

**A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA A  
MELHORIA DO TRABALHO NUMA ACADEMIA DE  
FORMAÇÃO**

Catarina Chagas Ricardo

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

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

novembro 2019

À minha Avó Palmira,  
com quem aprendi que nunca se deve desistir.

## **RESUMO**

Neste tempo de mudança célere, quase imediata, onde os resultados reclamados pelas organizações são acompanhados de exigência contígua aos colaboradores, a capacidade de aprender mais rápido do que os adversários pode ser uma das vantagens competitivas mais sustentáveis para uma organização.

A formação é entendida como o pilar essencial para a interligação entre as políticas de Gestão de Pessoas, as estratégias e os objetivos de negócio de qualquer empresa, podendo contribuir para uma experiência única dos colaboradores com impactos reais nos resultados organizacionais.

Mediante a análise realizada ao contexto da empresa e às políticas de Gestão de Pessoas, resulta a proposta de uma academia de formação e a revisão dos processos de avaliação formativo, nomeadamente, a transferência do conhecimento.

Para a estruturação da Academia de Formação deste projeto, foi realizado um *benchmark* sobre duas academias empresariais em Portugal, através de entrevistas realizadas a dois Diretores de Recursos Humanos.

Relativamente ao processo de transferência de conhecimento, foram realizadas 8 entrevistas a formadores com o objetivo de perceber os desafios, as estratégias e as práticas utilizadas para transferir conhecimento para o posto de trabalho. Adicionalmente, foi efetuado um teste com um grupo piloto por forma a identificar os níveis de transferência de conhecimento numa determinada formação na empresa em estudo.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Contínua; Capital Intelectual; Formação; Conhecimento; Academia de Formação.

### **JEL Classification System:**

D83 – Pesquisa; Aprendizagem; Informação e Conhecimento

M53 – Formação

O34 – Propriedade Intelectual e Capital Intelectual

## **ABSTRACT**

In a time of fast, almost immediate change, where the results claimed by organizations are accompanied by contiguous demands on employees, the ability to learn faster than opponents can be one of the most sustainable competitive advantages for an organization.

Training is understood as the essential pillar for the interconnection between People Management policies, strategies and business objectives of any company, and can contribute to a unique experience of employees with real impacts on organizational results.

Through the analysis carried out in the context of the company and the people management policies, results the proposal of a training academy and the revision of the formative evaluation processes, namely, the knowledge transfer.

For the structuring of the Training Academy of this project, a reference was made in two printed academies in Portugal, through interviews with two Human Resources Directors.

Regarding the process of knowledge transfer, 8 interviews were conducted with trainers in order to understand the challenges, strategies and practices used to transfer knowledge to the workplace. Additionally, a pilot group test was conducted to identify the levels of knowledge transfer in a given training in the company under study.

**Keywords:** Learning and Development; Intellectual Capital; Training; Knowledge; Training Academy.

### **JEL Classification System:**

D83 - Search; Learning; Information and Knowledge

M53 – Training

O34 - Intellectual Property and Intellectual Capital

## ÍNDICE

RESUMO .....	II
ABSTRACT .....	III
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA .....	3
1. Formação e Desenvolvimento .....	3
2. Transferência de Conhecimento .....	7
3. Processo de melhoria de Aprendizagem.....	10
4. Academia de Formação .....	12
1. Metodologia.....	16
2. Técnica de Recolha de Dados.....	18
2.1 Caracterização das funções do Grupo piloto .....	19
3. Técnicas de tratamento de dados .....	20
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA SERVDEBT.....	22
1. Caracterização do contexto.....	22
1.1 Envolvente.....	23
1.1.1 Envolvente externa .....	23
1.1.2 Envolvente interna.....	25
2. Práticas de GRH na empresa Servdebt .....	27
2.1 Recrutamento e Seleção.....	27
2.2 Acolhimento e Integração.....	27
2.3 Avaliação de Desempenho .....	28
2.4 Mobilidade Interna .....	30
2.5 Benefícios e Compensação .....	31
2.6 Comunicação .....	32
2.7 Formação e Desenvolvimento .....	32
CAPÍTULO IV - PROJETO DE INTERVENÇÃO .....	34
1. Resultado das entrevistas aos formadores .....	34
2. Resultado das entrevistas aos responsáveis de Academias Empresariais.....	35
3. Análise SWOT.....	37
4. Criação da Estrutura da Academia .....	39
4.1 Breve caracterização da área Operacional da Servdebt.....	39
4.2 A Academia .....	41
4.3 Collections Academy.....	42
4.2.1 Missão da Collections Academy .....	42
4.2.2 Visão da Collections Academy.....	43

4.2.3 Valores da Collections Academy .....	43
4.2.4 Fundamentos e áreas de intervenção da <i>Collections Academy</i> .....	43
4.2.5 Módulos de formação da <i>Collections Academy</i> .....	44
4.2.6 O processo de avaliação da formação da <i>Collections Academy</i> .....	44
5. Desenvolvimento do Processo de Transferência de Conhecimento .....	45
5.1 Resultados do Teste Diagnóstico aplicado em duas fases .....	46
5.2 Resultados do Questionário aplicado aos <i>Team Leaders</i> .....	48
5.3 Análise de Conteúdo das entrevistas aos formadores.....	49
6. Análise crítica referente ao Processo de Transferência do Conhecimento.....	50
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES .....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	55
ANEXOS .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo De Kirkpatrick para Avaliação de Formação (Fonte: Autor, 2019)..	6
Figura 2 – Três fatores primários influenciadores da transferência. Fonte: Nascimento (2015). .....	9
Figura 3 - Esquema processual de quatro estratégias de liderança que permitem desvio positivo. Fonte: Cameron (2008).....	12
Figura 4 - As 10 fases de desenvolvimento de uma Academia de Formação .....	15
Fonte: Adaptado de Pillay e Wijnbeek (2006) .....	15
Figura 5 – Esquema processual: metodologia. Fonte: Autor (2019).....	17
Figura 6 - Esquema processual do Recrutamento e Seleção da Servdebt. Fonte: Autor (2019) .....	27
Figura 7 - Esquema conceptual do processo de Acolhimento e Integração da Servdebt. Fonte: Autor (2019).....	28
Figura 8 - Esquema processual da Avaliação de Desempenho da Servdebt. Fonte:(Autor (2019) .....	29
Figura 9 - Esquema relacional do processo de mobilidade praticado na Servdebt. Fonte: Autor (2019) .....	30
Figura 10 - Comunicação organizacional na Servdebt. Fonte: Autor (2019).....	32
Figura 11 - Esquema processual de Formação praticado na Servdebt. Fonte: Autor (2019) .....	33
Figura 12 – Análise SWOT Fonte: Autor (2019).....	37
Figura 13 - Organograma da estrutura Operacional. Fonte: Autor (2019).....	40
Figura 14 – Componentes da Collections Academy. Fonte: Autor (2019) .....	42
Figura 15 – Modelo de competências subjacente à Collections Academy, Fonte: Autor (2019) .....	43

Figura 16 – Fases do processo experimental de transferência de conhecimento. Fonte: Autor (2019) .....	46
--	----

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Descritivo da Função de AM. Fonte: Manual de Funções Servdebt (2019) .	20
Tabela 2 – Distribuição das funções operacionais da Servdebt. Fonte: Dados internos Servdebt (2019) .....	39
Tabela 3 – Dados económicos sobre a gestão e valor dos ativos da Servdebt. Fonte: Dados internos Servdebt (2019) .....	40
Tabela 4 – Modelos de Formação da Collections Academy. Fonte: Autor (2019).....	44
Tabela 5 – Níveis de avaliação da formação da Collections Academy. Fonte: Autor (2019) .....	45

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Percentagem de NPL's face ao total de empréstimos concedidos. Fonte: World Bank (dados disponíveis em 2018) .....	23
Gráfico 2 – Percentual de respostas corretas no Teste de Diagnóstico em duas fases. Fonte: Autor (2019).....	47
Gráfico 3 – Percentual de respostas corretas por questão. Fonte: Autor (2019) .....	47
Gráfico 4 – Pontuação Média por Questão numa escala de 0 a 5. Fonte: Autor (2019)	49

## **ACRÓNIMOS**

**AM** – *Asset Manager*

**CEO** – *Chief Executive Officer*

**EGI** – Escola de Gestão Imobiliária

**EGL** – Escola de Gestão e Liderança

**EO** – Escola de Operações

**FMI** – Fundo Monetário Europeu

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**ISO** - *International Organization for Standardization*

**LM** – *Legal Manager*

**LMS** – *Learning Management System*

**MEPT** – Melhores Empresas para Trabalhar

**NPL's** – *Noan Performing Loans*

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**RH** – Recursos Humanos

**ROI** – *Return on Investment*

**SLS** – *Servdebt Loan System*

**SWOT** - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

**VUCA** – *Volatillity, Uncertainly, Complexity e Ambiguity*

## INTRODUÇÃO

As organizações, no atual contexto, já não operam no mercado sem ritmos e práticas de trabalho pautados pelo melhor e mais avançado uso do conhecimento aliado às novas tecnologias. No entanto, ainda existe um longo caminho a percorrer, especificamente para as pequenas médias empresas (*PME's*). A gestão de conhecimento e concretamente a transferência de conhecimento, nem sempre é tida em conta num processo formativo ou em determinada formação profissional sucedida numa organização.

Ruona (2000) indica que a transferência do conhecimento tem como principal benefício identificar as áreas problemáticas inerentes à formação. Segundo Nascimento (2015, p. 203), “a formação desempenha um papel fulcral na atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores qualificados nas organizações, fomentando ainda a coesão e o sentimento de pertença à organização.” Em termos organizacionais, os propósitos da formação têm sido alvo de uma evolução de forma a que esta prática seja considerada uma estratégia transformacional dentro da empresa. Conceitos como a gestão da aprendizagem e conhecimento organizacional, o desenvolvimento pessoal e avaliação das competências, encontram-se na base das organizações orientadas pelas boas práticas. (Cunha *et. al.*, 2012).

A importância da gestão de pessoas para a implementação efetiva da estratégia, tem sido identificada há algum tempo. Porter (1985) reconheceu explicitamente que a gestão de pessoas era uma atividade de apoio essencial que, quando integrada com outras atividades da cadeia de valor, fazia com que uma empresa alcançasse e sustentasse vantagem competitiva.

Atualmente, o sucesso das empresas está intimamente relacionado com a importância que as mesmas dão à gestão de pessoas e do conhecimento. Cada vez mais, as empresas processam a mesma quantidade de conhecimento e matérias-primas, existindo algumas que o fazem quase em exclusivo, como é o caso da *Microsoft* ou da *Google*. Esta característica das empresas requer que a sua gestão se alinhe com o desenvolvimento do capital humano, o que se torna num desafio, tendo em conta que algumas práticas de Recursos Humanos tradicionais mostram desajustadas face a esta nova realidade (Rego, *et al.*, 2015).

A Servdebt, organização em que se insere o presente projeto, é uma empresa especializada na gestão e recuperação de créditos, sediada em Lisboa, posicionada como a *market leader* em Portugal. A origem deste projeto, surge na sequência desta organização ter como objetivo fundar uma academia empresarial, assente nos pressupostos da retenção do conhecimento intrínseco à área do *core business* e fundamentado no paradigma da gestão estratégica de pessoas.

Desta forma, o objetivo central deste projeto de intervenção consiste na criação da estrutura de uma academia, dando especial ênfase ao impacto da transferência do conhecimento existente na organização. Assim, pretende-se uma integração mais ajustada das práticas de gestão de pessoas, nomeadamente da formação, tendo sido criada uma metodologia para aferir a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho.

Este projeto encontra-se estruturado em 5 capítulos: (1) revisão de literatura; (2) método; (3) caracterização da organização; (4) proposta de intervenção e (5) análise e avaliação do projeto. Tem como principal enfoque contribuir para um alinhamento da formação com a estratégia da organização, visando a implementação de uma academia de formação aliada à prática de aferir a transferência do conhecimento para uma melhoria efetiva do trabalho.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

### **1. Formação e Desenvolvimento**

A formação em contexto empresarial diz respeito ao desenvolvimento de competências a nível profissional, no trabalho (Gomes et al., 2008).

Segundo Nascimento (2015), “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”.

Referente à formação profissional no contexto português, esta pode ocorrer em diversos momentos e sob diferentes formas. Cardim (2005, p.129) indica que “a maioria das empresas privilegia as formas tradicionais de aquisição de conhecimentos (aprendizagem no posto de trabalho), confiando essencialmente no autodidatismo como forma de apreensão do conhecimento técnico, não reconhecendo a importância que a qualificação sistemática tem”. Por outro lado, Caetano (2000, p. 295) assinala que a maioria das empresas pretende através da formação o “aumento das competências, que correspondem às suas necessidades a curto prazo, e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais”. Sarramona (2002:20) acrescenta que na generalidade das empresas é esperado que a formação adote uma configuração “de cariz técnico” por forma a dar uma resposta imediata às necessidades existentes. Na visão de Lopes et al (2010, p.15) a formação profissional é encarada pela gestão de pessoas, como um processo articulado “em torno do desenvolvimento contínuo das competências do indivíduo”.

Genericamente, a formação profissional inicial ou qualificação tem por objetivo desenvolver os conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos em indivíduos com qualificação profissional prévia Nascimento (2015, p.206).

O primeiro passo no processo formativo é o diagnóstico das necessidades de formação, com a finalidade de determinar a relevância e necessidade da formação tendo em conta os objetivos estratégicos e operacionais da organização (Madureira, 2004). Desta forma, o diagnóstico encontra-se relacionado com o estabelecimento de prioridades e objetivos das ações de formação. Estas deverão responder aos desafios que apesar de relacionados,

podem apresentar uma configuração distinta, como por exemplo, a correção de um desempenho menos eficaz, preparação ou acompanhamento de decisões de investimento, introdução de novos comportamentos, entre outros (Cauden & Sanches, 1998).

Partindo da informação recolhida no passo anterior, devem ser definidos de forma clara e objetiva os objetivos que os formandos devem dominar no final da formação.

