempenho de novas funções (Nascimento, 2015).

A formação de reconversão destina-se a profissionais que tenham de mudar de atividade. Tem como objetivo a preparação de adultos ativos cuja empregabilidade possa estar ameaçada, tanto individualmente (por extinção do posto de trabalho ou obsolescência das competências), como a nível grupal (pela eliminação dos postos de trabalho), ou até mesmo setorial (quando um setor de atividade atravessa uma profunda alteração estrutural). Aqui, os indivíduos são dotados de uma qualificação diferente da existente, de modo a poderem exercer uma nova atividade profissional (Nascimento, 2015).

A formação pode ainda ter uma função reativa, quando é feita uma correção de anomalias e deficiências existentes, qualificando as pessoas para fazer face a tais incidentes, ou proativa,

feita por antecipação, formando-se antes de se encarar a situação de trabalho, para que os indivíduos adquiram competências que respondam a necessidades futuras (Nascimento, 2015).

1.4.3. Métodos e técnicas pedagógicas de formação

Um método de formação caracteriza-se por um conjunto de ações desenvolvidas pelo formador, com o objetivo de estimular nos formandos a capacidade de aprender e obter novos conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes (Nascimento, 2015).

Assim, é necessária a escolha do método correto a utilizar, em função dos formandos e do tipo de conhecimentos que se visa atingir (Meignant, 2003).

Já as técnicas referem-se ao conjunto de procedimentos adotados pelo formador de forma a promover o processo de aprendizagem.

Nascimento (2015) e a maioria dos autores que aborda esta temática, referem que existem quatro grandes métodos. O método expositivo, caracteriza-se pela sua vertente de comunicação unilateral na qual os formandos têm um papel passivo. O método interrogativo é caracterizado pela formulação de um conjunto de perguntas com o objetivo de fomentar a aprendizagem através da reflexão crítica e raciocínio lógico. O método demonstrativo caracteriza-se pela ênfase na ação, transmitindo os conhecimentos por meio da demonstração, colocando o formando numa situação ativa. Por fim, o método ativo caracteriza-se por o formando ser um agente voluntário e ativo na sua aprendizagem. Permite a autodescoberta e experimentação através da tentativa/erro, colocando-o numa situação ativa.

São muitas as técnicas a utilizar, desde exposição oral, debate, repetições, testemunhos, experiências pessoais, metáforas e exemplos ilustrativos, mnemónicas, técnica das perguntas, estudo de caso, formação em exercício, trabalho de grupo, role-play ou dramatização, autoscopia, realização de pesquisas, brainstorming, entre outras (Nascimento, 2015).

Outras estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional muito atuais e pertinentes, são o *coaching*, o *mentoring* e o *e-learning* (Nascimento, 2015).

“Nas atuais sociedades da aprendizagem e do conhecimento, a formação é uma necessidade e uma condição de capacidade competitiva, tanto para os indivíduos como para as organizações. Sem formação, os indivíduos perdem empregabilidade. Sem investimento em formação, as organizações perdem capacidade de liderarem com as mudanças (Pina e Cunha, 2008: 420).”

1.4.4. Ciclo formativo

O modelo “The Learning Unit Model”, é defendido por Truelove (1995) e é composto por quatro fases sequenciais.

A primeira fase, *learning unit*, conhecida por diagnóstico das necessidades de formação, corresponde ao levantamento das necessidades de formação (LNF) e à definição dos objetivos da formação. Para que uma formação tenha impacto, é necessário identificar os problemas e as situações que ela consegue resolver. Portanto, uma formação só deve ser ministrada se contribuir efetivamente para a resolução de problemas organizacionais ou se estiver em vista o aproveitamento de oportunidades. Deste modo, esta fase inicia-se com a análise da organização e termina com uma decisão sobre a conceção: como, quando, onde, porquê e para quê. Isto resulta, portanto, na definição de objetivos.

A segunda fase, *entry behaviour*, conhecida como a fase de planeamento da formação, consiste na análise das necessidades da formação, expectativas e motivações dos formandos, do número e tipo de participantes e dos recursos disponíveis. É nesta fase que são definidos os conteúdos, métodos, técnicas e suportes pedagógicos, os formadores, local, duração e cronograma. Para uma conceção rigorosa da formação, os objetivos devem estar bem definidos. Nesta fase devemos conseguir responder às seguintes perguntas: para quê formar, isto é, quais os objetivos ou resultados esperados; quem deve ser formado, ou seja, a quem se deve dirigir a formação; quem vai formar; em que forma, isto é, qual o conteúdo da formação; onde formar, ou seja, em que local, órgão, entidade; como formar, isto é, quais os métodos de formação; que recursos, ou seja, quais os recursos necessários; quando formar, isto é, qual a época e horário da formação; e por fim, quanto vai custar.

A terceira fase, *learning event*, decorre a implementação da formação tendo em consideração os pressupostos das duas fases anteriores. A eficácia desta fase depende da qualidade das fases anteriores bem como da última fase do ciclo que é a avaliação. Durante a realização da ação, vários são os fatores que influenciam o seu sucesso: a adequação dos programas às necessidades da organização; a qualidade do material apresentado; a qualidade dos formadores e a motivação e qualidade dos formandos.

A quarta fase, *assessment*, consiste na avaliação. É nesta fase que se medem e verificam se os objetivos foram cumpridos e qual o grau de sucesso. Esta última fase do ciclo é particularmente importante. Têm surgido, por parte de vários autores, inúmeros modelos para esta fase final do

ciclo de formação. A avaliação a quatro níveis foi falada por Kirkpatrick que propôs a avaliação da reação dos formandos, a aprendizagem, os comportamentos e os resultados. Embora este modelo tenha sido concebido na década de 60, a sua aplicabilidade estende-se até aos dias de hoje graças ao seu caráter simples e pragmático. Machado (2014) diz ainda que a avaliação pode ser feita de forma imediata, final ou à posteriori e que cada uma destas formas pode atingir diferentes níveis e intervenientes. As técnicas de recolha de informação podem passar por uma entrevista individual, por um questionário ou por testes de aquisição de conhecimentos. Em suma “a avaliação assenta no postulado de que a formação produz mais-valias de natureza profissional e pessoal (Machado, 2014: 165).”

1.4.5. Levantamento de Necessidades de Formação

A primeira etapa do ciclo de formação é o levantamento de necessidades de formação (LNF). Aqui, recolhem-se os dados organizacionais, operacionais e individuais com vista à identificação das necessidades da organização, bem como as necessidades e expectativas dos indivíduos.

As necessidades de formação podem ser encaradas como os desvios existentes entre as exigências da organização e do posto de trabalho e as competências reais dos indivíduos, e devem ser expressas em termos de objetivos operacionais.

Distinguem-se três tipos de determinação das necessidades: a) organizacional – determinação a partir das competências exigidas para as situações profissionais e a finalidade da empresa; b) operacional – determinação a partir da análise da situação de trabalho; c) individual e/ou grupal – determinação a partir das expectativas dos indivíduos e dos grupos.

A determinação das necessidades operacionais centra-se na análise da função. Procura determinar a discrepância entre as competências e requisitos da função e as competências reais do trabalhador. Esta abordagem é baseada nos métodos e técnicas de análise de funções, que procura identificar as condições gerais e particulares do exercício do trabalho.

A determinação das necessidades a partir das expectativas dos indivíduos traduz-se na expressão das aspirações e desejos dos trabalhadores. Neste contexto, os objetivos surgem das necessidades expressas pelos indivíduos. Parte-se do princípio que estes podem expressar racionalmente as necessidades de formação por forma a colmatar os desvios entre as

competências exigidas e as existentes. O envolvimento do colaborador neste processo é um fator crítico de sucesso.

Devem ser consideradas quatro características na metodologia de levantamento das necessidades de formação: a) entre os fatores indutores, considerar aqueles que forem pertinentes, nomeadamente ambiente externo, ambiente interno, estratégia, objetivos, política social, expectativas dos indivíduos ou dos grupos e oferta formativa; b) permitir o compromisso dos atores abrangidos; c) ser adaptada aos fins em vista; d) ser eficiente, isto é, conseguir o melhor resultado ao menor custo.

Esta fase do processo deve ser suportada pelo plano estratégico, pelo relatório de atividades, pela avaliação de desempenho, pelo balanço de competências, questionários, jornais e publicações internas, entrevistas, discussão de grupo, documentos e registos internos (taxas de absentismo, reclamações de clientes, auditorias de qualidade, volume de vendas, indicadores de produtividade, custos da não-qualidade, etc.) e à informação online.

O processo de LNF deve envolver vários intervenientes, nomeadamente os especialistas da formação, a hierarquia e os formadores. Não é suficiente questionar os colaboradores sobre as suas necessidades de formação, uma vez que há grandes possibilidades de estes confundirem o conceito de necessidade com o desejo de reformularem as suas próprias necessidades.

1.4.6. Avaliação da Formação

A última fase do processo de formação é a avaliação, ou seja, a mensuração dos resultados da formação, a nível da eficiência, da eficácia e dos seus impactos.

Esta avaliação permitirá identificar a qualidade da formação relativamente à adequação ao uso, tendo em vista a satisfação dos formandos e dos formadores, a melhoria de todo o processo formativo, o envolvimento da participação dos agentes organizacionais, assim como os conhecimentos adquiridos, a ocorrência de alterações de comportamentos, os resultados alcançados e o impacto da formação, isto é, verificar se os objetivos definidos foram alcançados.

O retorno do investimento realizado constitui-se como uma preocupação-chave das organizações. É necessário avaliar as ações de formação e os seus impactos no contexto organizacional.

Deverão considerar-se neste processo, quatro fatores de avaliação: a) o desempenho dos formandos e da empresa relativamente às suas necessidades e expectativas; b) a utilidade e a aplicabilidade da formação; c) o impacto sentido na organização; d) a qualidade da formação ministrada.

A eficácia da formação é o estudo das variáveis passíveis de influenciarem, em diferentes alturas do processo formativo, os resultados da formação. Estas variáveis têm o potencial para aumentar ou diminuir as probabilidades de sucesso desta e são por norma categorizadas a três níveis: a) características individuais; b) características da formação; c) características organizacionais.

A satisfação das necessidades individuais, organizacionais e das tarefas (identificadas através da análise de necessidades) é condição para a eficácia da formação (Alvarez, Salas e Garofano, 2004).

1.4.6.1. Tipos de avaliação da formação

A avaliação da formação pode ser classificada quanto ao momento, no que respeita à fase da sua intervenção, ou quanto ao processo, referente ao método da avaliação. Quanto ao momento, e segundo Wang e Wilcox (2006), a avaliação pode ser diagnóstica, formativa e sumativa.

A primeira realiza-se no momento inicial da formação e tem como objetivo verificar se os formandos satisfazem os pré-requisitos propostos para a formação ou detetar eventuais desvios. Exemplo disto é a aplicação do teste diagnóstico.

A segunda, realiza-se ao longo da ação de formação e visa a obtenção de um feedback contínuo e permanente. Possibilita a perceção da evolução dos formandos, a identificação de dificuldades de aprendizagem e eventuais ajustamentos a nível dos conteúdos programáticos, métodos, técnicas, materiais, entre outros. O teste formativo ou intercalar e as dinâmicas de grupo são exemplos de técnicas desta modalidade.

A terceira, surge no final da formação e visa obter o resultado final da aprendizagem de cada formando em função do perfil de saída esperado, concluir se os objetivos gerais foram alcançados, identificar possíveis mudanças e classificar e certificar os formandos.