A execução da formação corresponde à concretização da formação, ou seja, a parte visível da formação, que depende fortemente do sucesso e eficácia das fases anteriores (Madureira, 2004). Nesta fase, é então necessário ter em atenção alguns fatores de forma a produzir os resultados esperados, nomeadamente a adequação do programa às necessidades da empresa, a qualidade do material apresentado, a qualidade dos formadores e a motivação e qualidade dos formandos (Cunha et al.,2012). Todas estas variáveis devem ser tomadas em conta de forma a otimizar a transferência de conhecimentos, que foram retidos na ação de formação, para a realidade organizacional de cada formando (Madureira, 2004). Quanto maior for a semelhança entre os estímulos que o local de trabalho proporciona e os estímulos encontradas no ambiente da formação, maior a possibilidade de transferência (Osgood, 1949). Para além da semelhança entre os ambientes, também outros fatores são relevantes para a transferência da formação, como a predisposição do formando, a motivação, o apoio dos pares, a oportunidade de colocar em prática aquilo que foi aprendido, entre outros (Cunha et al.,2012).

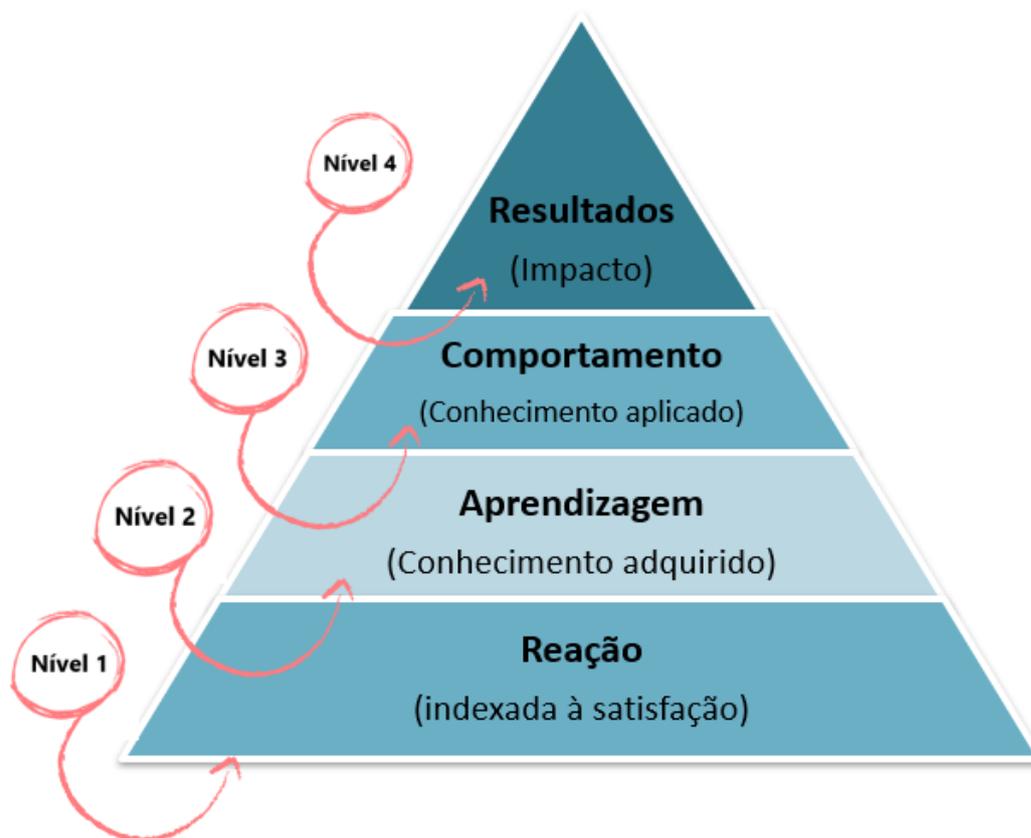
Por norma, é adotada a formação presencial, assente na abordagem «formação - ação - aplicação» com metodologias essencialmente ativas, incorporando abordagens inovadoras que provoquem transformação.

A Avaliação da formação é uma fase bastante importante, pois permite analisar em que medida os objetivos propostos foram ou não alcançados. Esta fase tem vindo a ganhar relevância, uma vez que, alguns indicadores têm revelado que é insuficiente presumir apenas que a participação na formação tem resultados na melhoria do desempenho individual e organizacional (Velada, 2007).

Do processo avaliativo, fazem parte todos os envolvidos no processo - desde quem esteve envolvido no diagnóstico: conceção, gestão, execução - até aos próprios participantes (Capucha, Almeida, Pedroso & Silva, 1996). Apesar de ser uma fase claramente definida, é complexa a relação clara entre os resultados obtidos que advêm da formação, ou de

outros fatores, como por exemplo uma mudança no contexto organizacional (Cunha et al., 2012). Neste sentido, a avaliação tem de ocorrer sob condições técnicas ideais para poder determinar em que medida os objetivos foram alcançados, a qualidade da formação e a transferência para o local de trabalho (Cardim, 2005; Velada, 2007). Assim, a avaliação não se pode apenas centrar na análise da reação dos formandos e à aprendizagem dos conteúdos programáticos, pois a avaliação deve fornecer feedback para cada uma das fases do ciclo formativo (Cardim, 2005; Pereira, 1996).

Tendo por base as premissas referidas, foram desenvolvidos ao longo dos anos diversos modelos que apresentam ferramentas para determinar o sucesso e insucesso de uma formação. Como exemplo podem destacar-se o Modelo de Avaliação de Cauden e Sanches (1998), o Modelo de Brinkerhoff (1987) e aquele que é mais utilizado, o Modelo de Kirkpatrick (2005). O Modelo de Cauden e Sanches (1998) apresenta a avaliação segundo três perspetivas, a de gestão, a administrativa e a pedagógica; o Modelo de Brinkerhoff (1987) tem na sua base a conceção da avaliação enquanto processo contínuo no acompanhamento das etapas sucessivas ligadas à formação e impacto da mesma. O Modelo de Kirkpatrick define quatro níveis de avaliação: as reações, a aprendizagem, o comportamento e os resultados (Kirkpatrick, 2005). O primeiro nível é referente à opinião dos formandos relativamente às suas expectativas, por exemplo, acerca dos métodos usados, do formador, dos materiais. O segundo nível diz respeito à aprendizagem, ou aquisição de conhecimentos por parte dos formandos. Baseia-se em medições efetuadas logo após a intervenção formativa, pretendendo aferir-se o nível de conhecimento dos formandos. Por vezes é também aplicada uma avaliação antes da formação, para se poder realizar uma comparação entre o pré e pós formação. O terceiro nível foca-se no comportamento dos formandos no pós-formação, com a finalidade de medir a transferência para o contexto de trabalho. O quarto nível engloba os resultados da formação para a organização, nomeadamente o aumento das vendas, da produtividade, dos lucros e redução de custos (Kirkpatrick, 2005; Velada, 2007).



*Figura 1 – Modelo De Kirkpatrick para Avaliação de Formação (Fonte: Autor, 2019).*

O modelo de Kirkpatrick é direcionado para o valor e eficácia da aprendizagem, sendo necessária a análise e revisão da distribuição de recursos e redirecioná-los para a etapa da transferência do conhecimento para o local de trabalho, com o intuito de impulsionar os resultados do negócio (Kirkpatrick e Kirkpatrick, 2010).

Ao último nível deste ciclo formativo, estão alocados os resultados da formação, por forma a ser mensurada a eficácia e o verdadeiro impacto da formação a curto, médio e longo prazo. Segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2008), associado ao último nível estão também a monitorização, a retificação e o processo de melhoria contínua relativos ao plano de formação.

De acordo com Kraiger et al (1993), a avaliação da formação prende-se com a recolha sistemática de dados por forma a perceber se os objetivos estabelecidos para aquela formação foram alcançados e resultaram em melhorias para o desempenho profissional.

## **2. Transferência de Conhecimento**

O conhecimento dentro das empresas é considerado um ativo intangível, trata-se do capital intelectual que determinada empresa detém e que deve preservar para que o valor aumente à medida que o capital humano se desenvolve. Pfeffer (1994), estudou e aprofundou o tema da transferência do conhecimento, concluindo que o conhecimento dentro de uma empresa torna-se numa “vantagem competitiva sustentável por meio da gestão eficaz de pessoas”.

Córcoles (2010), indica que “os ativos intangíveis são uma chave essencial para o desenvolvimento e sucesso das organizações no contexto económico e tecnológico do nosso tempo.”. Assim, é de extrema importância medir, quantificar e avaliar a apreensão do conhecimento dentro das organizações para que estas possam gerar mais valor e competitividade.

É notório, através do estudo de vários autores como Davenport e Prusak (1998); Lastres (1999); Lemos (1999); Cassiolato, (1999); Terra, (2000) cit in. Baêta e Vasconcelos (2003), de que o conhecimento científico e tecnológico tem vindo a ocupar um papel central nas estratégias competitivas e distintivas entre organizações. No entanto, o conhecimento por si só, pode não ser um fator de competitividade e/ou diferenciador. Apenas quando existe conhecimento aliado à inovação, à aprendizagem organizacional e ao talento humano é que as organizações se tornam únicas, competitivas e inimitáveis.

Indexa ao conhecimento está a transferência do mesmo e a forma como deverá ser realizada. Para que a transferência ocorra, “o comportamento aprendido deve ser generalizado para contexto do trabalho e mantido por um período de tempo no trabalho” (Baldwin & Ford, 1988: 63).

Segundo Holton, Bates e Ruona (2000), as organizações são constantemente confrontadas com programas de formação que não se traduzem em alterações positivas de trabalho, enfrentado assim sérios desafios ao nível da transferência da aprendizagem para o desempenho no posto de trabalho.

Roche (2017), refere que a aprendizagem ao longo da vida trata-se da busca incessante e voluntária motivada pelo conhecimento pessoal ou profissional, constituindo um fator chave na competitividade de profissionais e empresas num mundo VUCA1.

Existem fatores que impedem ou facilitam a transferência do conhecimento, aquando de uma aprendizagem. Segundo Vroom (1964) e Baldwin e Ford (1988), existem modelos conceituais que explicam com clareza a transferência do conhecimento. Um deles trata-se da Teoria da expectativa – os colaboradores participam em determinada formação planeada e executada por GRH acreditando que aos seus esforços resultarão em novas competências e conhecimento; aumento do seu desempenho; ou que participar naquela formação fará com que os resultados que esperam almejar sejam alcançados (DeSimone et al, 2002).

A transferência do conhecimento, segundo Baldwin e Ford (1988), depende de diferentes variáveis: a) o tipo de formação, b) as características do formando e c) o ambiente de trabalho. Acerca do tipo de formação, é relevante a definição dos objetivos da formação, o cumprimento desses objetivos ao longo da mesma e o impacto dessa formação. Relativamente ao ponto b), deverão ser consideradas as competências, capacidades e motivações do formando. Por fim, o ambiente de trabalho refere-se ao suporte que o formando recebe por parte do seu superior hierárquico, dos seus pares que, caso seja positivo, o impulsionará a adquirir e aplicar as novas competências, conhecimentos e comportamentos apreendidos em formação. Para além disso, ainda sobre a dimensão ambiente de trabalho, é fulcral compreender que o mesmo servirá como uma extensão da própria formação, uma vez que será nesse ambiente que o formando passará mais tempo a praticar aquilo que aprendeu.

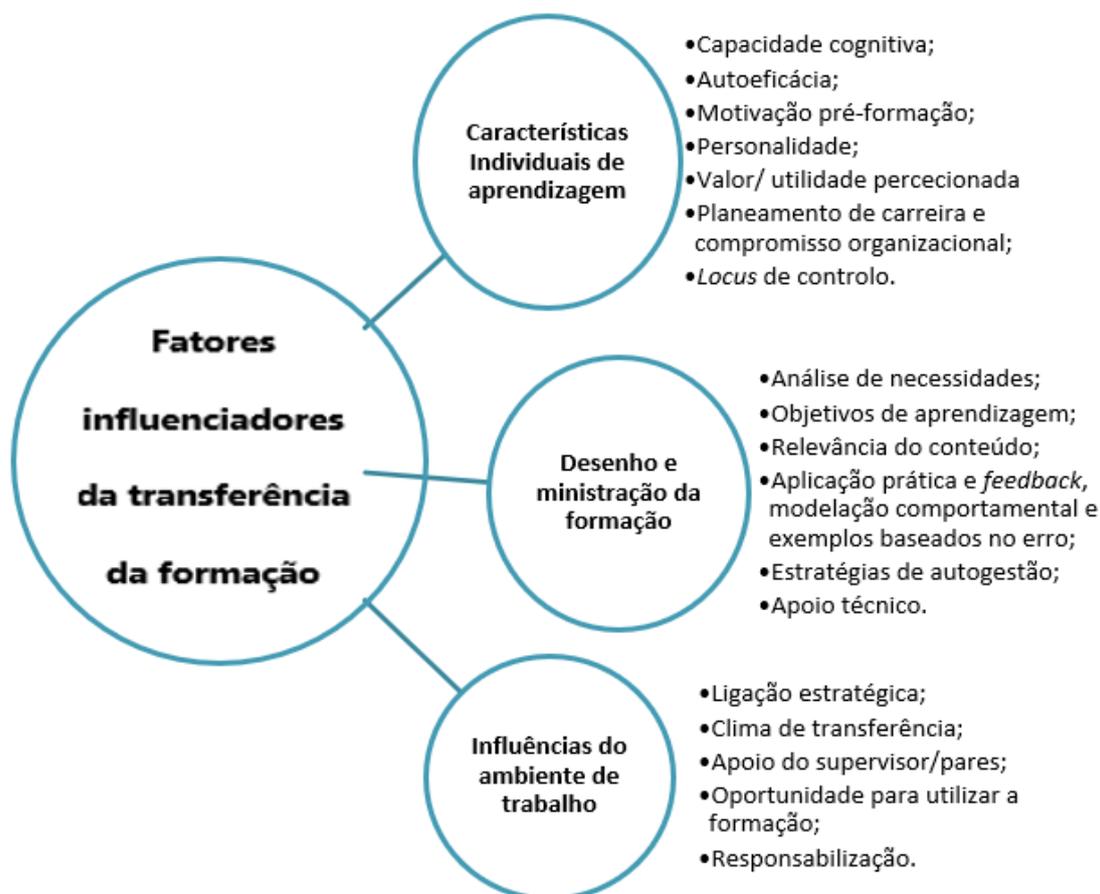
Segundo Kontoghiorghes (2004), vários fatores podem facilitar o processo de transferência do conhecimento para o formando: autoeficácia, os princípios de aprendizagem aplicados, a competência, apoios dos superiores hierárquicos e pares, a correspondência entre o conteúdo da formação e a realidade do formando, recompensas intrínsecas e extrínsecas pela aplicação dos conhecimentos adquiridos, a perceção da utilidade real da aplicação desses conhecimentos para o cumprimento de objetivos estratégicos na sua carreira, nível de compromisso para com a organização, motivação

---

<sup>1</sup> Abreviatura com origem americana que significa *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* -volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

para aprender e, conseqüentemente, motivação para transferir o conhecimento. (Ver anexo III e IV).

Burke e Hutchins (2007) corroboram a existência de fatores cruciais à transferência de conhecimento, nomeadamente: “características individuais de aprendizagem, desenho e ministração da formação e ambiente de trabalho”.



**Figura 2 – Três fatores primários influenciadores da transferência. Fonte: Nascimento (2015).**

Dos fatores enunciados na Figura 2, existem variáveis que irão influenciar a transferência do conhecimento com uma relação moderada ou forte, como é o caso da capacidade cognitiva; autoeficácia; personalidade; valor/utilidade percebida; planeamento de carreira e compromisso organizacional; objetivos da aprendizagem; relevância do conteúdo; aplicação prática e feedback; modelação comportamental e exemplos baseados no erro; ligação estratégica; clima de transferência; apoio dos supervisores/pares; e oportunidade para utilizar a formação.

Torna-se crescente o investimento por parte das empresas em formação que resulte em melhorias quer organizacionais, quer individuais (Kim e Callanhan, 2013). No entanto, ainda existem algumas condicionantes relacionadas com a perda de conhecimento como alto turnover, mudanças nos modelos de negócio ou o crescimento acelerado da organização que podem impedir ou lesar o processo de transferência.

Para avaliar efetivamente a transferência ao longo do tempo, não basta reunir as condições necessárias para que a mesma ocorra. É necessário compreender a complexidade do processo de transferência (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010). A escolha do critério de transferência (por exemplo, resultados da utilização de uma determinada ferramenta) pode dificultar a deteção de fatores individuais e situacionais na transferência durante o processo – seja numa fase inicial ou posterior.

### **3. Processo de melhoria de Aprendizagem**

Segundo Engeström (2000), a aprendizagem encontra-se associada a ferramentas, métodos e práticas organizacionais que facilitam o desenvolvimento dinâmico e a partilha cognitiva de conhecimento, originando novo conhecimento e inovação. O desafio está em criar uma atmosfera e uma cultura em que quem aprende se sinta motivado e interessado em aprender e a partilhar essa aprendizagem.

A existência de cargas de honorário pesadas, stress e pressão no trabalho, não favorecem a aprendizagem e criam barreiras à curiosidade e à procura em saber mais. Buckler (1996) indica que um indivíduo atravessa vários estádios até estar totalmente predisposto para a aprendizagem, nomeadamente: a) Ignorância – condição zero em que todos nos encontramos antes de nos apercebermos que necessitamos de determinado saber; b) Consciência – quando tomamos perceção de que é necessário esforço para perceber determinada problemática; c) Compreensão – à medida que vamos aprendendo, vamos aprofundando a nossa compreensão sobre determinado tema; d) Compromisso – é necessário que haja interesse e curiosidade para que nos comprometamos com a aprendizagem. Na maioria das realidades empresarias, a formação é imposta segundo um Plano de Formação que não se encontra totalmente alinhado com os reais interesses e expectativas dos trabalhadores, significando que quando receberem determinada formação, não irão atribuir-lhe pertinência e/ou compreendê-la por forma a aplicar os conhecimentos transmitidos; e) Promulgação – quando o indivíduo percebe que a

aprendizagem é válida, aplica-a e partilha-a com os seus pares; d) Reflexão – quando o formando percebe o real impacto da aprendizagem e compreende que exista uma avaliação dessa etapa.

Um dos fundamentos e possibilidades nas práticas de gestão de recursos humanos para a contribuição de uma aprendizagem construtiva e otimizada, é a Supervisão Positiva.

Bannink (2015), tem realizado alguns trabalhos que convergem para o facto de que o acompanhamento laboral de uma forma estruturada e focada na solução por parte dos superiores hierárquicos traz benefícios muito mais profundos em termos de desenvolvimento e aprendizagem por parte dos colaboradores do que recorrer sistematicamente à detetação do erro e/ou à crítica sem intenção produtiva.

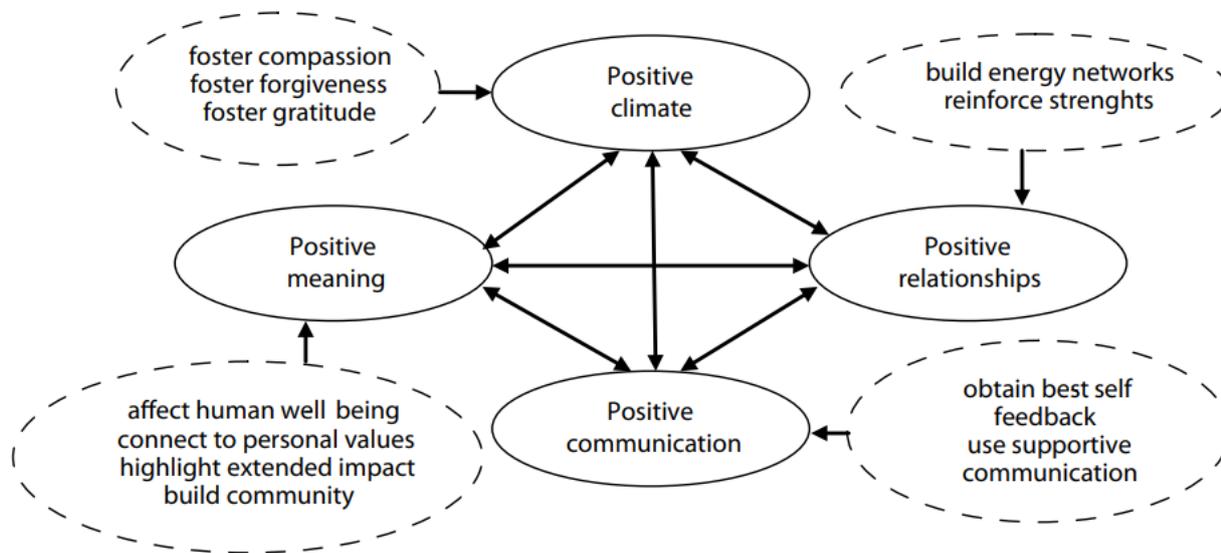
Cameron (2008), explicita que em termos de liderança, a comunicação é um ponto crucial para que se possa construir uma relação profissional positiva entre o líder e o colaborador e conseqüentemente, existir um maior engagement e compromisso perante a organização.

Conforme explicitado por Bersin (2015), CEO da Deloitte, para que uma organização seja irresistível e exista maior engagement são necessários cinco elementos: (1) assegurar que o trabalho é desafiante para que os colaboradores atribuam significado ao mesmo; (2) a gestão estratégica deve estar alinhada às práticas da gestão de pessoas de forma transparente; (3) o ambiente de trabalho deverá ser humano, flexível e inclusivo onde exista reconhecimento; (4) a criação de políticas de desenvolvimento e progressão de carreira; e (5) Liderança.

A figura 1 demonstra que existem quatro estratégias de liderança que permitem desvio positivo: 1) clima positivo – adotando atitudes de compaixão, perdão, gratidão; 2) relações positivas – construindo uma rede positiva entre pares; 3) comunicação positiva – utilizando o feedback de forma construtiva e usando a comunicação sustentadamente; e 4) significado positivo – o colaborador ao sentir-se bem na organização e conectado com os valores, propiciará a construção de uma comunidade que acredita e que se compromete com o projeto.

Para além de uma liderança positiva, Ferreira et al (2015) destaca “a importância de desenvolver organizações saudáveis que, mesmo em tempos de dificuldade ou mudança,

alcançam o sucesso económico e promovam o bem-estar físico, psicológico e social do seu capital humano”.



**Figura 3 - Esquema processual de quatro estratégias de liderança que permitem desvio positivo. Fonte: Cameron (2008)**

#### 4. Academia de Formação

A formação in loco, seja ela em contexto de trabalho ou fora dele envolve a aprendizagem sobre situações reais. Segundo Marsick & Watkins, (1990); Misko (1996); Guthrie & Barnett, (1996) a aprendizagem deverá ser muito mais prática e baseada em ocorrências e processos do próprio trabalho a realizar e não de conteúdos académicos propriamente ditos.

Billet (1998), indica que “as empresas dão maior ênfase às suas necessidades imediatas e específicas”. Também a formação deve ser ajustada a essas mesmas necessidades, tendo por base que a mesma representará um investimento a médio-longo prazo e não um custo agravado. Segundo Lombardo (1989), não existia por parte das empresas e dos seus formadores a prática de medir a relação custo benefício que uma formação poderá transferir para uma empresa ou determinada pessoa.

No entanto, essa preocupação tem vindo a ser denotada e cada vez mais as empresas tentam ir ao encontro das necessidades de formação existentes, criando processos de formação em contexto de trabalho e instituindo certificação dos parceiros com quem

colaboram por forma a assegurar os objetivos estratégicos da empresa, as metas da aprendizagem, os interesses dos formandos e a coerência do próprio processo formativo.

As Academias empresariais surgem no âmbito de as instituições reconhecerem a importância da formação e pretenderem gerar, aumentar e reter informação, conhecimento e talento.

Segundo Bersin (2019), estas Academias, agora construídas em ambiente empresarial, caracterizam-se pela diversidade e complementaridade de programas formativos que disponibilizam aos colaboradores das organizações oferecendo planos de desenvolvimento de soft e hard skills.

*Allen (2007) reforça que as Academias de Formação vêm assumir um papel estratégico dentro das organizações, garantindo o alinhamento dos objetivos organizacionais da empresa à formação. Este representa um dos pressupostos fundamentais para a criação de uma academia empresarial, tendo em conta que para além do elevado compromisso e envolvimento da gestão de topo, existirá um maior ajuste das necessidades formativas internas da empresa aos resultados da mesma.*

*Ao contrário dos departamentos de formação, tradicionalmente integrados nos serviços de GRH, focados em fornecer formação por forma a suprimir lacunas de competências dos colaboradores, as academias vão adotar um papel de parceiro de negócio que colaborará diretamente com a liderança de topo (Allen, 2002).*

Empresas como a Galp Energia, desenvolveram a sua própria Academia tendo como premissas “promover e gerir projetos integrados e inovadores de formação, orientados para o desenvolvimento de competências de gestão, técnicas e comportamentais, em parceria com instituições de ensino superior. A ideia central passa por criar condições para o sucesso da Galp Energia a longo prazo e que visem a excelência.”

Conforme Terry (2017), as Academias Corporativas são vistas como instrumentos de intervenção inovadora, estratégica e transformadora capazes de inspirar, capacitar e desenvolver os seus colaboradores respondendo assim aos requisitos e necessidades do negócio ao mesmo tempo que fomenta a progressão e preparação dos colaboradores para assumirem novos desafios.

Ao contrário de uma Universidade, focada no avanço do estado do conhecimento, a Academia tem como primazia o desenvolvimento de capacidades reais de negócio assente nos seus recursos. Kennedy (1997) reforça que se trata de uma incumbência por parte da entidade patronal, oferecer oportunidades aos seus colaboradores para manterem e melhorarem a sua empregabilidade.

Terry (2017) enuncia uma série de objetivos e potencialidades que uma Academia corporativa vem suplantando numa empresa: a) gerir eficazmente a área da formação na organização com a existência de planos e programas totalmente customizados às necessidades de cada colaborador ou departamento; b) aumentar o engagement e compromisso dos seus colaboradores e simultaneamente tornar cada formando responsável pelo desenvolvimento estratégico da sua carreira; c) apoiar planos de carreira, fornecendo informação acerca dos colaboradores que estão em condições de progredir e suportar o desenvolvimento das competências inerentes a essa progressão; d) alinhar as práticas de GRH com a estratégia organizacional; e e) definir o posicionamento da empresa no mercado.

No caso da Academia Galp, esta tem como “missão promover e gerir projetos integrados e inovadores de formação, orientados para o desenvolvimento de competências de gestão, técnicas e comportamentais, em parceria com instituições de ensino superior. A ideia central passa por criar condições para o sucesso da Galp Energia a longo prazo e que visem a excelência”. Num estudo de avaliação realizado pela mesma empresa, “os aspetos mais positivos do curso foram o networking, motivação, qualidade dos docentes e dos módulos, aquisição de conhecimentos, organização da formação e conhecimento da empresa. Dos inquiridos, 90% afirmam que os conhecimentos adquiridos foram importantes para o desempenho da função, sendo que 73% aplicaram os conhecimentos de imediato e 23% num espaço de 6 meses.”

Conceber, implementar e desenvolver uma Academia Empresarial é um processo complexo e desafiante. Exige um grande investimento por parte da organização, um envolvimento profundo da gestão de topo e uma aposta clara na formação como prática transformacional. Pillay e Wijnbeek (2006), indicam que a implementação de uma Academia de Formação deverá desenvolver-se em 10 fases, com a duração aproximada de 18 meses. Este modelo faseado de desenvolvimento de uma Academia encontra-se sucintamente representado na Figura 4.



**Figura 4 - As 10 fases de desenvolvimento de uma Academia de Formação**

**Fonte: Adaptado de Pillay e Wijnbeek (2006)**

O processo demonstra que na construção de uma academia, deverá existir um encadeamento de fatores correlacionados entre si que promoverão o total envolvimento da organização. De entre eles, destaca-se a construção de um sistema de avaliação mensurável da formação que permita aferir a satisfação da formação, a aprendizagem e a transferência do conhecimento.

Sendo o papel de uma Academia de Formação, a longo prazo, o de proporcionar valor a nível estratégico e inovador, torna-se necessário determinar a relação custo/benefício que a mesma terá para determinada organização.