Quanto ao processo, e segundo Le Boterf (1990), a avaliação pode ser normativa ou criterial. A normativa visa situar o desempenho de cada formando numa distribuição estatística, cuja

referência é o resultado dos outros, isto é, o formador utiliza um padrão relativo. A criterial visa conduzir a totalidade ou maioria dos formandos à consecução dos objetivos. O formador reflete se o objetivo foi alcançado ou não, utilizando um padrão absoluto.

1.4.6.2. Modelos de avaliação da formação

A última fase do ciclo formativo diz respeito à mensuração dos resultados da formação e à avaliação dos seus impactos no contexto organizacional. Nem sempre é fácil medir os resultados da formação, nomeadamente o retorno do investimento em formação, preocupação crescente das organizações quando dão formação aos seus colaboradores.

A avaliação permite a eliminação de programas ineficazes e a manutenção dos mais adequados. Assim, partiremos através de dois conhecidos modelos, o de Kirkpatrick e o de Jack Phillips.

1.4.6.2.1. Modelo de kirkpatrick

Este modelo sugere a existência de quatro níveis de avaliação. O nível 1, corresponde à reação, isto é, neste nível procura-se recolher a opinião dos formandos, nomeadamente ao nível dos materiais, formador, metodologias e conteúdos. Segundo o autor, a satisfação dos formandos proporciona uma boa atmosfera para a aprendizagem do programa de formação, embora não gere diretamente níveis elevados de aprendizagem. Esta recolha de feedback é tipicamente efetuada através de um questionário, preenchido imediatamente após a formação. O nível 2 diz respeito à aprendizagem e refere-se à quantificação da aprendizagem dos conhecimentos, competências, princípios, factos, técnicas e/ou atitudes que foram especificados no programa de formação. Analisa-se normalmente através do grau de mudança e para avaliar este grau de mudança, recorre-se tipicamente a testes administrados antes e depois da formação. O nível 3, corresponde ao comportamento, ou seja, à quantificação da performance no trabalho. Avalia-se em que medida as competências adquiridas durante a formação são transferidas para o posto de trabalho e interferem no desempenho. As técnicas de avaliação aqui passam por questionários, entrevistas, observações, ou até mesmo uma combinação das mesmas tanto a superiores, como a subordinados, colegas ou outras pessoas. Por fim, o nível 4 diz respeito aos resultados. Aqui avalia-se o alcance dos objetivos organizacionais. Alguns dos resultados podem ser medidos através dos custos, lucros, produtividade, erros, acidentes, entre outros. No entanto, é importante considerar-se e distinguir-se os efeitos resultantes da formação dos efeitos de outros fatores.

1.4.6.2.2. Modelo de avaliação de Jack Phillips

Phillips desenhou o modelo do retorno do investimento em formação e em programas de melhoria do desempenho, explicado em cinco níveis. O primeiro nível mede a reação e ações planeadas isto é, é medida a reação dos participantes ao programa de formação e as linhas dos planos específicos para a implementação. O segundo nível, a aprendizagem, mede as competências, conhecimentos ou mudanças de atitudes. O terceiro nível diz respeito às aplicações no posto de trabalho e mede as mudanças do comportamento no trabalho e as aplicações específicas do material da formação. O quarto nível corresponde aos resultados do negócio e mede o impacto do programa de formação nos negócios da empresa. O quinto e último nível avalia o retorno do investimento, isto é, compara os valores monetários dos resultados com os custos do programa.

1.5. Formação e desenvolvimento de competências

A globalização permitiu uma nova forma de perceber os negócios e as organizações são pressionadas a mudanças constantes. Ceitil (2010), assinala que estas mudanças geram a necessidade das organizações desenvolverem novas competências que possibilitem a melhoria contínuem e aumentem o seu nível competitivo.

A definição de competências é bastante vasta e complexa (Sousa, *et al.*, 2006), ainda assim, estes autores, dividem as competências em organizacionais (história, cultura, ativos materiais e financeiros) e individuais (saberes, capacidade de ação, reflexão e de relação). Centrando na pessoa, a definição de competência surge como uma característica interna que apresenta uma relação de conhecimentos, habilidades, traços de personalidade e de comportamentos com critérios de elevado desempenho numa determinada situação (Spencer & Spencer, 1993).

Outras quatro perspetivas das competências surgem por Ceitil (2010), que as divide em atribuições, qualificações (extra-pessoais, atributos), traços ou características (intra-pessoais, capacidades) e comportamentos ou ações (inter-pessoais, desempenho, ação).

A gestão de competências é referida por Custódio (2010), como estando relacionada com a gestão do conhecimento. A gestão de competências enquanto um nível mais individual e pessoal e a gestão do conhecimento mais abrangente, orientada para toda a organização.

Existem uma série de modelos de gestão de competências (Sousa, *et al.*, 2006). O mais conhecido e estudado é o modelo de competências baseado nas teorias motivacionais de McClelland, iceberg.



Figura 3 – Modelo de Competências Iceberg
Fonte: Mooijman, Hom e Berghenegowen (1997 citado em Sousa, *et al.*, 2006)

A parte superior e exposta do iceberg representa o conhecimento explícito, as habilidades que a pessoa demonstra no desempenho, as suas competências mais visíveis, externas, que conseguem desenvolver mais facilmente.

Já a parte submersa detém as competências não visíveis e internas, aquelas relacionadas com a personalidade da pessoa e mais difíceis de ser desenvolvidas pois vêm do seu interior. São elas as motivações, os traços de personalidades e os valores.

Em contexto organizacional o colaborador, para desempenhar a sua função com os comportamentos desejados, deve associar às competências do perfil de exigências cinco componentes: saber (conhecimentos), querer-fazer (motivação), saber-fazer (habilidades e destrezas), poder-fazer (meios e recursos) e por fim, saber-estar (atitudes e interesses). Estas cinco componentes irão gerar o fazer competência (Ramos e Bento, 2010).

De acordo com o mesmo autor, as competências devem ser definidas consoante o contexto de trabalho onde vão ser aplicadas. O principal objetivo na gestão de competências é orientar as ações dos colaboradores para construir uma empresa eficaz e que atinja os seus objetivos, pois no contexto atual, não é suficiente o cumprimento da função descrita na análise de funções, é necessário que o colaborador mediante problemas específicos tome decisões e inove nos processos (Tavares, 2010).

A gestão e desenvolvimento de competências permite à empresa identificar quais as competências necessárias para que exista vantagem competitiva e se conduza à excelência.

Segundo Sousa *et al.*, (2006), deve existir uma convergência entre o modelo de gestão de competências e a sua gestão estratégica. Desenvolver competências permite à empresa uma procura constante de melhores resultados. Para se fomentar o desenvolvimento de competências deve existir um foco especial na aprendizagem (formações, conferências, workshops), pesquisa (internet, concorrentes, benchmarking), partilha de conhecimento (fóruns, grupos de discussão).

O papel das competências no desenho da formação e desenvolvimento passa por: a) rever os objetivos e necessidades de formação; b) desenhar as atividades e selecionar as mais apropriadas; c) promover a avaliação das ações no sentido de garantir que estão de acordo com as necessidades originais e estratégia da empresa; d) assegurar a monitorização dos processos ao nível do desempenho individual e da empresa como um todo. Independentemente do desenho do modelo em que se baseia, a formação e desenvolvimento deverá: a) salvaguardar os objetivos da aprendizagem dos indivíduos, equipas áreas e empresa; b) considerar o nível de competências atuais e desejados dos indivíduos; c) ponderar as situações em que a aprendizagem vai ser colocada em prática; d) examinar a disponibilidade de técnicos/especialistas de formação bem como dos recursos, nomeadamente financeiros, tempo, materiais e instalações (Spencer, 1993)

A gestão e desenvolvimento de competências permite assim uma linguagem comum na empresa, centrar o esforço de todos nos resultados organizacionais e permite ainda prever comportamentos futuros com base no conhecimento passado. No fundo, a gestão e desenvolvimento de competências apoia uma ação integrada da GRH de forma eficaz e eficiente pois planeia, implementa e avalia todos os procedimentos e desenvolvimento de competências organizacionais.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2.1. Metodologia

Para a prossecução dos objetivos do presente projeto, isto é, a implementação de um programa de formação com base no modelo de competências, a metodologia adotada é centrada no estudo de caso de enfoque qualitativo. Segundo Garcia e Quek (1997), esta pesquisa preocupa-se com os processos e significados que não são medidos em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Também Benbasat, Goldstein e Mead, em 1987, referiram que este método é adequado quando o objetivo da pesquisa for investigar um fenómeno no seu ambiente natural sem o controlo ou manipulação de outras variáveis.

2.2. Caracterização da população/amostra

A população em estudo foram os 29 colaboradores desta organização distribuídos por dois estabelecimentos comerciais, os Restaurantes “Lanterna” e “Lanterna-Rodízio”. Ao restaurante “Lanterna” estão alocados 18 colaboradores e ao restaurante “Lanterna-Rodízio” estão associados 8 colaboradores. A equipa de gestão é composta por 3 pessoas, o sócio-gerente, a responsável de recursos humanos e o diretor de compras e operações, no entanto, para efeitos experimentais e de implementação do projeto, considerou-se como amostra apenas os 18 colaboradores do restaurante “Lanterna”.

2.3. Técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados mais frequentes, aquando a existência de estudo de caso são, segundo Yin (2003) a análise documental, a observação e as entrevistas. O presente projeto, recorre às três técnicas, que serão abordadas de forma mais detalhada nos tópicos seguintes. Segundo Chiavenato (1993) um modelo de competências implica conhecer as funções existentes no universo em análise. O recurso a estas três técnicas permitirá chegar a uma descrição e análise de funções e posteriormente à conceção de um plano de formação.

2.3.1. Análise documental

A análise documental é para Bardin (2009), “uma operação ou um conjunto de operações que visam representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referenciação”. Segundo o mesmo, a análise documental tem como objetivo, analisar e representar de forma condensada as informações

provenientes dos elementos pesquisados, que permitem elaborar um documento secundário com o máximo de informações pertinentes sobre a temática em foco. Recorreu-se à análise de uma série de documentação da empresa, nomeadamente bases de dados, relatórios contabilísticos e financeiros, entre outros.

2.3.2. Observação

Segundo Ludke e André (1986) a observação é um dos instrumentos básicos para a recolha de dados na investigação qualitativa. É uma técnica de recolha de dados que recorre à utilização dos sentidos, de forma a obter informação de determinados aspetos da realidade. Obriga o investigador a um contacto mais direto com a realidade, ajudando-o a identificar e a obter provas a respeito de objetivos, sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento. Quer a observação seja estruturada ou não, o seu papel consiste em observar e registar da forma mais objetiva possível e depois interpretar os dados recolhidos (Marconi e Lakatos, 1990). No caso do presente projeto, procedeu-se à utilização da técnica da observação para complementar com as outras técnicas na análise e descritivo de funções.

2.3.3. Entrevistas

Segundo Bogdan & Biklen (2010), “uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.” Anderson & Kanuka (2003) consideram a entrevista com um método único na recolha de dados, por meio do qual o investigador reúne dados, através da comunicação entre indivíduos. A entrevista semi-estruturada assenta na combinação de perguntas abertas e fechadas e o guião, previamente preparado serve apenas de eixo orientador ao desenvolvimento. A utilização desta técnica tem inúmeras vantagens, entre elas o facto de permitir o tratamento mais sistémico dos dados e possibilidade de selecionar temáticas para aprofundamento. No entanto, também tem algumas desvantagens como o facto de requerer uma boa preparação por parte do entrevistador tanto na condução da entrevista como na análise ao conteúdo extraído, não facilitar o trabalho de comparação de respostas e ser uma atividade morosa (Carmo, 2008).