Pillay e Wijnbeek (2006), acrescentam ainda que a comunicação dos objetivos da Academia deve ser realizada a todos os colaboradores integrantes da mesma para que seja explícito o impacto ao nível da formação, das suas funções e respetivas carreiras.

## CAPÍTULO II - MÉTODO

### 1. Metodologia

Este projeto centrar-se-á na conceção de uma academia dentro da empresa Servdebt e na ocorrência de transferência do conhecimento na fase de avaliação da formação.

Tendo em conta o contexto «Academia Corporativa» no âmbito nacional, ser relativamente recente e algo exíguo, foram entrevistados dois profissionais que fundaram e/ou estão neste momento a participar em projetos de criação de academias corporativas, nomeadamente:

- Diretor de RH GALP;
- Diretor de RH SUMOL+COMPAL;

Optou-se por uma metodologia centrada no estudo de caso de enfoque qualitativo, nomeadamente, na concretização de entrevistas.

As entrevistas vão permitir aprofundar as problemáticas inerentes à criação de uma academia, compreender a forma como estão estruturadas, o seu modo de funcionamento, as mais-valias e os respetivos desafios face à sua implementação.

Para além do processo acima descrito, foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas, destinadas a compreender a realidade partilhada por técnicos na área da formação para a ocorrência de transferência do conhecimento.

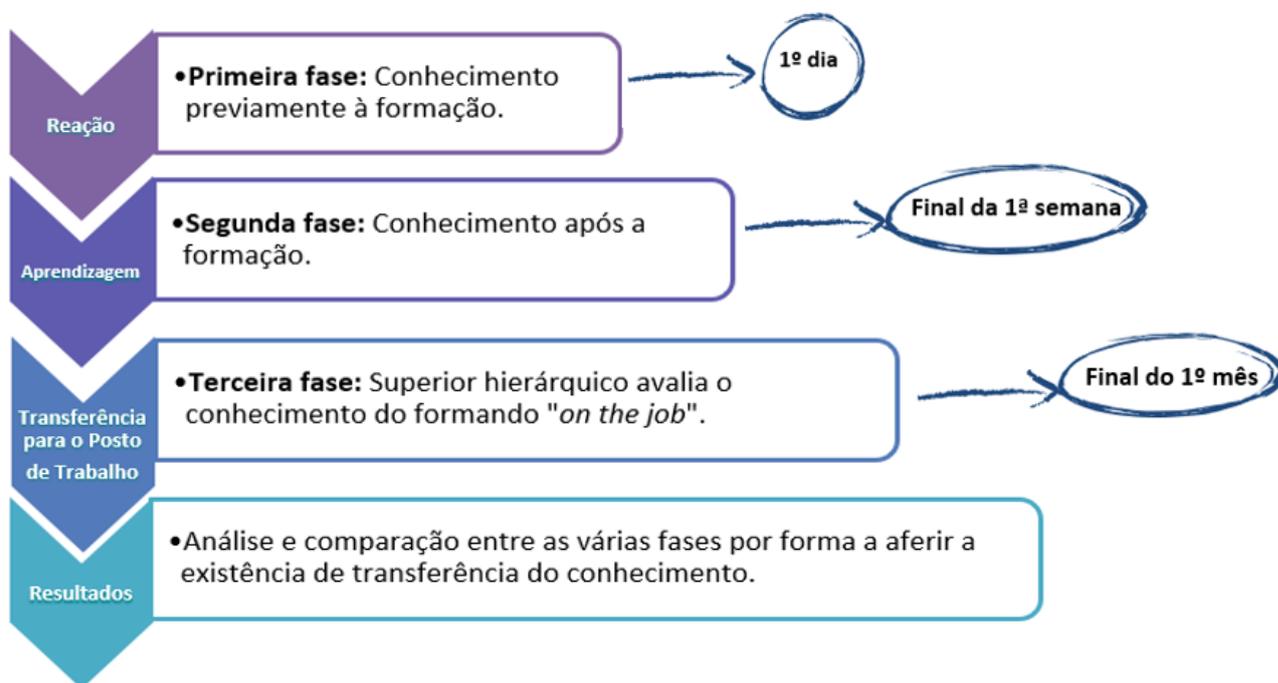
Por outro lado, existiu a intenção de compreender a importância da transferência do conhecimento aquando de uma formação em contexto formativo, havendo um grupo piloto de 6 colaboradores da área operacional da Servdebt, denominado de Grupo em fase 0 (zero) – designada desta forma por ser considerada uma fase em que o grupo irá receber uma formação profissional inicial antes de desempenhar a função propriamente dita: *Asset Manager* (AM – Tabela I).

Nesta fase do projeto será aplicada uma metodologia quantitativa, com a finalidade de aferir - através da criação de um “Teste de Diagnóstico” (Anexo X), aplicado previamente à formação «Inicial de *Collections*» - os conhecimentos dos formandos sobre as temáticas abordadas (primeira fase).

A formação «Inicial de *Collections*» encontra-se estruturada para que no final de uma semana, o colaborador se encontre apto para iniciar o atendimento telefónico, utilizar o sistema interno da empresa e cumprir com os objetivos intrínsecos à função de AM.

No final da primeira semana, foi aplicado o mesmo “Teste” para aferir o conhecimento adquirido e compará-lo com o primeiro teste realizado (segunda fase).

Um mês após a formação, os Superiores Hierárquicos, responsáveis por cada formando, responderam a um “Questionário” (Anexo XI) onde avaliaram os colaboradores nos vários domínios de conhecimento específico captado «*on the job*» (terceira fase).



**Figura 5 – Esquema processual: metodologia. Fonte: Autor (2019).**

Assim, através da metodologia aplicada será possível obter uma “ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade” (Almeida e Pinto, 1995, p. 95).

Segundo Yin (2003, p. 32), o estudo de caso é “um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real e se aplica quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente definidas, recorrendo a múltiplas fontes de evidência”.

## 2. Técnica de Recolha de Dados

Segundo Bogdan e Biklen (1994), as entrevistas permitem uma aproximação ao contexto real do público-alvo em estudo e possibilita a descoberta de novos elementos do contexto de forma a compreender melhor determinados aspetos da matéria.

No caso concreto deste projeto, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, o que permitiu a formulação de perguntas abertas, articuladas entre si com base num guião de entrevista de cariz orientador (anexo V e VI). As entrevistas semiestruturadas apresentam como principal vantagem a flexibilidade e a adaptação tanto ao entrevistado como ao contexto, nomeadamente: a oportunidade por parte do investigador, no decorrer da entrevista, poder aprofundar ou esclarecer questões que sejam dúbias (Valles. 1997).

Como qualquer outra técnica, as entrevistas semiestruturadas apresentam condicionantes como explicita Caetano e Vala (2007), particularmente o facto de ser uma tarefa demorada e, em alguns casos, infortuna, produzindo informações irrelevantes para o estudo.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas com o devido consentimento dos seus participantes e tendo em conta a nova Lei de Proteção de dados (Lei n.º 58/2019). O critério de elegibilidade tido em conta para aferir os participantes das entrevistas foi a experiência profissional na área da formação em contexto empresarial ou em academias empresariais, mais especificamente: **1)** Formador com CCP na Servdebt; **2)** Psicólogo Clínico com CCP; **3)** Gestor Operacional com CCP; **4)** Formador e Consultor de Recursos Humanos com CCP; **5)** Diretor em Talento, Formação e Desenvolvimento com CCP; **6)** Formador *Free Lancer* com CCP; **7)** Formador com CCP na Marinha Portuguesa; **8)** Formador na área de RH com CCP na Força Aérea Portuguesa; **9)** Diretor de RH Galp; e **10)** Diretor de RH SUMOL+COMPAL.

O grupo enunciado revela ser uma amostra de conveniência, no entanto, a sua experiência e contributos evidenciam várias mais-valias para este estudo e conseguem facultar a perceção daquilo que os técnicos na área da Formação, e particularmente neste contexto empresarial, mais valorizam para si, para os seus formandos e de que forma a transferência do conhecimento integra os seus propósitos.

Os Testes de Diagnóstico foram aplicados em sala, em dois momentos distintos: antes da formação e após a formação (na primeira semana dos formandos). Seguindo-se um questionário aplicado aos *Team Leaders* dos mesmos formandos (no final do primeiro mês após a formação – ver Anexo VI).

## 2.1 Caracterização das funções do Grupo piloto

De acordo com Dunnete, cit. por Almeida (1996), “por função entende-se um conjunto relativamente homogêneo de tarefas relacionadas com um propósito essencial e duradouro numa organização”.

Conforme refere Almeida (1996), a análise de funções tem dois grandes objetivos, sendo o primeiro explicar quais as principais atividades de cada um dos colaboradores que desempenha determinada função; e o segundo, especificar que competências são necessárias para desenvolver essas atividades.

A Servdebt possui um sistema bem organizado no que diz respeito ao desenho das suas funções, por forma a percebermos melhor o esperado do grupo piloto, a tabela seguinte descreve detalhadamente o objetivo e os requisitos exigidos para desempenhar funções de Asset Manager.

Função:	<i>ASSET MANAGER (AM)</i>
<b>Objetivo da função</b>	Assegurar a gestão de uma carteira de processos com vista à recuperação extrajudicial de crédito, em consonância com os processos e procedimentos da empresa.
<b>Descrição da função</b>	Contactar devedores/clientes, através dos meios facultados pela empresa para esse efeito, de forma a estabelecer contacto telefónico com os mesmos ( <i>Inbound</i> ou <i>Outbound</i> ), com vista à recuperação do valor em dívida;
	Negociar com devedores, avaliar estratégias possíveis de liquidação da dívida, adequando a negociação ao historial/perfil daqueles e conseqüente nível de risco e dificuldade de recuperação do crédito;

	Assegurar a realização de acordos de pagamento e/ou formas de pagamento integral da dívida;
	Acompanhar os acordos negociados, com vista ao cumprimento do respetivo plano de pagamento ou adequação do mesmo;
	Registrar na aplicação da empresa para esse fim (SLS) todos os contactos com devedores e movimentos de cada processo, de forma a manter um histórico claro e rigoroso dos mesmos;
	Apoiar a equipa jurídica na gestão de carteiras.
<b>Requisitos mínimos para a função</b>	<p><u>Competências técnicas (<i>Hard Skills</i>):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilitações Mínimas: Formação Secundária 12.º ano ou experiência comprovada na área</li> <li>▪ Experiência profissional: Não requerida</li> <li>▪ Formação Profissional: Não requerida</li> <li>▪ Outras: Domínio do Microsoft Office</li> </ul> <p><u>Competências (inter)personais (<i>Soft Skills</i>):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientação para resultados</li> <li>▪ Facilidade de comunicação e argumentação</li> <li>▪ Assertividade</li> <li>▪ Dinamismo e Proatividade</li> <li>▪ Disponibilidade e empenho</li> <li>▪ Auto-motivação</li> </ul>

**Tabela 1 - Descritivo da Função de AM. Fonte: Manual de Funções Servdebt (2019)**

### 3. Técnicas de tratamento de dados

No que se refere às entrevistas semiestruturadas, após a realização e transcrição das mesmas, foi efetuada a análise de conteúdo que pode ser descrita como "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens" (Bardin, 2009, p. 44).

A modalidade de análise de conteúdo será a mais indicada para aplicar no tratamento dos dados relativos às entrevistas tendo em conta os tópicos em discussão e a captação, de

forma compilada, do discurso dos entrevistados no seu contexto. Segundo Bardin (2009, p. 42) a análise de conteúdo pode ser definida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Relativamente aos Testes de Diagnóstico aplicados aos formandos, foram criados 3 indicadores: 1) nº de respostas; 2) nº de respostas corretas; e 3) percentual de respostas certas (indicador que irá relacionar os indicadores 1 e 2).

O resultado do indicador 3 - percentual de respostas certas - indicará o nível de conhecimento dos formandos antes e após a formação. A comparação do resultado que advém desse indicador traduzirá o nível de transferência do conhecimento existente no Grupo Piloto.

## CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA SERVDEBT

### 1. Caracterização do contexto

A Servdebt é uma empresa de Servicing especializada na gestão e recuperação de crédito em incumprimento.

Desde o ano da sua fundação, em 2007, a Servdebt cresceu de forma inigualável no mercado português de loan servicing<sup>2</sup>. Sedeada em Lisboa e com escritórios no Porto e em Madrid, a Servdebt apresenta-se como líder nacional em matéria de aquisição, gestão e recuperação de non performing loans<sup>3</sup>, conjugando o desenvolvimento de sistemas e aplicações próprias com as melhores práticas do mercado.

Conta com uma equipa de cerca de 350 profissionais com o compromisso de prestar um serviço de excelência e com um volume de negócios entre os 2 M€ e os 10M€.

A Servdebt é uma empresa de espírito jovem e participativo. Setenta por cento dos colaboradores é do género feminino, sendo que a média de idades está situada entre os 30 e os 40 anos.

Tendo iniciado o seu percurso gerindo o valor de apenas €43M em créditos, a Servdebt conta, atualmente, na sua carteira de clientes, com fortes investidores internacionais, bem como com as maiores instituições financeiras a operar no mercado ibérico, gerindo aproximadamente €3.5 mil milhões de ativos em todas as tipologias de crédito.

Mais do que uma empresa prestadora de serviços, a Servdebt é um parceiro de negócios. Acompanha os seus clientes, ajudando-os no seu crescimento e em todo o processo negocial. Atualmente a Servdebt gere ativos de todas as tipologias de crédito, contando com uma equipa multidisciplinar na área do Servicing, Outsourcing e Property

---

<sup>2</sup> *Loan Servicing* - Gestão de crédito.

<sup>3</sup> *Non Performing Loans* - Não obstante a utilização generalizada por diversas entidades a nível internacional da expressão “Non-Performing Loans” (NPL’s), verifica-se que não existe uma definição comum entre países. Por essa razão, considerou-se que o conceito de NPL’s que consta no manual de metodologia de compilação das estatísticas dos “*Financial Soundness Indicators*” do FMI constituiria o referencial mais adequado para servir de base à construção do novo indicador pelo Banco de Portugal. Este indicador, designado “rácio de crédito em risco” (“Non-Performing Loans Ratio”), resulta assim da divisão entre o crédito em risco e o crédito total.

Management, com reconhecida experiência na sua área de atuação, composta por, nomeadamente: advogados, gestores de crédito, analistas financeiros e gestores imobiliários, entre outros, alocados a cada cliente e funcionando de forma integrada.

## 1.1 Envolvente

### 1.1.1 Envolvente externa

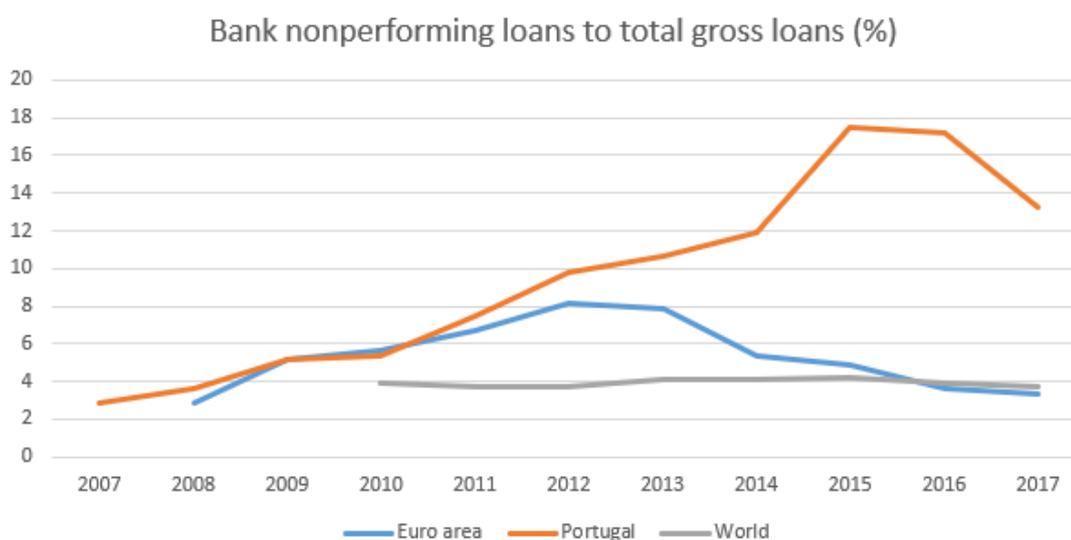
#### ➤ Mercado

A recuperação económica tem ganho cada vez mais força. Segundo os relatórios do European Central Bank, a atividade económica em Portugal tem vindo a acelerar cada vez mais, a tornar-se mais ampla, com uma retoma de investimentos e exportações, juntamente com o crescimento contínuo do consumo (ver Anexo I). O emprego cresceu ainda mais depressa do que o PIB, particularmente nos serviços de mão-de-obra intensiva relacionados com o turismo, enquanto o crescimento dos salários permaneceu globalmente moderado.

Todo este enquadramento é favorável à ação da Servdebt, tendo em conta que quanto maior o crédito ao consumo, maior o valor potencial de dívida em incumprimento.

Portugal detém uma percentagem de NPL's – non performing loans – muito superior (com um diferencial acima de 10 pp.) comparativamente à União Europeia e ao restante mundo.

**Gráfico 1 – Percentagem de NPL's face ao total de empréstimos concedidos. Fonte:**



*World Bank (dados disponíveis em 2018)*

### ➤ **Clientes, Parceiros e Investidores**

A Servdebt colabora com alguns dos mais relevantes investidores internacionais e com as maiores instituições financeiras nacionais. Tendo em conta que trabalha diferentes contextos: Servicing – onde investidores apostam na Servdebt para gerir carteiras de crédito em cumprimento, misto e ou incumprimento com e sem garantias; Outsourcing – onde a Servdebt funciona como uma prestadora de serviços, permitindo aos seus clientes a focalização no respetivo core-business, um aumento da eficiência e uma diminuição dos custos associados à existência de plataformas próprias de recuperação de crédito em incumprimento bem como a alocação de recursos a esta tarefa; e Real Estate – área de gestão de imobiliário.

### ➤ **Competitividade**

A Servdebt apresenta-se como uma referência na aquisição, gestão e recuperação de *non performing loans* devido à capacidade de recuperação de crédito sendo a sua abordagem baseada em metodologias e ferramentas práticas, com um plano de atuação alinhado com as prioridades dos seus clientes e sustentado por soluções tecnológicas flexíveis que originam a máxima produtividade proporcionando os melhores resultados, minimizando perdas e reduzindo o tempo de recuperação.

O facto de as equipas de recuperação serem multidisciplinares (Advogados, Gestores de Crédito e Analistas Financeiros) possibilita que os processos sejam mais eficientes.

### ➤ **Sustentabilidade**

A Servdebt reconhece que o envolvimento da comunidade é essencial para o seu sucesso. Nesse sentido, procura melhorar, permanentemente, a política de responsabilidade social pois acredita nessa responsabilidade como parte essencial do seu crescimento.

**Ambiental** - para este efeito, contribuem todos os seus colaboradores, mediante um compromisso global pela preservação do meio ambiente e a promoção da economia e eficiência energéticas, nomeadamente adotando uma política de *paperless*, onde os recursos tecnológicos para criação, captura e armazenamento digital de documentos são fundamentais. Em 2010, foi ainda iniciado um plano estratégico ambiental com um

conjunto de iniciativas para diminuir o consumo de energia dos equipamentos informáticos e ar condicionado.

**Social** - a Servdebt procura maximizar os benefícios socioeconómicos da sua atuação, através de campanhas de solidariedade internas que revertem a favor de instituições de solidariedade. A Ajuda de Berço ou a Operação Nariz Vermelho, são exemplos disso.

### 1.1.2 Envolvente interna

#### ➤ *Stakeholders*

A empresa tem identificados dois níveis de *stakeholders* de acordo com a sua relevância para a atividade da mesma. Como primeiro nível, existem os trabalhadores, os investidores, os clientes, os devedores e os parceiros. De segundo nível, encontram-se os concorrentes, as autarquias e o Estado Português e Espanhol.

#### ➤ **Missão**

Prestar um serviço integrado em gestão de créditos e ativos imobiliários, bem como análise de mercado e aconselhamento ao cliente com vista à valorização e recuperação dos seus ativos.

#### ➤ **Visão**

Ser referência nacional e internacional em *loan servicing* e *property management*, reconhecida pela inovação e excelência na prestação de serviços.

#### ➤ **Valores**

- *Inovação* – Assume ser uma empresa de espírito enérgico e empreendedor que entende que o mundo se encontra em permanente mudança e que, por isso, procura criar soluções que permitam a adaptação às exigências do mercado.
- *Excelência* – Através de dedicação e profissionalismo, procurar obter uma alta performance para satisfazer as necessidades dos seus clientes.
- *Compromisso* – Confia na qualidade do seu trabalho e procura corresponder às expectativas dos seus clientes, respeitando normas éticas de segurança.

- *Transparência* – Para que se estabeleçam relações de confiança mútua com os seus públicos, a prestação de informação integral e inteligível demonstra-se essencial.

➤ **Objetivos Estratégicos**

- 1) Crescimento anual de 15% da faturação em todas as unidades de negócio;
- 2) Novos clientes e/ou investidores, com especial foco no Outsourcing;
- 3) Reforço do investimento do Grupo na aquisição de novas carteiras

➤ **Clima e Cultura Organizacional**

Em 2018, a Servdebt participou no estudo da MEPT – Melhores Empresas Para Trabalhar - iniciativa promovida pela Revista Exame, consultora Everis e a AESE Business School. Este estudo visa conferir um melhor entendimento da eficácia das práticas de gestão de cada empresa, contribuindo para lideranças empresariais responsáveis e positivamente impactantes.

O Relatório permite analisar e comparar o Índice Global de Satisfação dos colaboradores em 20 Indicadores, segundo o *ranking* das 100 MEPT, dimensão e setor da empresa. Com este estudo, concluiu-se que a satisfação dos colaboradores da Servdebt encontra-se acima da média (70,8%), tendo sido a Servdebt considerada uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal. No entanto, existem dimensões menos positivas, nomeadamente: valorização pessoal; recompensa e salário; partilha e comunicação interna.

A empresa rege-se por um código de ética e conduta rigoroso onde a confidencialidade é considerada primordial, tendo em conta a tipologia do negócio. O facto de ser uma empresa certificada pela ISO:9001, pressupõe o bom cumprimento de procedimentos, normas e instruções que delineiam o dia-a-dia do colaborador.

Em resultado deste enquadramento verifica-se *turnover* e uma taxa de absentismo altos, uma vez que nem todos os trabalhadores evidenciam perfil ou capacidade para se enquadrar com a cultura da empresa.

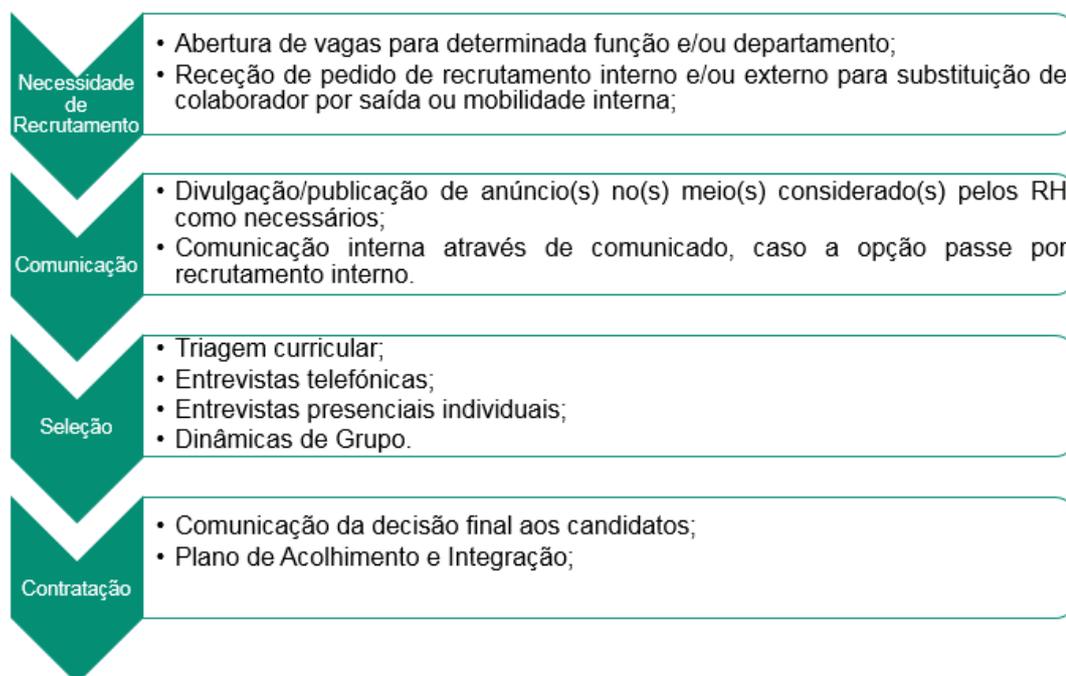
## 2. Práticas de GRH na empresa Servdebt

### 2.1 Recrutamento e Seleção

A Servdebt acredita que um processo de recrutamento e seleção de pessoas mais eficiente, aumenta a probabilidade do novo colaborador permanecer mais tempo na organização, de forma a reduzir a possibilidade de *turnover*.

Deste modo, é cada vez mais importante a procura constante de novos processos e métodos de recrutamento e seleção eficazes.

O esquema representado pela Figura 5 explicita o processo de recrutamento e seleção realizado pela Servdebt:

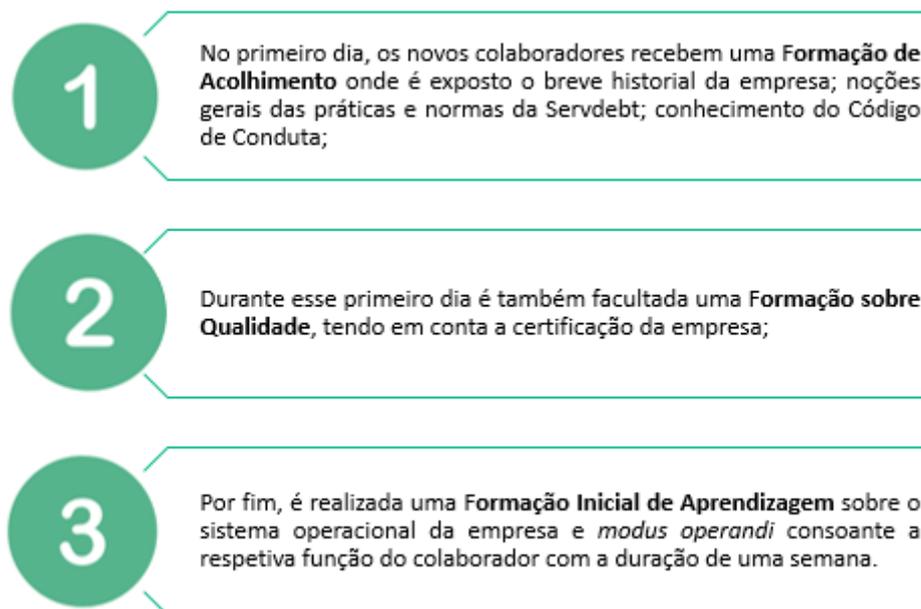


**Figura 6 - Esquema processual do Recrutamento e Seleção da Servdebt. Fonte: Autor (2019)**

### 2.2 Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento e integração praticado na Servdebt tem como objetivo não só informar os novos colaboradores acerca da empresa e sua atividade - como se posiciona no mercado, a sua evolução e atual dimensão, procedimentos transversais e benefícios - mas também garantir que o indivíduo se sente bem recebido e integrado pelos novos colegas.

Os RH são responsáveis pela formação de acolhimento e apresentação dos novos colaboradores ao seu respetivo superior hierárquico e aos diferentes membros da equipa.



**Figura 7 - Esquema conceptual do processo de Acolhimento e Integração da Servdebt. Fonte: Autor (2019)**

Assim, os RH praticam um acompanhamento próximo dos novos colaboradores, diagnosticando eventuais dificuldades de integração e/ ou constrangimentos que possam eventualmente existir, cuja mitigação deve ser feita através de formação. O processo tem a duração um mês, sendo concluído através de uma avaliação de diagnóstico, que deve ser feita de forma autónoma, com critérios e formulário próprios, tendo em consideração a avaliação realizada pelo superior hierárquico.