Procedeu-se a entrevistas semiestruturadas, que tiveram como base um guião de orientação (anexo 1), elaborado previamente de forma a permitir um maior controlo na abordagem das áreas relevantes para o estudo, mas procurando sempre respeitar o raciocínio dos interlocutores. As entrevistas foram efetuadas ao sócio-gerente da organização e às chefias de cada setor, no

entanto, não foram objeto de gravação, tendo sido retiradas apenas algumas notas e apontamentos, para evitar situações de inibição aos entrevistados.

2.4. Técnicas de tratamento de dados

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão dos seus significados a um nível que vai para além de uma leitura comum (Moraes, 1999).

Segundo Vala (1999), a técnica de análise de conteúdo pode integrar-se em qualquer um dos grandes tipos de procedimentos lógicos de investigação empírica, podendo utilizar-se em todos os níveis da investigação empírica nomeadamente na fase descritiva para descrever os dados e na fase explicativa para estabelecer relações entre esses dados. Segundo Bardin (2009), na pesquisa qualitativa, como é o caso do presente projeto, a análise de conteúdo, enquanto método de organização e análise de dados, possui como característica o facto de o seu foco ser qualificar as vivências do sujeito bem como as suas perceções sobre determinado objeto e os seus fenómenos. A pesquisa qualitativa é, portanto, aquela que é capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais. Assim, a abordagem qualitativa aplica-se ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das perceções e das opiniões, produto das interpretações que os seres humanos fazem de como vivem, constroem, sentem e pensam (Turato, 2008). Uma das vantagens da análise de conteúdo é que possibilita, na fase de classificação, a apresentação resumida e estruturada dos dados recolhidos de diversas fontes. Uma das limitações da técnica reside, segundo Marconi e Lakatos (1996) na dificuldade em fazer um controlo rigoroso do funcionamento da própria análise e alcançar a objetividade desejada.

CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

3.1. História e Negócio

O Restaurante “A Lanterna”, foi fundado a 15 de junho de 1999 em Alverca do Ribatejo, fruto do desejo de uma família modesta oriunda da zona do Minho e Trás-os-Montes, sendo um dos restaurantes de referência desta região. A qualidade gastronómica, a decoração rústica e a boa disposição dos funcionários faz deste, um espaço simpático e convidativo.

Desde a sua data de fundação, a evolução do estabelecimento foi notória aos mais diversos níveis. Após uma série de obras de melhoramento do espaço e de grandes investimentos, o espaço que antes era apenas constituído por uma pequena sala de refeições, e uma exígua cozinha, é hoje composto por duas salas de refeições espaçosas, uma cozinha ampla e equipada com os mais recentes equipamentos hoteleiros, balneários e armazéns.

Nos primeiros anos da sua existência, com apenas 2 colaboradores, eram servidas cerca de 100 refeições diárias. Hoje, 18 anos depois, são servidas uma média de 350 refeições diárias e colaboram nesta casa cerca de 22 pessoas.

Tornou-se um ponto de referência para muitos clientes que se fidelizaram quase desde o início da existência desta casa.

“A Lanterna” foi naquela altura, pioneira no tipo de serviço apresentado aos seus clientes. Nenhum outro restaurante da região oferecia um menú de refeição completo por apenas 1000 escudos (5 euros). Atualmente, o conceito mantém-se: menú de refeição completo por apenas 7,50€ composto por entradas de pão e azeitonas, um prato do dia à escolha (de entre uma lista de 6 pratos de carne e 6 pratos de peixe), uma bebida, uma sobremesa à escolha (de entre uma lista de 20 variedades) e um café. Enquanto restaurante de comida típica portuguesa, tem procurado explorar a gastronomia portuguesa aos mais diversos níveis, mas esta não é a única opção do restaurante. A sua outra especialidade são os grelhados no carvão. Desde carne a peixe, muitas são as variedades.

Em 2010, surge a oportunidade de expandir o negócio e por esta altura é aberto um segundo estabelecimento, o Restaurante “Lanterna-Rodízio”. A apenas 3 km de distância, no Forte da Casa, este restaurante oferece um serviço de Rodízio Brasileiro, até então, inexistente na zona, com uma qualidade muito elevada e a preços bastante competitivos. Este restaurante tornou-se

também ele uma referência local e conseguiu fidelizar muitos clientes ao longo destes últimos anos. Nele trabalham cerca de 8 profissionais.

Atualmente, com 29 colaboradores, esta PME, procura modernizar-se, expandir-se e fazer juz aos seus valores – foco na qualidade, no cliente, na inovação, na confiança e no espírito de equipa. Esta modernização, passa inevitavelmente, pela criação de algumas práticas de recursos humanos, até então inexistentes.

3.2. Valores

A organização atua sobre a base de cinco valores chave que caracterizam a sua cultura e forma de atuação. São eles: a) orientação para a qualidade; b) orientação para o cliente; c) inovação e focalização nas soluções; d) confiança; e) espírito de equipa.

A orientação para a qualidade caracteriza-se por manter a focalização na excelência. Assegurar, continuamente, serviços e produtos de qualidade aos clientes.

A orientação para o cliente é o esforço por conhecer e compreender profundamente o contexto, as necessidades e as motivações do cliente, por forma a exceder as suas expectativas. Procurar manter e desenvolver relações duradouras, através de feedback constante.

A inovação e focalização nas soluções é a característica de fazer mais e melhor, procurando proactivamente criar e inovar como norma de um comportamento, com uma lógica de excelência e valorização, ultrapassando-se a si próprio. Procurar criativamente soluções de valor mútuo para a organização e para o cliente. Procura constante por aplicar as melhores práticas e assumir as soluções como suas.

A confiança é agir de forma profissional, credível e com maturidade. Assumir e respeitar compromissos, assim como a responsabilidade quando os resultados são desfavoráveis.

O espírito de equipa trata-se do desenvolvimento de relações de trabalho construtivas e cooperativas, para garantir a concretização dos objetivos do grupo e da organização.

3.3. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é composta pela “Gerência” no topo do organograma, que é representada pelo sócio maioritário da empresa. É aqui que são tomadas as decisões mais globais e estratégicas de toda a organização. A “Contabilidade” e o “Jurídico” são representadas por empresas externas que apoiam toda a organização. Os “Recursos Humanos, Marketing & Comunicação” e as Compras e Operações” são áreas trabalhadas de uma forma mais global e apenas por duas pessoas. A área de *food & beverage* é o core business da empresa e é aqui que estão alojadas as equipas da cozinha, restaurante e bar.

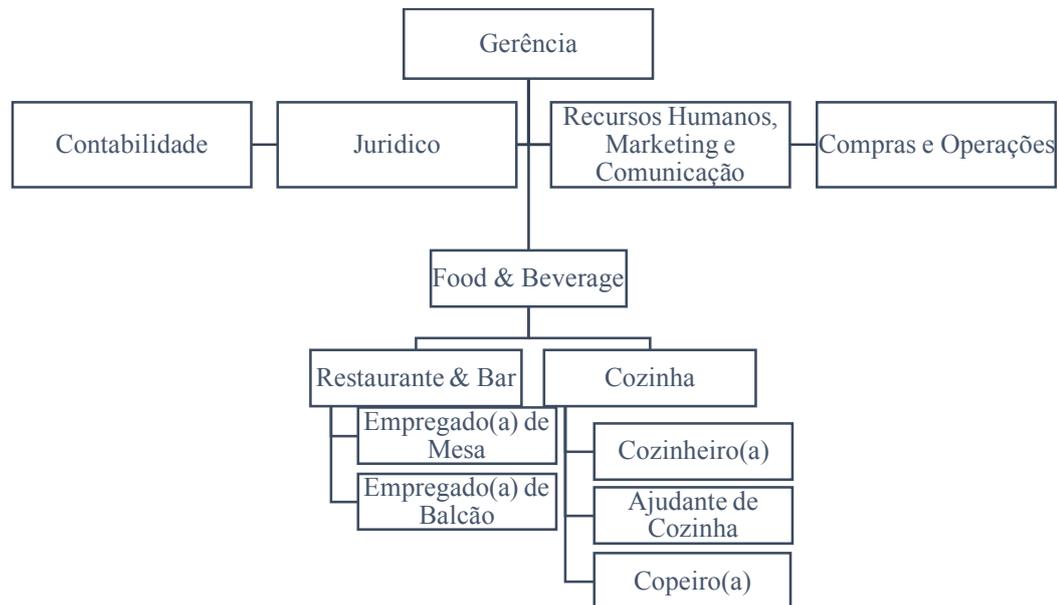


Figura 4 – Organograma do Restaurante “A Lanterna”

3.4. Recursos humanos

3.4.1. Organização da função gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos foi durante muitos anos, uma função inexistente. O único suporte à gestão que existia até há bem pouco tempo era uma empresa externa de contabilidade. Atualmente, esta função é desempenhada por uma das sócias da empresa, que detém formação académica na área. Não existe ainda uma formalização através de procedimentos escritos, ao nível da qualidade. No entanto, existe já algum planeamento ao nível de algumas práticas e políticas de recursos humanos. Práticas como Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração e Gestão Administrativa de Recursos Humanos estão implícitas desde sempre, se

bem que executadas de forma muito rudimentar e sem qualquer tipo de base científica. O desenvolvimento deste projeto de intervenção permitirá, através do método da observação e das entrevistas, a descrição e análise de funções, bem como a implementação de algumas práticas de Formação, que servirão de base ao planeamento e implementação das restantes práticas, como por exemplo, a avaliação de desempenho ou a gestão de carreiras e remunerações.

3.4.2. Práticas de gestão de recursos humanos

Ao nível do recrutamento, a empresa recorre a anúncios na internet e jornais, procura na base de dados de candidaturas espontâneas e ainda através de indicações de pessoas de referência. Nestes momentos, são divulgadas as funções e requisitos inerentes à função para a qual está a recrutar. As entrevistas são realizadas de forma estruturada, através de um guião-base pré-existente. Em termos de qualificações académicas, neste momento, a empresa não está a fazer nenhum tipo de exigência, mas é sua intenção, numa lógica de reforço da qualificação e capacidade técnica da empresa.

A seleção da pessoa para a função é feita através do preenchimento de certos requisitos base, como experiência profissional, qualificações académicas e competências.

O primeiro dia de trabalho é acompanhado por um pequeno processo de acolhimento e integração – assinatura do contrato, entrega da farda de trabalho e apresentação da equipa e das instalações, especialmente balneário e cacifo pessoal. A primeira semana de trabalho decorre de formação on-job, junto da equipa que o novo colaborador integra. São feitos vários pontos de situação de forma a acompanhar de perto a integração das pessoas bem como a sua motivação.

Ao nível de práticas de gestão administrativa de recursos humanos a empresa cumpre os requisitos legais associados à mesma, nomeadamente, gestão e manutenção dos dados dos colaboradores, processos de admissão e demissão de colaboradores, gestão de férias e faltas, entre outros. Ao nível da formação, tem sido assegurado até ao momento, alguma formação dada por uma empresa externa, mas sem qualquer tipo de planeamento ou diagnóstico.

3.5. Perfil demográfico dos recursos humanos

Os cerca de 29 colaboradores, já contabilizando com as equipas de gestão, têm uma média de idades de 38 anos. Destes, 56,67% são do género feminino e os restantes 43,33% do género masculino. A nacionalidade predominante é a portuguesa, representativa de 70% dos

colaboradores, seguida da brasileira, representante de 23.33% dos colaboradores. Os restantes 6.67% representam as nacionalidades angolana e são tomense (3.33% cada). Ao nível do estado civil, 43,33% destes são casados ou unidos por união de facto, 16,67% são divorciados ou viúvos e os restantes 40% solteiros. Cerca de 56,67% não têm dependentes, 23,33% têm 1 dependente, 16,67% têm 2 dependentes e os restantes 3.33% têm 3 dependentes. As habilitações literárias são reduzidas na maior parte dos casos. 13,33% dos colaboradores detêm apenas o 1º ciclo do ensino básico, 46,67% o 2º e 3º ciclo do ensino básico (23.33% cada), 36,67% o ensino secundário e apenas 3,33% (o equivalente a um profissional que exerce funções de gestão) com a licenciatura. A média de antiguidade na empresa ronda os 2 anos, sendo que pelo menos 30% têm uma média de antiguidade na empresa que ronda os 6 anos.

As categorias profissionais estão divididas entre “Cozinheiro(a)”, “Ajudante de Cozinha”, “Copeiro(a)”, “Empregado(a) de Mesa”, “Empregado(a) de Balcão”, “Chefe de Sala” e por fim ligado às funções de gestão, “Gerência”, “Responsável de Recursos Humanos”, “Responsável de Compras e Operações”. A categoria profissional de “Cozinheiro(a)” é representativa de apenas 6.67%, assim como a de “Chefe de Sala” e “Empregado(a) de Balcão”. A categoria profissional de “Ajudante de Cozinha” é a que detém maior percentagem de colaboradores, numa média de 30%. A categoria profissional de “Empregado(a) de Mesa” é, seguidamente à de “Ajudante de Cozinha”, a categoria com mais colaboradores, cerca de 26.67%. As funções de gestão ligadas à “Gerência”, “Responsável de Recursos Humanos” e “Responsável de Compras e Operações” detém a percentagem de 10%.

3.6. Análise crítica

É possível identificar alguns problemas que levam à pertinência deste projeto de intervenção. São eles: a) Organização com cerca de 18 anos de atividade, sem qualquer tipo de prática de GRH formal implementada. Todas práticas existentes são informais e estão em desuso. Necessidade de modernizar e seguir a linha de valores que defende, entre eles a inovação; b) desordem existente provocada pela inexistência de práticas de recursos humanos adaptadas à realidade; b) dificuldade em recrutar pessoas qualificadas e retê-las; c) colaboradores com baixas qualificações e sem qualquer orientação ao nível de carreira.

CAPÍTULO IV – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como referido, para a elaboração do programa de formação é crucial a análise e descrição das funções. Após a sua conceção proceder-se-á ao mapeamento das competências e ao levantamento das reais necessidades de formação. Desta análise resultará um programa de formação customizado a cada indivíduo e à organização.

4.1. Análise e descritivo de funções

Para a análise e elaboração do descritivo de funções, com identificação das competências chave de cada função, bem como as competências estratégicas e transversais a toda a organização, procedeu-se à realização de entrevistas ao sócio-gerente, às chefias e ao método da observação

A tabela 2, apresenta o descritivo de funções do(a) Cozinheiro(a), que é o(a) profissional responsável por todas as operações dentro da cozinha. É a pessoa que lidera a equipa, delega funções e assegura o cumprimento dos objetivos, não só os seus, mas também os da sua equipa.

Posição:	Cozinheiro(a)
Reporta a:	Direção de Operações - Food & Beverage
Área/Departamento:	Food & Beverage
Funções e Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none">- Planeamento e criação da ementa.- Testar novos pratos/receitas/iguarias.- Gestão e controlo do stock. Listar e quantificar ingredientes de acordo com o plano de produção e capacidade de armazenamento e requisitar materiais.- Otimizar o uso de equipamentos, assegurar o seu funcionamento e quando aplicável, identificar a necessidade de reparação dos mesmos.- Planear a rotina de limpeza e assegurar que é feita a higienização de equipamentos, utensílios e bancadas.- Distribuir tarefas entre a equipa e definir horário de execução de determinadas tarefas de acordo com as prioridades.- Organizar utensílios de trabalho.- Observar padrão de qualidade dos alimentos.- Organizar ingredientes conforme a produção.- Assegurar as condições de reaproveitamento de alimentos.- Controlar temperaturas.- Assegurar etiquetagem de alimentos.- Assegurar as diversas condições de acondicionamento dos produtos.- Assegurar o armazenamento de acordo com as normas de higiene.- Assegurar o correto posicionamento dos alimentos.- Desossar carnes e pescados.- Marinar alimentos.- Elaborar massas, caldos fundos e molhos.- Pré-cozinhar alimentos.- Temperar.- Assegurar processo de aquecimento de alimentos pré-preparados.- Avaliar sabor, aroma, cor e textura dos alimentos.- Finalizar molhos quentes e frios.- Coletar amostras de alimentos prontos em conformidade com legislação em vigor.- Assegurar o correto empratamento e decoração dos pratos de acordo com a apresentação pré-definida.- Assegurar o encaminhamento de alimentos prontos para o local apropriado.	

<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar o condicionamento de produtos não utilizados. - Assegurar que são desligados os equipamentos. - Assegurar o embalamento do lixo e a retirada do mesmo da cozinha. - Liderança e gestão da equipa da cozinha. 	
Competências necessárias para a função (soft-skills e hard-skills)	
Soft-skills <ul style="list-style-type: none"> - Atenção ao detalhe. - Criatividade. - Autocontrolo e resistência ao stress. - Gosto pela profissão. - Capacidade de comunicação. - Capacidade de gestão de stress e conflitos. - Capacidade de liderança e de gestão de equipa. - Capacidade de decisão. 	Hard-skills <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento profundo de linguagem técnica. - Sólidos conhecimentos técnicos de cozinha e de alimentos. - Interpretar receitas. - Sólidos conhecimentos de segurança, saúde e higiene alimentar.
Habilitações Académicas Mínimas e Preferenciais	
Habilitações Académicas Mínimas: Ensino secundário. Habilitações Académicas Preferenciais: Curso técnico/profissional de cozinha ou graduação em cozinha.	
Experiência Profissional Mínima	
2 anos de experiência como Cozinheiro(a) num nível operacional semelhante.	

Tabela 2 – Análise e Descritivo de Funções – Cozinheiro(a)

A tabela 3 apresenta exatamente a mesma descrição funcional para a categoria profissional do(a) Ajudante de Cozinha, que é o(a) profissional que trabalha sob as ordens e direção do cozinheiro, auxiliando-o na execução das mais diversas tarefas. Pode assumir algumas responsabilidades dentro da área da cozinha mediante a orientação da chefia.

Posição:	Ajudante de Cozinha
Reporta a:	Cozinheiro(a)
Área/Departamento:	Food & Beverage
Funções e Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> - Higienizar equipamentos, utensílios e bancadas. - Apoiar no processo de reaproveitamento de alimentos. - Realizar etiquetagem de alimentos. - Apoiar nos diversos processos de acondicionamento de alimentos. - Apoiar no armazenamento de acordo com as normas de higiene. - Realizar processos de descongelação sob a orientação do(a) cozinheiro(a). - Lavar, descascar, cortar e ralar alimentos como carnes, peixes, legumes e vegetais. - Desossar carnes e pescados. - Apoio na elaboração e pré-cozinhado de diversos alimentos sob o apoio e orientação do(a) cozinheiro(a). - Realizar, se necessário, pequenas produções de alimentos. - Apoiar o processo de empratamento e decoração dos pratos de acordo com a apresentação pré-definida. - Encaminhar alimentos prontos para o local apropriado. - Condicionamento dos produtos não utilizados. - Embalar o lixo e retirá-lo da cozinha. 	
Competências necessárias para a função (soft-skills e hard-skills)	
Soft-skills <ul style="list-style-type: none"> - Atenção ao detalhe. - Autocontrolo e resistência ao stress. - Gosto pela profissão. - Gosto pelo trabalho em equipa. - Capacidade de comunicação. - Autonomia. - Dinamismo e proatividade. - Gosto pela aprendizagem. 	Hard-skills <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos avançados de linguagem técnica. - Bons conhecimentos técnicos de cozinha e de alimentos. - Bons conhecimentos de segurança, saúde e higiene alimentar.

- Capacidade de organização.	
Habilitações Académicas Mínimas e Preferenciais	
Habilitações Académicas Mínimas: Ensino básico. Habilitações Académicas Preferenciais: Ensino secundário ou Curso técnico/profissional de cozinha	
Experiência Profissional Mínima	
1 ano de experiência como Ajudante de Cozinha num nível operacional semelhante.	

Tabela 3 – Análise e Descritivo de Funções – Ajudante de Cozinha

A tabela 4 corresponde à categoria profissional do(a) Copeiro(a) que é o profissional responsável pela secção da copa dentro de uma cozinha. Trabalha sob as ordens e direção do(a) Cozinheiro(a). Para além das funções de lavagem e higienização o copeiro pode ainda assumir outras funções de maior complexidade técnica, nomeadamente no auxílio do(a) ajudante de cozinha.

Posição:	Copeiro(a)
Reporta a:	Cozinheiro(a)
Área/Departamento:	Food & Beverage
Funções e Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> - Lavagem, tratamento e higienização de louças, vidros, equipamentos, utensílios de mesa e cozinha e bancadas. - Coopera na execução de limpeza e arrumações da secção inerente à cozinha. - Embalar o lixo e a retirá-lo da cozinha. - Pode apoiar o ajudante de cozinha a lavar, descascar, cortar e ralar alimentos como carnes, peixes, legumes e vegetais. 	
Competências necessárias para a função (soft-skills e hard-skills)	
Soft-skills <ul style="list-style-type: none"> - Atenção ao detalhe. - Autocontrolo e resistência ao stress. - Gosto pelo trabalho em equipa. - Capacidade de comunicação. - Autonomia. - Dinamismo e proatividade. - Gosto pela aprendizagem. - Capacidade de organização. 	Hard-skills <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos elementares de cozinha. - Conhecimentos elementares de segurança, saúde e higiene alimentar.
Habilitações Académicas Mínimas e Preferenciais	
Habilitações Académicas Mínimas: Ensino básico. Habilitações Académicas Preferenciais: Ensino secundário.	
Experiência Profissional Mínima	
1 ano de experiência como Copeiro(a) num nível operacional semelhante.	

Tabela 4 – Análise e Descritivo de Funções – Copeiro(a)

A tabela 5 diz respeito à categoria profissional do(a) Chefe de Sala, que é o(a) profissional responsável pela gestão do serviço de restaurante. É da sua responsabilidade a gestão da equipa, a gestão do espaço e do serviço. Pode ainda, se solicitado, proceder ao serviço de faturação.