### **2.3 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho destina-se a todos os colaboradores da Empresa e o seu objetivo é identificar, para cada colaborador, competências e objetivos a atingir, promovendo a comunicação entre este e os respetivos superiores hierárquicos.

O processo é anual, a realizar no 1º trimestre de cada ano civil, acompanhando assim o ciclo de gestão da empresa. Deve ser repartido por duas fases principais: autoavaliação,

avaliação dos pares e avaliação do superior hierárquico, sendo esta última fase discutida em reunião.

O Modelo de Avaliação é constituído por duas partes que se complementam e cujos resultados permitirão retirar informações qualitativas e quantitativas para a Gestão Integrada de Recursos Humanos, a saber:



*Figura 8 - Esquema processual da Avaliação de Desempenho da Servdebt.*

*Fonte:(Autor (2019))*

**Análise de Competências** = Competências relacionais e técnicas gerais/ específicas.

**Avaliação do Desenvolvimento** = Percentagem de cumprimento dos objetivos, em função da ponderação de cada um.

A análise e avaliação das competências será complementada com o grau de realização dos objetivos definidos no ano anterior, permitindo fazer a avaliação de forma individual e diferenciadora em termos qualitativos (atividades observáveis) e quantitativos (resultados), baseada no mérito e no contributo de cada um, fornecendo informação para a evolução das carreiras, política salarial e de atribuição de compensações/ benefícios.

A partir dos resultados da Avaliação de Desempenho e da sua fundamentação, serão deliberadas as possíveis propostas no que respeita a:

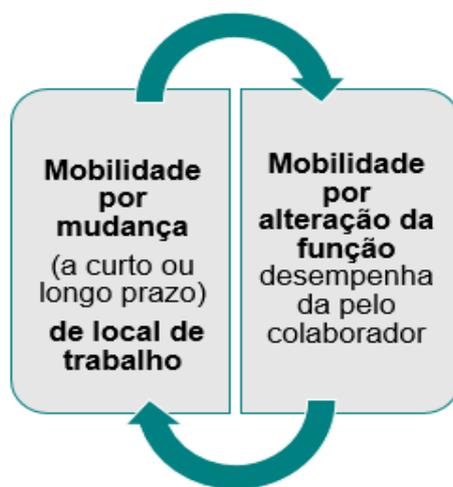
- ✓ Progressões salariais;
- ✓ Promoções e percursos profissionais (mudanças de função, categoria, níveis, atribuição de novas responsabilidades e/ou outros);
- ✓ Condições contratuais.

A Avaliação de Desempenho fornece ainda feedback aos colaboradores e responsáveis no que diz respeito aos seus pontos fortes; necessidades de desenvolvimento e informações relativas à necessidade de formação ou elaboração de planos individuais de desenvolvimento.

Neste momento, por forma a complementar a Avaliação Global, a Servdebt está a desenvolver um modelo de avaliação de desempenho 360°, com o objetivo de facilitar a identificação de oportunidades de melhoria e orientar a elaboração de planos de ação em duas vertentes – individual e organizacional (geral, diretoria, área, departamento, setor, filial entre outros.).

## 2.4 Mobilidade Interna

Na Empresa, a mobilidade ocorre quando há ocupação de um posto de trabalho através da colocação de um trabalhador na mesma situação funcional em diferente departamento, ou em diferente situação funcional no mesmo ou em diferente departamento. Este processo implica, em regra, um acordo entre o trabalhador e os departamentos de origem e destino. A mobilidade interna no universo Servdebt pode ser dividida em duas realidades:



*Figura 9 - Esquema relacional do processo de mobilidade praticado na Servdebt.*

*Fonte: Autor (2019)*

A mobilidade interna torna-se num processo que permite e oferece novos desafios aos colaboradores, apresentando-se como forma de evolução na carreira, de progressão individual e profissional.

Face ao paradigma atual, cada vez mais os colaboradores têm de ser proativos, dinâmicos e disponíveis para abraçarem novos desafios, apreenderem com rapidez temas diversos na organização e adquirirem capacidade de adaptação a novos contextos e situações.

## **2.5 Benefícios e Compensação**

Relativamente à prática e política de compensação e benefícios, a Servdebt tem dois objetivos base: atrair e manter os melhores colaboradores e fomentar cultura de alto rendimento.

No que diz respeito à remuneração, esta inclui o ordenado base, a retribuição variável, as prestações sociais e de outro tipo.

A Servdebt fomenta a utilização de incentivos e prémios, sempre que estes sejam justificados. Indicadores como rendimento pessoal e de equipa são decisivos na atribuição desses incentivos.

Existe uma atitude responsável por parte da Servdebt perante os seus colaboradores e a sociedade, nomeadamente na perceção da importância do conceito do bem-estar pessoal e profissional com o fim de se atingir um certo grau de rentabilidade e satisfação.

Deste modo e como forma de motivar os colaboradores, são parte integrante da empresa: benefícios como ações de solidariedade, massagens, manicure, seguro de saúde ou médico nas instalações.

Formar no sentido tradicional, consiste em dar às pessoas informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas, de forma a serem eficientes naquilo que fazem. Contudo, numa ótica moderna de desenvolvimento, formar tem de ser algo mais, que permita às pessoas aprenderem novas atitudes, soluções, ideias e conceitos. Formar deve conduzir à modificação de hábitos e comportamentos que as ajudem a ser mais eficazes no desempenho do seu papel na organização (Chiavenato, 2009).

## 2.6 Comunicação

Na Servdebt a comunicação é pensada de forma integrada e é utilizada como uma ferramenta estratégica na organização.

Sendo as organizações formadas por indivíduos que existem em diversos contextos (social, cultural, político, económico), a Servdebt visa atingir os seus objetivos através de processos de relação e comunicação entre eles. Assim, importa valorizar abordagens interativas da comunicação e não apenas assumi-la como veículo de transmissão de informações.

A Comunicação Organizacional na Servdebt pode ser dividida por:

Comunicação institucional	Comunicação interna	Comunicação administrativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeos;</li> <li>• Redes Sociais;</li> <li>• Site da Empresa;</li> <li>• Manuais;</li> <li>• Conferências e debates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Newsletter</i>;</li> <li>• Comunicados;</li> <li>• Redes Sociais;</li> <li>• Mural Digital;</li> <li>• Reuniões mensais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fóruns;</li> <li>• Eventos Corporativos;</li> <li>• Comunicados.</li> </ul>

**Figura 10 - Comunicação organizacional na Servdebt. Fonte: Autor (2019)**

Uma comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em conflitos que são muitas vezes derivados da falta de informação. A Servdebt acredita que uma comunicação ativa proporciona uma satisfação contínua do indivíduo, o que promove uma melhor relação entre todos (indivíduos entre si e organização), evitando-se custos adicionais que possam vir a ser gerados por falta de relacionamento e conhecimento.

## 2.7 Formação e Desenvolvimento

Na Servdebt é promovida uma formação estratégica relevante e abrangente, focada no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, através da aquisição de competências comportamentais e técnicas, tendo em foco o rigor e qualidade crescente dos serviços prestados.

As formações poderão ser executadas por formadores internos ou externos. A Servdebt aposta em formação que garanta crescimento individual, em equipa e na organização, através de técnicas que permitam aos participantes aprender de forma informal (exemplos: atividades de *team building*; realização de *quizzes*).

O processo de Formação é composto por:



**Figura 11 - Esquema processual de Formação praticado na Servdebt. Fonte: Autor (2019)**

Por norma, é adotada a formação presencial, assente na abordagem «formação - ação - aplicação» com metodologias essencialmente ativas, incorporando abordagens inovadoras que provoquem transformação.

A Servdebt aposta em formação que garanta crescimento individual, em equipa e na organização, através de técnicas que permitam aos participantes aprender de forma informal (exemplos: atividades de *team building*; realização de *quizzes*).

## CAPÍTULO IV - PROJETO DE INTERVENÇÃO

### 1. Resultado das entrevistas aos formadores

A partir da análise de conteúdo realizada aos oito Formadores entrevistados para este projeto (Anexo VIII, podemos concluir que independentemente do tipo de formação administrada – Formação comportamental ou de Acolhimento e Integração são as mais efetuadas pelos formadores deste estudo – estes indicam que a formação é essencial para o desenvolvimento de qualquer organização no que concerne à aquisição de conhecimentos, *networking*, promoção da cultura organizacional e alcance de excelência profissional. “(...) *Acho que é o pilar do desenvolvimento dos colaboradores. Não só enquanto pessoas, mas enquanto profissionais.*” (Anexo IV - Entrevista 6).

Essencialmente, para estes profissionais, existem quatro motivações muito fortes para continuarem a desenvolver trabalho na área da formação: o ROI<sup>4</sup>, a transmissão de conhecimentos (muito ligado ao ato de ensinar), o reconhecimento e a busca pela excelência profissional – “(...) *colaboradores com mais formação, ou com formação mais adequada, vão mais ao encontro do que se pretende na empresa*” (Anexo IV – Entrevista 8).

No entanto, existem desafios com que se deparam todos os dias nas suas salas de formação, nomeadamente: o ambiente formativo; - “*Muitas vezes é o espaço...às vezes não é o ideal. O espaço físico nem sempre tem as melhores condições, por exemplo, em termos de climatização torna-se difícil porque as pessoas ou estão cheias de calor ou estão cheias de frio o que acaba por interferir naquilo que estão a ver ou a realizar ou a assimilar.*” (Anexo IV - Entrevista 2) - os *timings* impostos para o cumprimento de determinada formação; a constituição do grupo formativo; desmotivação das pessoas e o preconceito existente por parte dos formandos que encaram a formação como uma obrigação e não como uma ferramenta que lhes proporcionará uma melhoria do seu trabalho. “(...) *a pouca recetividade das pessoas. Acho que muitas das pessoas encaram a formação como mais uma obrigação do que uma oportunidade de melhorar.*” (Anexo IV - Entrevista 3).

---

<sup>4</sup> Return on investment ou retorno do investimento.

## 2. Resultado das entrevistas aos responsáveis de Academias Empresariais

Através da análise às entrevistas realizadas aos responsáveis de Academias de Formação, é possível salientar a relevância da existência de uma Academia numa empresa devido aos fatores de aprendizagem, ambiente empresarial positivo, motivação, *engagement* e retenção de talento: *“Principalmente porque conseguimos desenvolver o talento que já existe nas nossas pessoas, desenvolver as suas capacidades, os seus conhecimentos, fazendo com que depois a sua experiência e aquilo que é o seu dia-a-dia também melhore significativamente a sua performance. Facilita também a integração das pessoas nas empresas, motiva os colaboradores porque percebem que está a haver um investimento nas suas pessoas, estimula a criatividade porque lhes permite partilhar com os colegas algumas ideias para melhorarem a sua produtividade. Cria uma relação de compromisso e engagement com a entidade onde trabalham”* (Anexo IX – Entrevista 1). O segundo entrevistado acrescenta ainda que *“eu considero que a aprendizagem está no cerne, hoje em dia, do que é a Gestão de Pessoas numa organização”* (Anexo IX – Entrevista 2).

Relativamente à Academia de Formação, foram destacadas como principais metodologias o formato em sala, formato *e-learning*, *blended learning*, avaliação formativa e sumativa: *“O outro fator, que eu acho que foi motivacional para as pessoas foi a questão dos trabalhos que as pessoas tinham de fazer no final de cada nível”* (Anexo IX – Entrevista 2).

As academias representadas por estas duas entrevistas são academias díspares, até porque uma delas é destinada ao universo completo da empresa – *“Vamos apostar num sistema de LMS (Learning Management System) – vamos ter uma plataforma onde vamos conseguir disponibilizar conteúdos a todos os nossos colaboradores desde do topo até à base da nossa pirâmide* (Anexo IX – Entrevista 1) e outra, apenas ao nível da liderança e chefias intermédias da empresa – *“funcionou para os líderes e managers e para as chefias intermédias. Depois funcionou para todas as pessoas que passavam pelo processo de assessment de talentos que eram realmente considerados os talentos da organização. Portanto, foi um projeto que foi muito focado na questão da Liderança e dos Talentos.”* (Anexo IX – Entrevista 2).

Como principais desafios à implementação de uma academia, foram enumerados fatores como: resistência à convocatória para a formação e o perigo de se poder tornar

rapidamente obsoleta face à forma de formar – *“No início, quando começámos a convocar as pessoas para irem à academia, as pessoas assustavam-se porque era quase como voltar a um curso, com avaliação, com assessment, que podiam ser postas em causa...(...)* (Anexo IX – entrevista 2); *“Uma academia é quase como uma gestão do conhecimento. Não só na forma como comunicamos para as pessoas, como na forma como lhes damos formação, como lhes damos acesso a conteúdos que à distância de um clique podem enriquecer a sua atividade. É muito mais do que formação e principalmente do que aquela formação dita tradicional – em sala”* (Anexo IX – entrevista 1).

Ambos os entrevistados estiveram totalmente de acordo face à importância de existir uma perceção para além da satisfação dos formandos, após o término de uma formação – *“É importante nós apresentarmos no final de cada ação de formação um questionário de avaliação da formação que tem uma série de componentes: avaliação do formador, conteúdos ajustados à sua função, melhoria da atividade profissional após a formação. Quer a formação seja em formato e-learning ou presencial é importante fazer uma avaliação da eficácia dessa formação.* (Anexo IX – entrevista 1).”