Posição:	Chefe de Sala	
Reporta a:	Direção de Operações – Food & Beverage	
Área/Departamento:	Food & Beverage	
Funções e Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> - Orientar a equipa na preparação da sala de refeições, de acordo com as características do serviço a executar. - Obter e passar à equipa as informações relativas à mesa e à organização do trabalho/distribuição de tarefas. - Atender os clientes na sala de refeições, assegurando a ligação com a cozinha, bar e armazém. - Acolher os clientes, encaminhando-os para os respetivos lugares, apresentando a ementa, registando os “pedidos” e fornecendo informações simples. - Articular com a cozinha e bar, comunicando os pedidos, recebendo e transportando os alimentos e as bebidas a servir. - Efetuar o serviço de entradas (se existir), prato principal, sobremesa e outros alimentos. - Efetuar o serviço de aperitivos, águas, vinhos, cafés e outras bebidas. - Encaminhar reclamações de clientes tendo em conta a necessidade de assegurar um bom clima relacional. - Contabilizar e registar os pedidos. - Higienização do espaço de refeição. - Reposição de stocks. - Organização do serviço de restaurante. - Liderança e gestão da equipa da sala e bar. <p>Assegurar o serviço de caixeiro em determinados períodos do serviço.</p>		
Competências necessárias para a função (soft-skills e hard-skills)		
Soft-skills	Hard-skills	
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de liderança e gestão de equipas. - Competências de comunicação e de atendimento adequadas ao serviço de restaurante. - Competências de expressão – exprimir-se oralmente de forma a facilitar a comunicação com clientes nacionais e estrangeiros. - Relacionamento interpessoal com clientes e equipa de trabalho. - Boa apresentação. - Dinamismo e proatividade. - Sentido de responsabilidade. - Capacidade de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Língua Portuguesa. - Língua Inglesa (conversão elementar e utilização de vocabulário técnico específico). - Outras línguas (preferencial). - Competências técnicas ao nível da gestão de stocks. - Sólidos conhecimentos de segurança, saúde e higiene alimentar. - Conhecimento das características dos alimentos e bebidas servidos no restaurante, a sua composição dietética e valor alimentar, origens e características das receitas e bebidas. - Noções de informática na ótica do utilizador, nomeadamente do sistema de faturação POS. - Conhecimento de técnicas de serviço de mesa, no atendimento de restaurante e na execução de serviços especiais. - Conhecimentos matemáticos e de cálculo. 	
Habilitações Académicas Mínimas e Preferenciais		
<p>Habilitações Académicas Mínimas: Ensino secundário</p> <p>Habilitações Académicas Preferenciais: Curso técnico/profissional de restauração ou graduação em hotelaria e restauração.</p>		
Experiência Profissional Mínima		
2 anos de experiência como Chefe de Sala num nível operacional semelhante.		

Tabela 5 – Análise e Descritivo de Funções – Chefe de Sala

O(A) Empregado(a) de Mesa é o(a) profissional que, no respeito das normas de higiene e segurança, organiza e prepara o serviço de restaurante, acolhe e atende os clientes, efetua o serviço de mesa, aconselha na escolha de pratos e bebidas e executa serviços especiais. O descritivo de funções do mesmo está apresentado na tabela 6.

Posição:	Empregado(a) de Mesa
Reporta a:	Chefe de Sala
Área/Departamento:	Food & Beverage
Funções e Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar a sala de refeições, de acordo com as características do serviço a executar, preparando as mesas e dispondo adequadamente os couverts. - Obter as informações relativas à mesa e à organização do trabalho/distribuição de tarefas. - Atender os clientes na sala de refeições, assegurando a ligação com a cozinha, bar e armazém. - Acolher os clientes, encaminhando-os para os respetivos lugares, apresentando a ementa, registando os “pedidos” e fornecendo informações simples. - Articular com a cozinha e bar, comunicando os pedidos, recebendo e transportando os alimentos e as bebidas a servir. - Efetuar o serviço de entradas (se existir), prato principal, sobremesa e outros alimentos. - Efetuar o serviço de aperitivos, águas, vinhos, cafés e outras bebidas. - Encaminhar reclamações de clientes tendo em conta a necessidade de assegurar um bom clima relacional. - Contabilizar e registar os pedidos. - Higienização do espaço de refeição. - Reposição de stocks. 	
Competências necessárias para a função (soft-skills e hard-skills)	
Soft-skills <ul style="list-style-type: none"> - Competências de comunicação e de atendimento adequadas ao serviço de restaurante. - Competências de expressão – exprimir-se oralmente de forma a facilitar a comunicação com clientes nacionais e estrangeiros. - Relacionamento interpessoal com clientes e equipa de trabalho. - Boa apresentação. - Dinamismo e proatividade. - Capacidade de organização do posto de trabalho de forma a permitir responder às solicitações do serviço. 	Hard-skills <ul style="list-style-type: none"> - Língua Portuguesa. - Língua Inglesa (conversão elementar e utilização de vocabulário técnico específico). - Competências técnicas ao nível da gestão de stocks. - Sólidos Conhecimentos de segurança, saúde e higiene alimentar. - Conhecimento das características dos alimentos e bebidas servidos no restaurante, a sua composição dietética e valor alimentar, origens e características das receitas e bebidas. - Noções de informática na ótica do utilizador, nomeadamente do sistema de faturação POS. - Conhecimento de técnicas de serviço de mesa, no atendimento de restaurante e na execução de serviços especiais.
Habilitações Académicas Mínimas e Preferenciais	
Habilitações Académicas Mínimas: Ensino secundário.	
Habilitações Académicas Preferenciais: Curso técnico/profissional de restauração.	
Experiência Profissional Mínima	
1 ano de experiência como Empregado(a) de Mesa num nível operacional semelhante.	

Tabela 6 – Análise e Descritivo de Funções – Empregado(a) de Mesa

Por fim, na tabela 7 está apresentado o descritivo funcional do(a) Empregado(a) de Balcão, que é o(a) profissional responsável pelo serviço de balcão, servindo diretamente as preparações de cafetaria, bebidas e doçaria para consumo local, observando sempre as regras de controlo aplicáveis. O trabalhador, colabora ainda nos trabalhos de limpeza e higienização dos espaços, colabora na elaboração dos inventários periódicos e se solicitado, pode ainda proceder ao serviço de faturação.

Posição:	Empregado(a) de Balcão
Reporta a:	Chefe de Sala
Área/Departamento:	Food & Beverage
Funções e Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> - Atender e fornecer os clientes. - Servir diretamente as preparações de cafetaria, bebidas e doçarias para consumo no local ou para fora. - Cobrança das respetivas importâncias e observa as regras e operações de controlo aplicáveis. - Atender e fornecer os pedidos dos empregados de mesa, certificando-se previamente da exactidão dos registos. - Verificar se os produtos ou alimentos a fornecer correspondem em quantidade e apresentação aos padrões pré-estabelecidos. - Executar com regularidade a exposição em prateleiras e montras dos produtos para consumo e venda. - Requisição e Reposição de stock. - Arrumação, lavagem e higienização dos utensílios de serviço, equipamentos e bancadas. 	
Competências necessárias para a função (soft-skills e hard-skills)	
Soft-skills <ul style="list-style-type: none"> - Competências de comunicação e de atendimento adequadas ao serviço de balcão. - Competências de expressão – exprimir-se oralmente de forma a facilitar a comunicação com clientes nacionais e estrangeiros. - Relacionamento interpessoal com clientes e equipa de trabalho. - Boa apresentação. - Dinamismo e proatividade. - Capacidade de organização do posto de trabalho de forma a permitir responder às solicitações do serviço. 	Hard-skills <ul style="list-style-type: none"> - Língua Portuguesa. - Língua Inglesa (conversão elementar e utilização de vocabulário técnico específico). - Competências técnicas ao nível da gestão de stocks. - Sólidos Conhecimentos de segurança, saúde e higiene alimentar. - Conhecimento das características dos alimentos e bebidas servidos no restaurante, a sua composição dietética e valor alimentar, origens e características das receitas e bebidas. - Noções de informática na ótica do utilizador, nomeadamente do sistema de faturação POS. - Conhecimento de técnicas de serviço de balcão, no atendimento de balcão e na execução de serviços especiais.
Habilitações Académicas Mínimas e Preferenciais	
Habilitações Académicas Mínimas: Ensino secundário.	
Habilitações Académicas Preferenciais: Curso técnico/profissional de restauração.	
Experiência Profissional Mínima	
1 ano de experiência como Empregado(a) de Balcão num nível operacional semelhante.	

Tabela 7 – Análise e Descritivo de Funções – Empregado(a) de Balcão

4.2. Competências Estratégicas

Para o modelo de formação por competências que pretendemos construir foi igualmente necessário identificar as competências estratégicas da organização, transversais a todas as categorias profissional. A tabela 8 apresenta as cinco competências estratégicas identificadas a partir da entrevista realizada ao sócio-gerente e com base naquilo que são os valores da organização e os objetivos futuros a atingir.

Competências Estratégicas
- Orientação para a Qualidade – Manter a focalização na excelência. Assegurar, continuamente, serviços e produtos de qualidade aos clientes.
- Orientação para o cliente – Esforço por conhecer e compreender profundamente o contexto, as necessidades e as motivações do cliente, por forma a exceder as suas expectativas. Procurar manter e desenvolver relações duradouras, através de feedback constante.
- Inovação e Focalização nas Soluções – Fazer mais e melhor, procurando proactivamente criar e inovar como norma de um comportamento, com uma lógica de excelência e valorização, ultrapassando-se a si próprio. Procurar criativamente soluções de valor mútuo para a organização e para o cliente. Procura constante por aplicar as melhores práticas e assumir as soluções como suas.
- Confiança – Agir de forma profissional, credível e com maturidade. Assumir e respeitar compromissos, assim como a responsabilidade quando os resultados são desfavoráveis
- Espírito de Equipa – Desenvolvimento de relações de trabalho construtivas e cooperativas, para garantir a concretização dos objetivos do grupo e da organização.

Tabela 8 – Competências estratégicas

4.3. Níveis de proficiência

Para a concretização de um correto LNF, foi necessário proceder-se à qualificação de níveis de proficiência de modo a identificar o *gap* entre o nível de proficiência esperado para uma determinada competência e o nível de proficiência demonstrado. A representação destes níveis de proficiência está na tabela 9.

Níveis de proficiência
P1 = O colaborador conhece os princípios básicos da competência, mas apresenta algumas dificuldades no uso e domínio da mesma no âmbito da sua função.
P2 = O colaborador conhece e utiliza a competência no âmbito da sua função.
P3 = O colaborador domina e excede algumas vezes o domínio da competência no âmbito da sua função.
P4 = O colaborador desenvolve consistentemente e de forma notável o domínio da competência no âmbito da sua função.

Tabela 9 – Níveis de proficiência

A tabela 10 apresenta os níveis de proficiência esperados ao nível das competências estratégicas para cada categoria profissional. Os níveis de proficiência esperados ao nível das competências operacionais para cada categoria profissional estão representados na tabela 11.

Competências Estratégicas	Cozinheiro (a)				Ajudante de Cozinha				Copeiro(a)				Chefe de Sala				Empregado (a) de Mesa				Empregado (a) de Balcão			
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 1	P 2	P 3	P 4	P 1	P 2	P 3	P 4	P 1	P 2	P 3	P 4	P 1	P 2	P 3	P 4	P 1	P 2	P 3	P 4
Orientação para a qualidade			X				X				X				X				X				X	
Orientação para o cliente			X				X				X				X				X				X	
Inovação e focalização nas soluções			X				X				X				X				X				X	
Confiança			X				X				X				X				X				X	
Espírito de equipa			X				X				X				X				X				X	

Tabela 10 – Níveis de exigência das competências estratégicas por categoria profissional

Competências Operacionais	Cozinheiro(a)				Ajudante de Cozinha				Copeiro(a)				Chefe de Sala				Empregado(a) de Mesa				Empregado(a) de Balcão			
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 1	P 2	P 3	P 4	P 1	P 2	P 3	P 4	P 1	P 2	P 3	P 4	P 1	P 2	P 3	P 4	P 1	P 2	P 3	P 4
Atenção ao detalhe			X			X				X														
Inovação e criatividade			X			X																		
Autocontrolo e resistência ao stress			X			X				X														
Gosto pela profissão			X			X																		
Capacidade de comunicação			X			X				X					X			X				X		
Capacidade de gestão de stress e conflitos			X																					
Gestão de Equipas e Liderança			X												X									
Capacidade de decisão			X												X									
Gosto pelo trabalho em equipa							X			X														
Autonomia							X			X														
Dinamismo e proatividade							X			X					X			X				X		
Gosto pela aprendizagem							X			X														
Capacidade de organização							X			X								X					X	
Competências de expressão															X			X				X		
Relacionamento interpessoal com clientes e equipa de trabalho															X			X				X		
Boa apersentação															X			X				X		
Sentido de responsabilidade															X									

Tabela 11 - Níveis de exigência das competências operacionais por categoria profissional

4.4. Levantamento de Necessidades de Formação

Para um correto LNF começou-se pela atribuição de cada colaborador pertencente à amostra, à sua respetiva função (tabela 12).