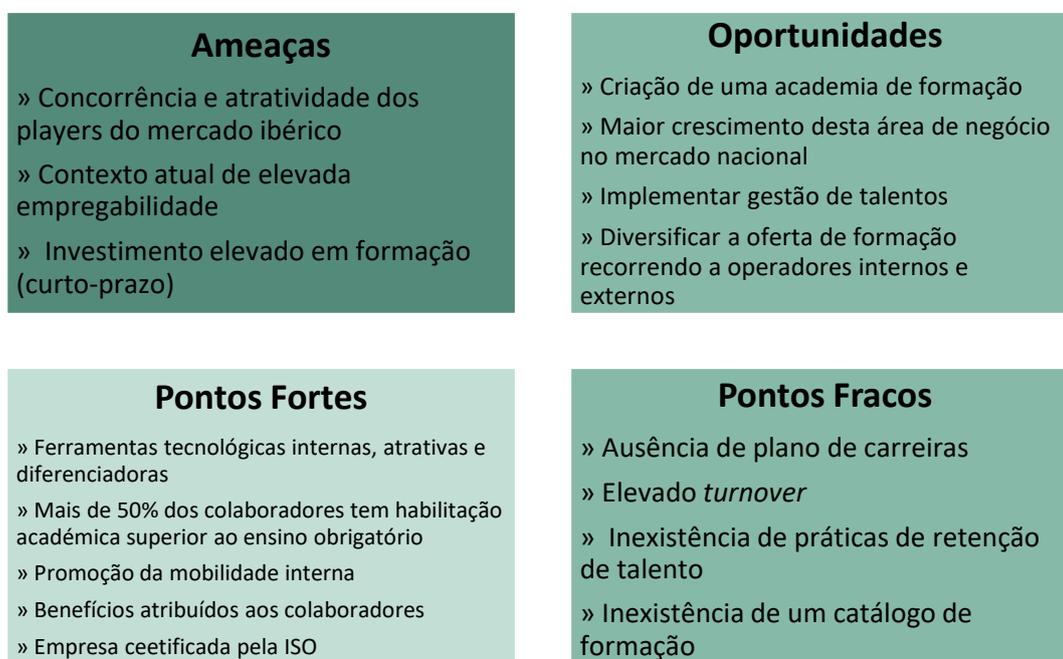
Em relação às métricas aplicadas nas academias para aferir transferência de conhecimento, o entrevistado 2 explicita a utilização do modelo Kirkpatrick com a aferição do conhecimento passado 6 meses da frequência da academia: *“Depois, passados 6 meses das pessoas terem frequentado a academia, nós fazíamos a avaliação da eficácia – enviávamos para as chefias da pessoa e para a própria pessoa, um questionário em que pedíamos para elas descreverem qual o impacto de terem passado pela academia e se aquilo que tinham aprendido, tinham tido a capacidade de aplicar no seu dia-a-dia do trabalho (terceiro nível). Depois, havia uma análise feita pelos Recursos Humanos que era tentar traçar as curvas de aceleração de carreira e tentarmos perceber se havia alguma correlação entre passar ela academia ou não, no âmbito de gestão de carreira.”.* Por outro lado, o entrevistado 1 referiu que a etapa relativa à transferência de conhecimento era apurada com a entreaajuda da chefia direta do colaborador e do departamento de Gestão de Pessoas: *“geralmente este tipo de avaliação é realizado pela chefia que é quem está mais próximo desta pessoa e quem na verdade consegue perceber se realmente há uma evolução ou não há. Temos também um Sistema de Gestão de Desempenho que segue a evolução face ao investimento que foi feito em formação, temos a própria auscultação dos colaboradores – passado x tempo de*

*formação, partilham connosco (RH) se proporcionou crescimento no próprio colaborador.” (Anexo IX – entrevista 1).*

No final, os entrevistados expuseram de que forma as empresas poderão contribuir para a transferência do conhecimento, tendo ambos concluído que o apuramento dos *stakeholder* e das suas necessidades são o principal ponto de partida: *“Eu acho que é muito importante fazer um levantamento de necessidades ajustado porque muitas vezes achamos que as pessoas precisam de algo e na verdade não aferimos concretamente qual vai ser a mais-valia daquele colaborador presenciar uma determinada formação.”* (Anexo IX – Entrevista 1); *“A primeira coisa que as pessoas que estão nos recursos humanos devem fazer é ouvir as outras pessoas para que nós sempre que formos criar uma ação de formação, seja ela qual for, termos bem definidos quais são os objetivos dessa formação e quais são as evidências ou as métricas que eu consigo criar para perceber se ela teve impacto ou não.”* (Anexo IX – Entrevista 2).

### 3. Análise SWOT

Após análise e contextualização da empresa, podemos aferir diferentes perspetivas sobre aquilo que é inerente à Servdebt, nomeadamente:



**Figura 12 – Análise SWOT Fonte: Autor (2019)**

A partir da análise SWOT podemos concluir que a Servdebt tem uma forte concorrência no mercado ibérico e pretende marcar a sua posição de liderança por isso está consciente que as concretizações dos seus objetivos estratégicos dependem do envolvimento e compromisso dos seus colaboradores.

Contudo, apesar do crescimento do número de colaboradores, existe uma elevada taxa de *turnover*. Este fator eleva para um outro patamar a relevância dada à motivação e envolvimento, à retenção de colaboradores e ao foco no capital humano.

Mais de metade da empresa Servdebt (58%) detém o grau de Licenciatura, habilitação académica que reflete uma empresa que caminha para ser cada vez mais qualificada e, conseqüentemente, desenvolver um trabalho de excelência. Este indicador irá impactar nos objetivos estratégicos da empresa, tendo em conta que uma empresa mais qualificada, torna-se mais atrativa, destacando-se entre os outros *players* de mercado e fazendo com que os investidores reconheçam e concretizem a sua aposta.

A criação de uma Academia, será considerada também uma aposta no conhecimento e nas qualificações detidos pelos trabalhadores que decorrem da educação e da formação – incluindo formação pela experiência – gerando assim uma “capacidade produtiva” que, conseqüentemente, atrai os investidores, parceiros de negócios e clientes que trabalham com a Servdebt.

Já existindo uma primeira linha de comunicação - que refere aspetos como clima organizacional, iniciativas solidárias, recompensas e benefícios – torna-se fundamental a criação de uma segunda via de comunicação que realce e enalteça o capital intelectual e humano detido. É necessário transmitir essa mensagem com transparência e comunicar o impacto de temas como conhecimento, qualificações, capacidades e aptidões através da criação dessa academia de formação, onde todos os atributos e competências, sejam trabalhados por forma a ficarem patentes em resultados e acrescentarem valor à empresa.

#### 4. Criação da Estrutura da Academia

O presente projeto de intervenção centra-se na criação da estrutura de uma Academia de Formação, dando especial ênfase ao processo da transferência do conhecimento como motor para uma melhoria do desempenho profissional na organização.

Tendo em conta a dimensão da Servdebt e a diversidade de funções existentes na empresa, optou-se por escolher a área de *core business*, denominada área operacional, onde se centram o maior número de pessoas da organização.

A área em estudo tem como processo operacional:

- Assegurar a realização dos serviços prestados de forma consistente com os requisitos do Sistema de Gestão, leis e regulamentos aplicáveis e compromissos assumidos com o cliente.

Além da representatividade desta área, a maioria das ações de formação definidas no plano de formação são desenvolvidas para a área operacional. No entanto, é também esta área a que detém maior taxa de *turnover*, logo, o conhecimento apreendido e transferido para o local de trabalho é rapidamente perdido. Assim, a criação de uma academia terá como principal objetivo promover a aprendizagem e o *engagement*, por forma a contribuir para a redução do *turnover*.

##### 4.1 Breve caracterização da área Operacional da Servdebt

A área operacional da Servdebt é composta por *Asset Managers* ou Gestores de Crédito; Advogados e Juristas (*Legal Managers*); Responsáveis de Equipa (*Team Leaders*); Comerciais Imobiliários e Peritos Avaliadores (*Property Managers*).

Função	Número
<i>Asset Manager</i>	100
<i>Legal Manager</i>	80
<i>Team Leader</i>	40
<i>Property Manager</i>	15

**Tabela 2 – Distribuição das funções operacionais da Servdebt. Fonte: Dados internos Servdebt (2019)**

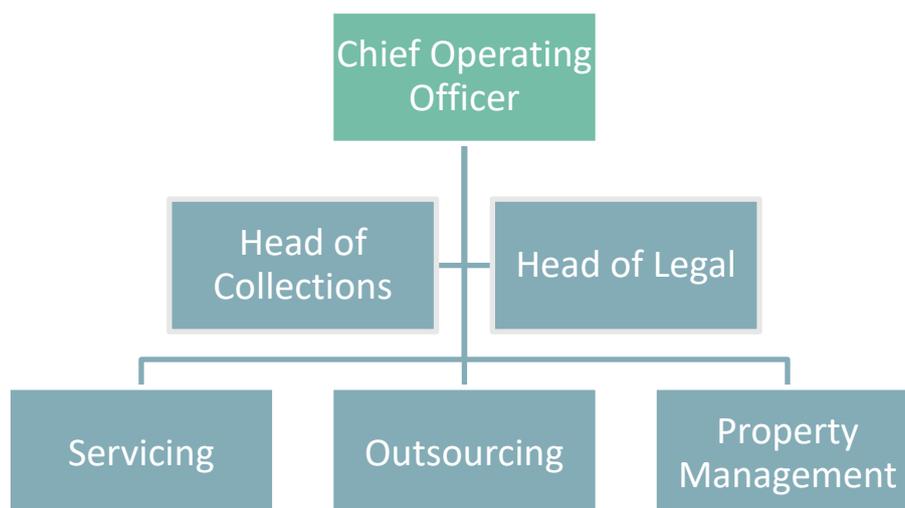
Esta área gere cerca de 6 mil milhões de ativos, entre créditos ao consumo, crédito à habitação e automóvel. Segundo os dados apurados pelo departamento financeiro da empresa, durante o ano de 2018, a área Operacional geriu cerca de 23 carteiras de crédito.

Valor dos Ativos (MM€)	Número de Carteiras de Ativos
6	23

Negócio	Participação (%)
<i>Servicing</i>	60
<i>Outsourcing</i>	23
<i>Property Management</i>	17

**Tabela 3 – Dados económicos sobre a gestão e valor dos ativos da Servdebt. Fonte: Dados internos Servdebt (2019)**

Em termos de estrutura orgânica, a área operacional organiza-se de acordo com o exposto na Figura 12 e integra 235 profissionais de diferentes funções. Em cada uma das áreas descritas – *Servicing*, *Outsourcing* e *Property Management* – existem carteiras geridas por equipas constituídas por *Legal Managers* e um *Team Leader Legal* ou por *Asset Managers* e um *Team Leader*. Uma mesma carteira, é sempre gerida por Advogados e Gestores de Crédito.



**Figura 13 - Organograma da estrutura Operacional. Fonte: Autor (2019)**

## 4.2 A Academia

A Servdebt ambiciona ser uma referência nacional e internacional em *loan servicing* e *property management*, reconhecida pela Excelência e Inovação na prestação de serviços de gestão de ativos e recuperação de crédito em incumprimento, assumindo-se como uma Organização com uma forte orientação para o Cliente, sustentada numa relação de Compromisso e Transparência. No âmbito da qualidade, a empresa determina como um dos seus compromissos:

- Incrementar a performance operacional através da melhoria do suporte às equipas, minimizando tempos não produtivos, fomentando o desenvolvimento dos colaboradores e retendo os melhores talentos, de modo a cumprir e exceder as expectativas dos nossos clientes, sempre com uma gestão próxima e atenta.

Desta forma, a fundação de uma academia terá um papel estratégico dentro da Servdebt, pois para além do desenvolvimento de competências, retenção de talento, avaliação da formação e transferência do conhecimento; estaria alinhada com a certificação da empresa no que concerne aos parâmetros de qualidade e excelência profissional.

Conforme explicitado por Pillay e Wijnbeek (2006), o processo de criação de uma academia de formação demora cerca de 18 meses por forma a percorrer as 10 fases que tipicamente devem fazer parte da sua implementação.

No caso da Servdebt, a Academia denominada neste projeto como “*Collections Academy*”, integrará a formação profissional articulada com a avaliação do processo formativo que comunicará diretamente com o sistema de carreiras.

Assim, este projeto propõe que a *Collections Academy* seja baseada em três vetores:

- Partilhar conhecimento e promover *networking*;
- Desenvolver e aperfeiçoar competências;
- Identificar, fomentar e reter talento.

Para o cumprimento destes vetores, a academia deverá desenvolver parcerias com organismos externos à empresa, como Universidades, Financeiras, Banca, Imobiliárias, por forma a que os seus profissionais experienciem a partilha do conhecimento e estejam a par da inovação e evolução da área de negócio em que estão inseridos.

### 4.3 Collections Academy

A Academia da Servdebt, será dividida em 3 escolas que serão introduzidas na estrutura organizacional da empresa como parte integrante da área Operacional.



*Figura 14 – Componentes da Collections Academy. Fonte: Autor (2019)*

Ao nível de recursos humanos alocados à academia, haverá um Diretor responsável pela administração e coordenação da academia; um coordenador pedagógico; e cada escola terá afeta um diretor que será considerado especialista na área da Gestão e Liderança, da Formação Técnica Operacional (Direito e Cobranças) e Gestão Imobiliária.

A *Collections Academy* deverá comunicar e promover a respetiva partilha de conhecimento com os mais variados departamentos da empresa e seus grupos profissionais, para que seja estabelecida uma ligação entre o processo formativo desenvolvido dentro da academia e os propósitos estratégicos de cada setor.

As 3 escolas – EGL, EO e EGI – também funcionarão interligadas, na medida em que os colaboradores inseridos na Escola de Operações, por exemplo, poderão transitar para a EGL caso, através da formação desenvolvida e do desenho do perfil do colaborador, sejam identificadas competências inerentes à gestão e liderança.

#### 4.2.1 Missão da Collections Academy

Assegurar o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências técnicas e de gestão e liderança dos colaboradores, através de formação profissional assente em práticas orientadas para o cliente, investidor e/ou parceiro de negócios, visando a excelência técnica dos profissionais e a sustentabilidade da Servdebt.

#### 4.2.2 Visão da Collections Academy

Ser referência nacional em termos de academia de formação no setor da gestão de ativos devido às práticas de formação diferenciadoras.

#### 4.2.3 Valores da Collections Academy

- Promoção e partilha do conhecimento
- Gestão de carreiras e retenção de talento
- Orientação para o cliente/investidor/parceiro

#### 4.2.4 Fundamentos e áreas de intervenção da Collections Academy

A Collections Academy procura basear a sua formação num modelo de competências tripartido, seguindo a lógica das três escolas concebidas:



**Figura 15 – Modelo de competências subjacente à Collections Academy, Fonte: Autor (2019)**

As competências relacionais vão trabalhar três pilares fundamentais: o autoconhecimento, a autogestão e o relacionamento interpessoal. Esta área de intervenção, será transversal a todas as escolas por forma a que domínios como os valores da empresa e a cultura organizacional sejam promovidos.