Nº de Colaborador	Designação	Função
1	C01	Cozinheira
2	AC01	Ajudante de Cozinha
3	AC02	Ajudante de Cozinha
4	AC03	Ajudante de Cozinha
5	AC04	Ajudante de Cozinha
6	CP01	Copeira
7	AC05	Ajudante de Cozinha
8	AC06	Ajudante de Cozinha
9	CP02	Copeira
10	CS01	Chefe de Sala
11	EM01	Empregado de Mesa
12	EM02	Empregado de Mesa
13	EM03	Empregado de Mesa
14	EM04	Empregado de Mesa
15	EM05	Empregado de Mesa
16	EM06	Empregado de Mesa
17	EM07	Empregado de Mesa
18	EB01	Empregado de Balcão

Tabela 12 – Mapa de colaboradores e funções

De seguida, através do método da observação e das entrevistas realizadas ao gerente e às chefias realizou-se um levantamento de necessidades de formação. As tabelas 13,14,15, 16, 17 e 18 representam uma compilação dos resultados com a descrição do nível atual de cada colaborador e do nível expectável de atingirem.

A tabela 13 corresponde ao levantamento de necessidades de formação efetuado para a categoria profissional de “Cozinheiro(a)”. A esta função está apenas associada um colaborador.

Competências Operacionais	Função: Cozinheiro(a)				Nome do Colaborador: C01
	Nível de proficiência expectável				Nível de proficiência demonstrado
	P1.	P2.	P3.	P4.	
Atenção ao detalhe.			X		P2
Inovação e Criatividade.			X		P2
Autocontrolo e resistência ao stress.			X		P2
Gosto pela profissão.			X		P2
Capacidade de comunicação			X		P2
Capacidade de gestão de stress e conflitos.			X		P2
Gestão de Equipas e Liderança.			X		P1
Capacidade de decisão.			X		P1
Competências Estratégicas	P1.	P2.	P3.	P4.	
Orientação para a Qualidade			X		P2
Orientação para o cliente			X		P2
Inovação e Focalização nas Soluções			X		P2
Confiança			X		P2
Espírito de Equipa			X		P2

Tabela 13 – Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Cozinheiro(a)”

A tabela 14 apresenta o levantamento de necessidades de formação efetuado aos seis colaboradores que ocupam a posição de “Ajudante de Cozinha”.

Competências Operacionais	Função: Ajudante de Cozinha				Nome dos colaboradores					
	Nível de proficiência expectável				Nível de proficiência demonstrado					
	P1.	P2.	P3.	P4.	AC01	AC02	AC03	AC04	AC05	AC06
Atenção ao detalhe.		X			P2	P2	P2	P2	P1	P2
Inovação e Criatividade.		X			P1	P1	P1	P1	P1	P1
Autocontrolo e resistência ao stress.		X			P1	P1	P2	P2	P1	P2
Gosto pela profissão.		X			P2	P2	P2	P2	P2	P2
Capacidade de comunicação		X			P1	P1	P1	P1	P1	P1
Gosto pelo trabalho em equipa.			X		P1	P2	P2	P2	P2	P2
Autonomia			X		P1	P2	P2	P2	P1	P2
Dinamismo e Proatividade			X		P1	P2	P2	P2	P1	P2
Gosto pela aprendizagem.			X		P2	P2	P2	P2	P2	P2
Capacidade de organização.			X		P1	P2	P2	P2	P1	P2
Competências Estratégicas	P1.	P2.	P3.	P4.						
Orientação para a Qualidade			X		P2	P2	P2	P2	P1	P2
Orientação para o cliente			X		P2	P2	P2	P2	P1	P2
Inovação e Focalização nas Soluções			X		P1	P1	P1	P1	P1	P1
Confiança			X		P1	P2	P2	P2	P2	P2
Espírito de Equipa			X		P1	P2	P2	P2	P2	P2

Tabela 14 – Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Ajudante de Cozinha”

A tabela 15 corresponde ao levantamento de necessidades de formação efetuado para a função de “Copeiro(a)” ao qual estão associados dois colaboradores.

Competências Operacionais	Função: Copeiro(a)				Nome dos Colaboradores	
	Nível de proficiência expectável				Nível de proficiência demonstrado	
	P1.	P2.	P3.	P4.	CP01	CP02
Atenção ao detalhe.		X			P2	P2
Autocontrolo e resistência ao stress.		X			P1	P2
Capacidade de comunicação		X			P1	P2
Gosto pelo trabalho em equipa.		X			P2	P2
Autonomia		X			P2	P2
Dinamismo e Proatividade		X			P2	P2
Gosto pela aprendizagem.		X			P2	P2
Capacidade de organização.		X			P1	P2
Competências Estratégicas	P1.	P2.	P3.	P4.		
Orientação para a Qualidade			X		P2	P2
Orientação para o cliente			X		P2	P2
Inovação e Focalização nas Soluções			X		P2	P2
Confiança			X		P2	P2
Espírito de Equipa			X		P2	P2

Tabela 15 – Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Copeiro(a)”

A tabela 16 detém a mesma representação das anteriores tabelas, aplicada ao único colaborador que ocupa a posição de “Chefe de Sala”.

Competências Operacionais	Função: Chefe de Sala				Nome do colaborador: CS01
	Nível de proficiência expectável				Nível de proficiência demonstrado
	P1.	P2.	P3.	P4.	
Capacidade de comunicação			X		P2
Gestão de Equipas e Liderança			X		P1
Capacidade de decisão			X		P2
Dinamismo e Proatividade			X		P1
Competências de expressão			X		P3
Relacionamento interpessoal com clientes e equipa de trabalho			X		P3
Boa apresentação			X		P3
Sentido de responsabilidade			X		P3
Competências Estratégicas	P1.	P2.	P3.	P4.	
Orientação para a Qualidade			X		P2
Orientação para o cliente			X		P2
Inovação e Focalização nas Soluções			X		P2
Confiança			X		P2
Espírito de Equipa			X		P2

Tabela 16 – Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Chefe de Sala”

A tabela 17 apresenta o levantamento de necessidades de formação efetuado ao colaborador associado à categoria profissional de “Empregado(a) de Balcão”.

Competências Operacionais	Função: Empregado(a) de Balcão				Nome do colaborador: EB01
	Nível de proficiência expectável				Nível de proficiência demonstrado
	P1.	P2.	P3.	P4.	
Capacidade de comunicação		X			P1
Capacidade de organização			X		P2
Dinamismo e Proatividade		X			P2
Competências de expressão		X			P1
Relacionamento interpessoal com clientes e equipa de trabalho		X			P2
Boa apresentação		X			P2
Competências Estratégicas	P1.	P2.	P3.	P4.	
Orientação para a Qualidade			X		P1
Orientação para o cliente			X		P1
Inovação e Focalização nas Soluções			X		P1
Confiança			X		P3
Espírito de Equipa			X		P1

Tabela 17– Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Empregado(a) de Balcão”

Por fim, a tabela 18, corresponde ao levantamento de necessidades de formação feito à categoria profissional com mais colaboradores associados, a de “Empregado(a) de Mesa, com atualmente sete colaboradores.

Competências Operacionais	Função: Empregado(a) de Mesa				Nome dos Colaboradores						
	Nível de proficiência expectável				Nível de proficiência demonstrado						
	P1.	P2 .	P3 .	P4 .	EM01	EM02	EM03	EM04	EM05	EM06	EM07
Capacidade de comunicação		X			P2	P2	P1	P2	P2	P2	P1
Capacidade de organização			X		P3	P2	P1	P1	P2	P2	P1
Dinamismo e Proatividade		X			P2	P2	P1	P1	P1	P1	P1
Competências de expressão		X			P2	P2	P1	P2	P2	P2	P1
Relacionamento interpessoal com clientes e equipa de trabalho		X			P2	P2	P2	P2	P2	P1	P2
Boa apresentação		X			P2	P2	P2	P2	P2	P2	P1
Competências Estratégicas	P1.	P2.	P3.	P4.							
Orientação para a Qualidade			X		P3	P3	P1	P2	P2	P2	P1
Orientação para o cliente			X		P3	P3	P2	P2	P2	P2	P1
Inovação e Focalização nas Soluções			X		P3	P3	P1	P1	P1	P1	P1
Confiança			X		P3	P3	P3	P3	P2	P2	P1
Espírito de Equipa			X		P3	P3	P2	P2	P2	P2	P2

Tabela 18– Levantamento de necessidades de formação dos colaboradores associados à função “Empregado(a) de Mesa”

4.5. Programa de Formação Grow & Go

O programa de formação Grow & Go (GG) surge como resposta à necessidade da implementação e desenvolvimento da área formação, inserida no âmbito do desenvolvimento dos recursos humanos. A organização em estudo, pretende uma modernização das suas práticas de recursos humanos, em especial as de formação e desenvolvimento, derivado não só à dificuldade em recrutar e reter talento, mas também pelas baixas qualificações que os seus ativos dispõem. Este programa deverá ser gerido pelo departamento de recursos humanos da organização.



Figura 5 – Logótipo do programa Grow & Go

4.6. Estrutura do programa e áreas de intervenção

O programa de formação GG estará assente em três grandes áreas de intervenção:

- Grow & Go on the Kitchen (GGK)
- Grow & Go on the Client's Room (GGCR)
- Grow & Go as a Lanterna Member (GGLM)

A área de GGK será direcionada a todos os colaboradores inseridos na unidade da cozinha. Aqui pertencem o(a) Cozinheiro(a), o(a) Ajudante de Cozinha, o(a) Copeiro(a). Esta área foca-se na formação e desenvolvimento de competências ligadas à segurança e saúde alimentar.

A área GGCR será direcionada a todos os colaboradores inseridos na unidade de restaurante. Aqui pertencem o(a) Chefe de Sala, o(a) Empregado(a) de Mesa, o(a) Empregado(a) de Balcão. Esta área foca-se sobretudo na formação e desenvolvimento de competências ligadas à excelência do serviço ao cliente.

A área GGLM é direcionada a todos os colaboradores da organização e tem como principal objetivo a formação e desenvolvimento de competências pessoais, de gestão e linguísticas, transversais a toda a organização.

4.7. Modalidades de formação e métodos e técnicas pedagógicas

O programa de formação GG estará assente na modalidade da formação profissional de aperfeiçoamento, uma vez que o público-alvo já está no ativo e já possui alguma qualificação profissional prévia. Esta modalidade de formação diz respeito ao desenvolvimento dos colaboradores já ativos, orientando-se para a melhoria das suas competências profissionais e do desempenho das suas funções. O seu objetivo é o desenvolvimento de conhecimentos, atitudes, aptidões e comportamentos. A formação profissional de aperfeiçoamento pode traduzir-se nas sub-modalidades de atualização, reciclagem ou promoção, que serão ambas contempladas neste programa.

Em relação aos métodos e técnicas pedagógicas, o objetivo será conjugar os vários métodos e técnicas de forma a tornar a experiência formativa o mais rica possível. No caso das formações aplicadas ao GGCR será expectável a adoção de técnicas dramatização ou role-play. No caso das formações aplicadas ao GGK a aposta deverá ser em técnicas de formação em exercício, por exemplo.

4.9. Proposta de ciclo formativo do programa

4.9.1. LNF

O LNF deve ser sempre efetuado todos os anos, entre os meses de outubro e novembro para em dezembro ser preparado o Plano Anual de Formação (PAF). No âmbito deste projeto, procedeu-se ao LNF com recurso à análise e descritivo de funções e posteriormente às técnicas de recolha de dados da observação e das entrevistas. De futuro, o departamento de recursos humanos pode recorrer aos mesmos métodos ou então elaborar um questionário de levantamento de necessidades de formação na ótica organizacional, a ser respondido pelo sócio-gerente da empresa, numa ótica operacional, a ser respondido pela chefia direta e por fim, numa ótica individual e/ou grupal, a ser respondido pelos próprios indivíduos.

4.9.2. Planeamento e PAF

O planeamento da conceção da formação e a elaboração do PAF deve acontecer entre os meses de dezembro e janeiro, com base no relatório de levantamento de necessidades de formação previamente elaborado. Nesta fase, deve considerar-se as necessidades identificadas e os objetivos futuros da organização e dos próprios indivíduos. O PAF deve considerar a distribuição das ações de formação numa escala temporal e identificar previamente:

- Os objetivos da formação;
- A quem se dirige a formação;
- Descrição detalhada do programa, isto é, conteúdos a serem lecionados;
- Datas previstas de realização da mesma, duração e local;
- Metodologia a ser utilizada;
- Formador a lecionar a formação.

Para além disto, nesta fase, deve ser planeada uma escala temporal de divulgação (anexo 2) das ações de formação e dar a conhecer a forma de inscrição nas formações.

Toda a logística da formação, nomeadamente a requisição do espaço, os materiais de formação, o *coffee break* e a gestão orçamental devem ser asseguradas.

4.9.3. Avaliação

A avaliação da formação será feita através de quatro instrumentos (anexo 3): **(1)** Avaliação da satisfação com a formação na ótica do formador; **(2)** Avaliação da satisfação com a formação na ótica do formando; **(3)** Avaliação dos Resultados da Formação – Formandos; e **(4)** Avaliação do Impacto da Formação – Chefia Direta.

Os instrumentos **(1)** e **(2)** devem ser aplicados respetivamente ao formador e ao formando imediatamente após o término da sessão de formação. Estes questionários têm o intuito de avaliar a sua satisfação com a formação, nomeadamente com o desempenho dos intervenientes, com os recursos materiais disponibilizados e com o programa.

Os restantes – o **(3)** e o **(4)** - têm o propósito de avaliar a relevância da formação, o seu impacto no desempenho dos colaboradores e se há transferência dos conhecimentos adquiridos para o exercício da função, quer do ponto de vista de quem foi alvo dessa formação, quer da sua chefia direta. Assim, a sua realização deve acontecer após um período de reflexão de 6 meses. A

aplicação dos questionários deve ser assegurada pela equipa de recursos humanos da organização.

A próxima prática de RH a implementar será a gestão e avaliação do desempenho (GAD) que terá como base as competências definidas para cada função. Assim, anualmente, serão aferidos os níveis de proficiência e conseqüentemente a avaliação dos resultados da formação, assim como novas necessidades de formação. Da GAD poderão ser igualmente diagnosticadas necessidades para efeitos de progressão ou promoção na carreira. Outra prática que será naturalmente desenvolvida é o recrutamento e a seleção, baseados no descritivo de funções efetuado no âmbito deste projeto, visando essencialmente a atração e retenção de talento.

CONCLUSÕES

As PME's desempenham um importante papel social e económico no nosso país. Representam a quase totalidade do tecido empresarial português, são responsáveis por 79,8% do emprego e por 59,3% da produção nacional (IAPMEI, 2016). Apesar de neste tipo de empresas os RH tenham vindo a perder terreno para outras áreas como as finanças, o marketing ou a produção (Mendoza e Hernández, 2008), já existe uma maior consciencialização da importância da GRH e de que o sucesso das organizações está nos colaboradores que são o verdadeiro recurso que permite à empresa gerar vantagem competitiva (Caetano e Vala, 2000). Muitas PME tendem a utilizar práticas de GRH mais informais e a basearem-se na intuição uma vez que têm reduzida dimensão e menos recursos ao dispor. A adoção de práticas formais, dá-se normalmente, quando as empresas já têm mais anos de vida e mais trabalhadores.

Segundo dados do INE, o setor da restauração e bebidas tem também ele relevante importância no contexto da oferta turística nacional. Em 2013, representava 64,7% das empresas e 61,8% do emprego gerado pela atividade turística. Ainda assim, este setor continua a enfrentar grandes desafios derivados não só à grande oferta e conseqüente maior exigência dos clientes, mas também pelo facto de ter mão de obra intensiva e com um baixo nível de qualificações. Tais factos fundamentam a necessidade de aumentar o nível de qualificações dos recursos humanos e o papel fulcral que a GRH tem na adoção de modelos de gestão que permitam responder às novas exigências do mercado (Passos *et al.*, 2014)

É o caso da organização em estudo, que é uma PME no setor da restauração com mais de 18 anos, com cerca de 29 colaboradores que detêm na maioria, reduzidas habilitações literárias. Cerca de 60% dos colaboradores possuem, no máximo, o 1º ciclo do ensino básico. Era objetivo desta organização incrementar uma série de práticas e políticas ao nível da GRH, até então inexistentes, em particular ao nível da formação.

Esta vontade surgiu da desordem existente provocada pela inexistência de práticas de recursos humanos adaptadas à realidade, pela necessidade de modernizar e seguir a linha de valores que defende, bem como da dificuldade em recrutar pessoas qualificadas e retê-las e da existência de colaboradores com baixas qualificações e sem qualquer orientação ao nível de carreira.

Assim, este projeto procurou com base na revisão da literatura e do estudo detalhado da organização, através das técnicas metodológicas, propor a implementação de um programa de formação centrado em competências que permita a agregação e o alinhamento desta e de outras

práticas e políticas de recursos humanos, até então inexistentes e intimamente ligadas entre si, com a estratégia da organização, no sentido da implementação futura de um modelo integrado de gestão de pessoas que permita o crescimento competitivo e sustentável da organização.

Um contributo a destacar á a utilização imediata deste trabalho pela organização. Um modelo simples e adaptado a uma organização do setor da restauração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, H. 2009. *Evolução das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas*, Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Alvarez, K., & Salas, E., & Garofano, C. 2004. An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resources Development Review*, 3(4): 385-416.
- Anderson, T., & Kanuka, H. 2003. *E-research, methods, strategies and issues*. USA: Person Education.
- Bardin, L. 2009. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Benbasat, I., & Goldstein, D. K., & Mead, M. 1987. *The case research strategy in studies of information systems*. MIS Quarterly, 11(3): 369-386.
- Besseyre, H. 1987. Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*. 65: 149-155
- Bilhim, J. 2004. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa. ISCSP
- Bogdan, R., & Biklen, S. 2010. *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Brandão, A. M., & Parente, C. 1998 *Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português*. Repositório Aberto Universidade Porto. Organizações e Trabalho. 20: 23-40
- Brewster, C. 1995. HRM: the european dimension. In Storey, J. (Eds.), *Human resource management: A critical text*. 309-331. London: Thomson Business Press
- Caetano, A., & Vala, J. 2000. *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Carmo, H., & Ferreira, M. 2008. *Metodologia de investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa. Universidade Aberta.
- Carmo, V., & Pontes, C. 1999. Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. *Ciência da Informação*, 28(1): 49-58.
- Ceitel, M. 2010. *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Chiavenato, I. 1983. *Introdução à teoria geral da administração* (3ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. 1993, *Recursos Humanos* (2ª ed.). São Paulo, Edição Compacta.
- Coelho, A. 2002. *Aspetos críticos numa empresa familiar – Estudo de um caso*. Gestin, 1(1): 51-64.
- Cunha, M. P., & Rego, A., & Gomes, J. F., & Cunha, R. C., & Cardoso, C. C., & Marques, C. A. 2008. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo
- Custódio, P. 2010. A gestão de competências e a gestão do conhecimento. In M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências*. 67-81. Lisboa: Edições Sílabo.
- De Kok, J., & Thurik, R., & Uhlaner, L. 2003. *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*. Zoetermeer. Scales paper N200319.
- Deshpande, S., & Golhar, D. 1994. HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, (32)2: 49-56.
- Drucker, P. 1998. *On the Profession of Management*. Harvard Business School Publishing, Boston.
- Garcia, L., & Quek, F. 1997. Qualitative research in information systems: time to be subjective? In: Lee, A. S., & Liebenau, J., & Degross, J. I. (Eds.) *Information systems and qualitative research*. London, UK: Chapman & Hall. 444-465.
- Gilbert, P. 1999. La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoire et perspectives. *Revue française de gestion*. 124: 66-75
- Handel, M. J. 2003 *The sociology of organizations*. London: Sage Publications.
- Harrison, R. 1991. *Training and development*, Institute of Personal Management. Londres.
- Keating, J., & Silva, I. S., & Almeida, H. L. 1999. *Gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas. Estudo de um caso*. Psicologia, 13, 237-255.
- Khan, S. H., & Cheema, F., & Syed, N. A., & Asim, M. 2013. *Human resource management practices in SMEs: An exploratory study*. GMJACS, 3(3): 78-93.

- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. 2008. *Evaluating training programs: The four levels*. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Le Boterf, G. 1900. *L'Ingénierie et l'évaluation de la formation*: 75 Fiches. Outils, Paris: Édition d'Organisation,
- Legge, K. 1995 HRM: rhetoric, reality and didden agendas. In Storey, J. (Eds.). *Human Resource Management*. 33-59. London: Thomson Business Press.
- Lima, J. B. 2000. *Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME*. Anais do I egepe: Universidade Federal de Lavras, 92-112.
- Ludke, M., & André, M. E. D. A. 1986. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU
- Machado, A. R., & Machado, D. M. R., & Portugal, M. N. 2014. *Organizações: Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa: Escolar Editora
- Marconi, M.A., & Lakatos, E.M. 1990. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas
- Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (1996) *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (3ª ed). São Paulo: Atlas
- Meignant, A. 2003. *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Mendoza, M. J., & Hernández C. M. A. 2008. *Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas*. Fórum Empresarial, 13(2): 23-43.
- Moraes, R. 1999. *Análise de conteúdo*. Porto Alegre: Revista Educação, 22(37): 7-32.
- Murteira, M. 2001. *Serviços informacionais e transição para a economia do conhecimento em Portugal*. Lisboa. GEPE – Gabinete de Estudos e Prospetiva económica do Ministério da Economia,
- Nascimento, G. (2015) Formação e Estratégias de Desenvolvimento. In Ferreira, A., Martinez, L, Nunes, F., Duarte, H. *GRH para Gestores*. Lisboa: Editora RH.

- Neves, J.G. 2000. Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In Vala e Caetano (Org.) *Gestão de recursos humanos. contextos, processos e técnicas*, 3-30. Lisboa: RH Editores
- Passos, A.P., & Madureira, C., & Esteves, T.P. 2014. *Especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro em Portugal*. Working paper nº18. Lusíada. Economia & Empresa. Lisboa.
- Peretti, J.M. 1998. *Recursos humanos*. 2ªed. Lisboa: Sílabo
- Philips, J. 1990. *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Gulf, Houston TX
- Philips, J. 1997. *Return on investment in training and performance improvement programs: A step-by-step manual for calculation the financial return*. Gulf, Houston TX.
- Ramos, E., & Bento, S. 2010. *As competências: quando e como surgiram*. In M. Ceitil, *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 87-118. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sainsaulieu, R. 1993. *Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise*. Socius, Working Paper, nº1/93
- Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. 1987. *Vers une théorie sociologique de l'entreprise*. Sociologie du Travail, 3: 335-352
- Senge, P. 1990. *The leader's new work: building learning organizations*. Sloan Management Review, 32(1): 7-23
- Sousa, M. J., & Duarte T., & Sanches, P., & Gomes, J. 2006. *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. 1993. *Competence at work: Models for superior performance*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, Inc
- Tavares, M. M. 2010. *A Gestão de Pessoas - Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Tavares, S., & Caetano, A. 1999. A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, A. (Coord) *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*, 31-60. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional
- Truelove, S. 1995. *The handbook of training and development*, Cambridge: Blackwell Publishers
- Turato, E. R. 2008. *Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: Contribuições teóricas*. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 24(1): 17-27
- Ussman, A. 2004. *Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vala, J., & Caetano A., 2007. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH
- Veloso, A., & Keating, J. 2008. *Gestão de recursos humanos em PME's de elevada tecnologia*. Braga. Psicologia, 22(1): 35-58.
- Vinha, E. 2009. *Formar para inovar: um estudo de caso com pequenas e médias empresas (PME) do norte do país*, Dissertação de mestrado. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Wang, G., & Wilcox, D. 2006. *Training evaluation: Knowing more than practice. Advances in developing human resources*. 8(4): 528-539
- Yin, R. 2003. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE.

FONTES ELETRÓNICAS

- <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF> - Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Consultado a 6 de fevereiro de 2017.
- <http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/Documentos/untitled%20folder2/AHRESP%20-%20Caracterizacao%20do%20Setor%20-%202013.pdf> - Consultado a 1 de setembro de 2017.
- <http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2857> Consultado a 20 de março de 2017.
- https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=224784102&PUBLICACOESmodo=2 - INE – Estatísticas Empresas Portuguesas 2013 - Consultado a 1 de setembro de 2017.
- <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859> Consultado a 20 de março de 2017
- https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/pme-e-a-gestao-dos-rh_101/ Consultado a 14 de dezembro de 2016.
- https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/pme-e-a-gestao-dos-rh_101/ Consultado a 12 de janeiro de 2017.
- www.iapmei.pt. Consultado a 12 de janeiro de 2017.
- www.ine.pt. Estudo sobre as Estatísticas Estruturais das Empresas, 2008. Consultado a 20 de janeiro de 2017.

ANEXOS

Entrevista ao Sócio-Gerente

1. Descreva a história, valores, estrutura e negócio da sua organização.
2. Considera que a gestão de recursos humanos é importante para o seu negócio?
Porquê?
3. Qual considera ser o papel da formação na sua empresa? Porquê?
4. Que competências estratégicas faz sentido definir para a sua organização numa lógica global?
5. Indique as diversas categorias profissionais na sua organização bem como a respetiva hierarquia.
6. Identifique quais são as principais funções e responsabilidades do(a) Cozinheiro(a).
7. Que competências específicas devem estar associadas à função?
8. Que trabalhadores exercem esta função?
9. Considera que estes trabalhadores têm as competências necessárias para a função?
Porquê?
10. Identifique quais são as principais funções e responsabilidades do(a) Chefe de Sala.
11. Que competências específicas devem estar associadas à função?
12. Que trabalhadores exercem esta função?
13. Considera que estes trabalhadores têm as competências necessárias para a função?
Porquê?

Entrevista ao(à) Cozinheiro(a)/Chefe de Cozinha

1. Identifique quais são as principais funções e responsabilidades do(a) Ajudante de Cozinha.
2. Que competências específicas devem estar associadas à função?
3. Que trabalhadores exercem esta função?
4. Considera que estes trabalhadores têm as competências necessárias para a função?
Porquê?
5. Identifique quais são as principais funções e responsabilidades do(a) Copeiro(a).
6. Que competências específicas devem estar associadas à função?
7. Que trabalhadores exercem esta função?

8. Considera que estes trabalhadores têm as competências necessárias para a função?
Porquê?

Entrevista ao(à) Chefe de Sala

1. Identifique quais são as principais funções e responsabilidades do(a) Empregado(a) de Mesa.
2. Que competências específicas devem estar associadas à função?
3. Que trabalhadores exercem esta função?
4. Considera que estes trabalhadores têm as competências necessárias para a função?
Porquê?
5. Identifique quais são as principais funções e responsabilidades do(a) Empregado(a) de Balcão.
6. Que competências específicas devem estar associadas à função?
7. Que trabalhadores exercem esta função?
8. Considera que estes trabalhadores têm as competências necessárias para a função?
Porquê?



A LANTERNA
EST. 1999

FORMAÇÃO DE HIGIENE E SEGURANÇA ALIMENTAL E HACCP



Data: 14 de outubro de 2017

Horário: 15:30 – 18:30

Local: Sala de Formação

Metodologia: Formação teórica e prática.

População-alvo:

Equipa pedagógica/formador: A Inovadora, Lda. / Bruno Neves

Objetivos:

1. Cumprir as regras básicas de higiene pessoal.
2. Cumprir as regras básicas de higiene relativas ao estabelecimento (instalações, equipamentos e utensílios).
3. Identificar os diversos tipos de perigos de contaminação e as suas possíveis causas e consequências.
4. Manipular alimentos cumprindo as normas de higiene e segurança alimentar.
5. Executar no dia a dia, todas as regras básicas de higiene e segurança alimentar.
6. Atuar segundo os princípios básicos da ética profissional no ramo alimentar.

Anexo 3 – Instrumentos de Avaliação da Formação

(1) Avaliação da satisfação com a formação na ótica do formador				
Ação de Formação		 A LANTERNA <small>EST. 1999</small>		
Nome do Formador				
Data: ___/___/___				
Assinatura do Formador				
No decorrer da atividade sentiu que os participantes estavam interessados?				
Nada <input type="checkbox"/>	Muito Pouco <input type="checkbox"/>	Pouco <input type="checkbox"/>	Bastante <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/>
Promoveu a realização de trabalhos práticos?				
Sim <input type="checkbox"/>				Não <input type="checkbox"/>
O programa estava de acordo com as características do grupo? Nomeadamente:				
Categoria Profissional	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Grupo Etário	Sim <input type="checkbox"/>
Pensa que existem obstáculos à aplicação dos conhecimentos teórico-práticos nos locais de trabalho?				
Sim <input type="checkbox"/>				Não <input type="checkbox"/>
Se sim, por que motivo(s) _____				
O número de participantes era adequado?				
Sim <input type="checkbox"/>				Não <input type="checkbox"/>
A organização da atividade revelou-se:				
Muito Boa <input type="checkbox"/>	Boa <input type="checkbox"/>	Satisfatória <input type="checkbox"/>	Deficiente <input type="checkbox"/>	Má <input type="checkbox"/>
Relativamente à atividade de formação que acabou de monitorizar, considera que: Os objetivos traçados foram atingidos:				
Totalmente	<input type="checkbox"/>	Se sim, porquê _____		
Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Se sim, porquê _____		
Não foram atingidos	<input type="checkbox"/>	Porquê _____		
Os temas apresentados motivaram os participantes?				
Nada <input type="checkbox"/>	Muito Pouco <input type="checkbox"/>	Pouco <input type="checkbox"/>	Bastante <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/>

(2) Avaliação da satisfação com a formação na ótica do formando

Ação de Formação
Nome do Formador
Data: ___/___/___



A LANTERNA
EST. 1999

O intuito deste breve questionário prende-se com a melhoria contínua do processo formativo, assim, responda a todas as questões que se seguem recorrendo à escala abaixo indicada. Marque um (x) no algarismo que melhor corresponder à sua opinião.

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito/ Nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

Em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) com...

O programa	1	2	3	4	5
Os temas abordados					
Adequação dos conteúdos teóricos					
Duração dos módulos					
Relação teoria/prática					

Em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) com...

O formador	1	2	3	4	5
Apresentação dos conteúdos					
O interesse demonstrado pelas atividades					
O incentivo da participação					
Interação com os formandos					
Disponibilidade para esclarecimento de dúvidas					

Em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) com...

A entidade formadora	1	2	3	4	5
Equipamento informático ou outro disponibilizado					
Equipamento e material necessário à execução das tarefas					

Em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) com...

O sistema de avaliação	1	2	3	4	5
Adequação dos testes realizados					
A pertinência das atividades desenvolvidas					

Total pontos (soma dos pontos)					
Pontuação final (soma pontos/13)					

Sugestões para melhorar aspetos anteriores menos positivos:

--

(3) Avaliação dos resultados da formação – Formandos

Ação de Formação que frequentou: _____

Data: ___/___/___



A LANTERNA
EST. 1999

Após seis meses da formação frequentada, importa agora refletir sobre a sua utilidade de forma a podermos melhorar ações futuras. Assim, o presente questionário tem por objetivo avaliar o impacto da formação quer ao nível pessoal, quer ao nível organizacional.

Deve responder às seguintes questões, colocando uma cruz (x) no algarismo que melhor corresponde à sua opinião. Obrigada pela colaboração!

Não se Aplica	Nunca ou muito raramente	Poucas vezes	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
0	1	2	3	4	5

Em que medida utilizava as competências visadas nesta formação antes de a ter frequentado.

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>					

Em que medida teve a oportunidade de aplicar as competências que aprendeu na formação.

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>					

Em que medida está atualmente a utilizar as competências que aprendeu na formação.

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>					

Após a formação, a sua confiança aumentou na aplicação destas competências.

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>					

Na realização das atividades no seu local de trabalho, houve disponibilidade, apoio e/ou *feedback* enquanto estava a aplicar as competências adquiridas.

0	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>					

Como resultado desta formação, o seu desempenho sobre a temática ministrada na formação:

Diminuiu cerca de ____ % Não se alterou
Aumentou cerca de ____ %

Após a formação, realizaram-se sessões/atividades de formação em serviço para disseminação das competências adquiridas?

Sim Não

Como consequência, existem projetos no serviço que emergiram destas atividades formativas?

Sim Não

Se sim, quais? _____

(4) Avaliação do impacto da formação – Chefia Direta

Nome da chefia:

Nome do formando:



A LANTERNA
EST. 1999

Pense nas ações de formação que o seu subordinado frequentou e leia cada uma das afirmações assinalando com uma cruz (x) o quadrado correspondente ao algarismo que melhor indica o que pensa neste momento. Responda de modo a descrever o melhor possível aquilo que pensa. Obrigada pela colaboração.

Discordo	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
1	2	3	4	5

O colaborador tem tido sucesso na formação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

O colaborador tem melhorado o seu desempenho após a formação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

O colaborador tem aprendido os conteúdos ministrados na formação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

O colaborador tem aplicado os conteúdos ministrados na formação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

O colaborador é capaz de aplicar o que aprende na formação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

Eu encorajo o colaborador a utilizar no seu trabalho diário os conteúdos ministrados na formação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

Eu asseguro-me de que o colaborador tem a formação necessária para o seu desempenho.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

Eu dou feedback ao colaborador sobre os aspetos positivos e negativos do seu desempenho.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

O conhecimento que aprendeu na formação irá ajudá-lo a progredir na carreira.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

As ações de formação a que assistiu têm sido úteis para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

A produtividade do colaborador tem melhorado devido às matérias que aprendeu nos cursos de formação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

A moral e a motivação do colaborador são mais elevados devido às competências que desenvolveu nos cursos de formação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

O colaborador é capaz de transferir os conhecimentos aprendidos na formação para o seu local de trabalho.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

A sua *performance* atual tem melhorado devido aos conhecimentos transmitidos nos cursos de formação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				