As competências técnicas, vão estar direcionadas para o *modus operandi* da Servdebt e vão ser específicas de cada função operacional. O foco será o colaborador obter conhecimento ao nível do saber e do saber fazer, adquirindo mais informação, conceitos e ideias para que desenvolva o seu *know-how* e torne o seu trabalho mais eficiente.

Por último, as competências de gestão e liderança que serão aplicadas na EGL e serão trabalhadas com todos os colaboradores que ocupem cargos de chefia, neste caso de *Team Leader*, a fim de serem desenvolvidos componentes como o poder da influência, autoconfiança, determinação, entre outros.

#### 4.2.5 Módulos de formação da *Collections Academy*

Tendo em conta as três escolas definidas *a priori*, serão estabelecidos módulos de formação completamente customizados por forma a que seja alcançada uma maximização dos interesses e necessidades da Servdebt na formação dos colaboradores para o exercício das suas funções atuais e futuras.

Módulos de Formação
o <b>Gestão e Liderança;</b>
o <b>Desenvolvimento Pessoal</b>
o <b>Comércio (para as atividades imobiliárias)</b>
o <b>Atendimento telefónico, receção e acolhimento</b>
o <b>Enquadramento na Organização</b>
o <b>Direito</b>
o <b>Informática na ótica de utilizador</b>

*Tabela 4 – Modelos de Formação da Collections Academy. Fonte: Autor (2019)*

Esta customização é garantida pelos Diretores das escolas, considerados especialistas internos, que alinham conteúdos dos cursos e respetivos módulos com os propósitos estratégicos de cada área da empresa, garantindo a capitalização do conhecimento.

#### 4.2.6 O processo de avaliação da formação da *Collections Academy*

Tendo em conta que no processo de composição de uma academia, deverá ser considerado um processo de avaliação mensurável que permita aferir a satisfação da formação, a aprendizagem e a transferência do conhecimento, foram criados especificamente para este projeto, dois instrumentos: 1) para validar a aprendizagem; e 2) para aferir a transferência para o posto de trabalho (Anexo X e XI) aplicados a uma formação específica.

Assim, de entre os vários níveis de avaliação da formação explicitados na tabela 5, este projeto de intervenção centrar-se-á: na aprendizagem e na transferência do conhecimento para uma melhoria do desempenho profissional.

<b>Níveis de avaliação da formação</b>
○ <b>Satisfação dos formandos</b>
○ <b>Satisfação de formadores</b>
○ <b>Aprendizagem</b>
○ <b>Desempenho de formadores, coordenadores e outros colaboradores</b>
○ <b>Ocorrências (desistências, reclamações, ...)</b>
○ <b>Satisfação com as competências adquiridas</b>
○ <b>Melhoria do desempenho profissional</b>
○ <b>Avaliação de entidades externas prestadoras de serviços de formação</b>
○ <b>Análise de resultados anuais da actividade</b>
○ <b>Avaliação dos objectivos contemplados em plano de actividades</b>
○ <b>Avaliação de indicadores de execução física dos projectos</b>
○ <b>Avaliação de indicadores de desempenho</b>
○ <b>Orientação para resultados e melhoria contínua (auto-avaliação, auditorias internas e externas)</b>

*Tabela 5 – Níveis de avaliação da formação da Collections Academy. Fonte: Autor (2019)*

## **5. Desenvolvimento do Processo de Transferência de Conhecimento**

Conceptualmente e como explicitado, o plano de avaliação proposto para este projeto terá por base o modelo de *Kirkpatrick*, com especial ênfase no nível 3 – comportamento: conhecimento aplicado.

Para essa finalidade, foi aplicado a um Grupo piloto em 3 fases diferentes (antes da formação, final da formação e após a formação), um “teste diagnóstico” desenvolvimento com o intuito de formativa e sumativamente quantificar a aprendizagem da ação de formação. Após 1 mês dessa avaliação, aplicaram-se questionários aos *Team Leaders* dos

formandos para aferir junto daqueles que estão mais próximos do seu dia-a-dia laboral, a aplicação dos conhecimentos apreendidos.



*Figura 16 – Fases do processo experimental de transferência de conhecimento.*

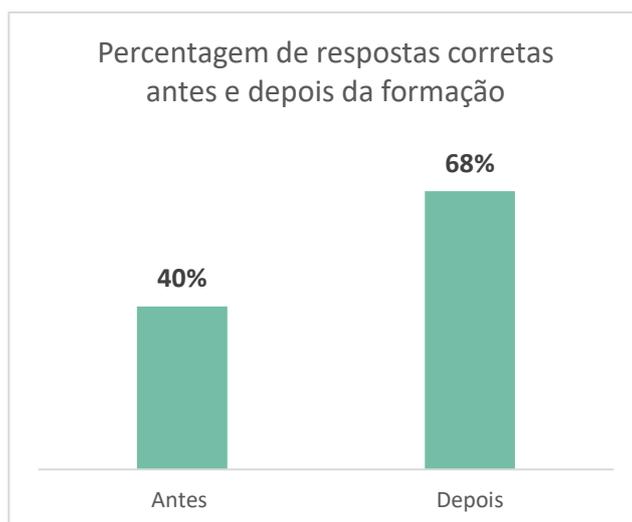
*Fonte: Autor (2019)*

### **5.1 Resultados do Teste Diagnóstico aplicado em duas fases**

Relativamente aos resultados consequentes da aplicação dos “Testes de Diagnóstico” efetuados na fase de Reação (fase inicial anterior à formação) revelam que o percentual de respostas corretas é de 40%. Ou seja, os formandos já detinham algum conhecimento sobre as temáticas a serem abordadas e as respetivas matérias.

Após a Fase de Aprendizagem (fase após a primeira semana de formação em sala), os resultados indicam que o percentual de respostas corretas aumenta em 28 pontos percentuais face ao nível inicial (40%). Sendo 100% o valor que traduz a transferência do conhecimento em pleno, os resultados apurados demonstram que existem 32 pontos percentuais de melhoria.

Poderá concluir-se igualmente que o nível de conhecimento que os formandos detinham (40%) era superior ao adquirido ao longo da formação (28%).

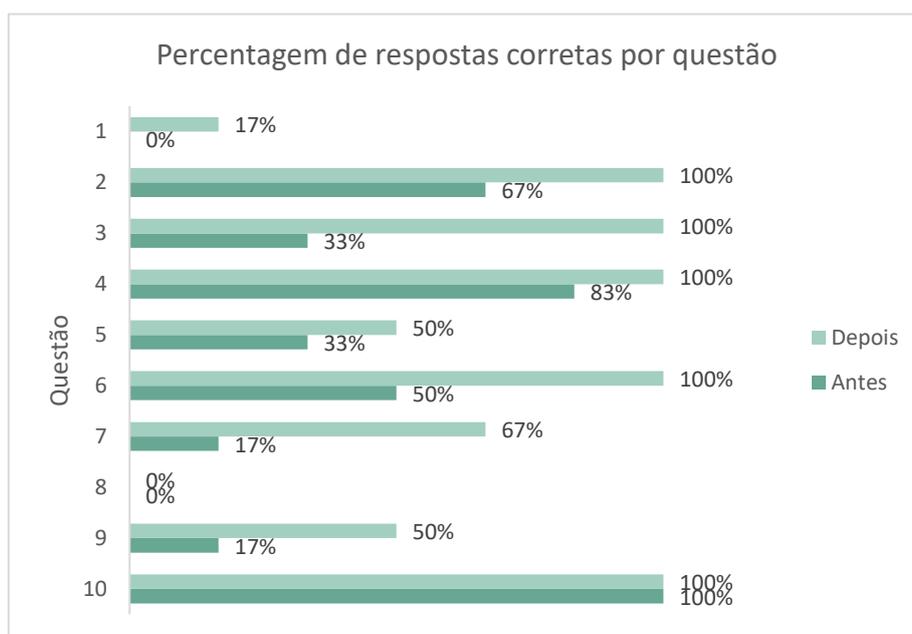


**Gráfico 2 – Percentual de respostas corretas no Teste de Diagnóstico em duas fases.**

**Fonte: Autor (2019)**

Analisando detalhadamente as questões contantes no “Teste de Diagnóstico” (anexo V), é relevante assinalar que das 10 questões realizadas, em 4 houve uma evolução positiva para 100% de respostas certas.

Em 3 questões – a número 5, 7 e 9 – o percentual de respostas certas apenas evoluiu até 50% a 67%. Nas restantes duas – a número 1 e 8 – o nível de conhecimento assimilado pelos formandos foi baixo ou nulo, com 17% e 0% de respostas corretas, respetivamente.



**Gráfico 3 – Percentual de respostas corretas por questão. Fonte: Autor (2019)**

## 5.2 Resultados do Questionário aplicado aos *Team Leaders*

Os questionários aplicados aos *Team Leaders* para aferir transferência de conhecimento *on the job*, detêm uma escala de resultados de 1 a 5, onde 1 representa a não aplicação/apresentação/execução do conhecimento adquirido e 5 a total aplicabilidade de uma forma correta no local de trabalho do saber obtido.

As questões presentes nos questionários são maioritariamente operacionais e alvo de auditorias internas e/ou externas. Como por exemplo, “o formando tipifica corretamente as chamadas em SLS5?”

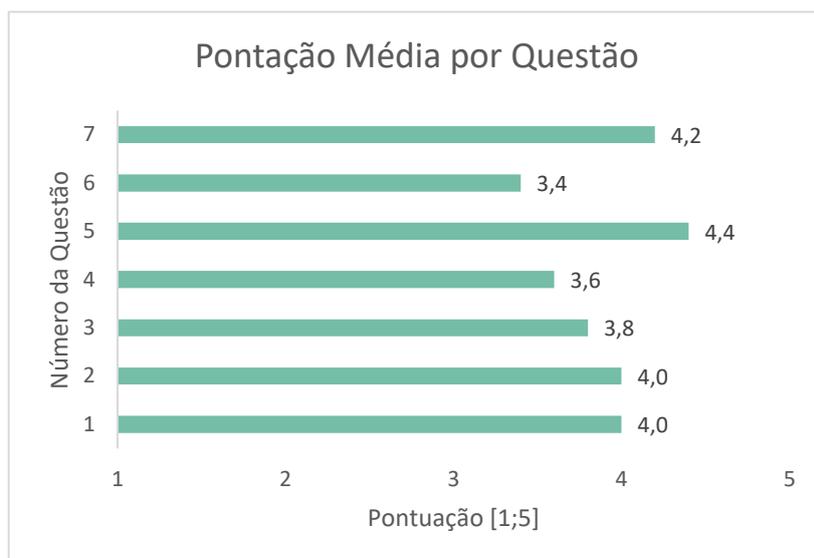
O resultado dos questionários efetuados demonstra uma pontuação média de 3,9 – numa escala de 1 a 5. Traduzindo este valor para uma escala de 0 a 100%, o resultado seria de 78%.

Constata-se assim que o resultado da avaliação dos *Team Leaders* (após o primeiro mês de admissão dos formandos) é 10 pontos percentuais superior ao resultado do “Teste de Diagnóstico” aplicado aos formandos no final da primeira semana de formação dos mesmos.

Existem tópicos como a questão 4: “*O formando aplica corretamente as funcionalidades dos SLS?*”; e a questão 6: “*O formando executa corretamente todas as etapas da negociação?*”: cuja pontuação é mais baixa do que as restantes questões.

---

<sup>5</sup> SLS - abreviatura para *Servdebt Loan System* - sistema interno da Servdebt.



**Gráfico 4 – Pontuação Média por Questão numa escala de 0 a 5. Fonte: Autor (2019)**

### 5.3 Análise de Conteúdo das entrevistas aos formadores

A partir da análise de conteúdo realizada aos oito Formadores entrevistados para este projeto (Anexo VIII), podemos concluir que independentemente do tipo de formação administrada – Formação comportamental ou de Acolhimento e Integração são as mais efetuadas pelos formadores deste estudo – estes indicam que a formação é essencial para o desenvolvimento de qualquer organização no que concerne à aquisição de conhecimentos, *networking*, promoção da cultura organizacional e alcance de excelência profissional. “(...) *Acho que é o pilar do desenvolvimento dos colaboradores. Não só enquanto pessoas, mas enquanto profissionais.*” (Anexo IV - Entrevista 6).

Essencialmente, para estes profissionais, existem quatro motivações muito fortes para continuarem a desenvolver trabalho na área da formação: o ROI<sup>6</sup>, a transmissão de conhecimentos (muito ligado ao ato de ensinar), o reconhecimento e a busca pela excelência profissional – “(...) *colaboradores com mais formação, ou com formação mais adequada, vão mais ao encontro do que se pretende na empresa*” (Anexo IV – Entrevista 8).

No entanto, existem desafios com que se deparam todos os dias nas suas salas de formação, nomeadamente: o ambiente formativo; - “*Muitas vezes é o espaço...às vezes não é o ideal. O espaço físico nem sempre tem as melhores condições, por exemplo, em*

<sup>6</sup> *Return on investment* ou retorno do investimento.

*termos de climatização torna-se difícil porque as pessoas ou estão cheias de calor ou estão cheias de frio o que acaba por interferir naquilo que estão a ver ou a realizar ou a assimilar.”* (Anexo IV - Entrevista 2) - os *timings* impostos para o cumprimento de determinada formação; a constituição do grupo formativo; desmotivação das pessoas e o preconceito existente por parte dos formandos que encaram a formação como uma obrigação e não como uma ferramenta que lhes proporcionará uma melhoria do seu trabalho. “(...) *a pouca receptividade das pessoas. Acho que muitas das pessoas encaram a formação como mais uma obrigação do que uma oportunidade de melhorar.*” (Anexo IV - Entrevista 3).

Em termos de métricas para aferir transferência de conhecimento, a maioria dos formadores assinalou questionários e testes de aferição de conhecimento, exceto um dos formadores que não indicou qualquer métrica.

Quando questionado que tipo de estratégias eram utilizadas para validar a transferência do conhecimento, apenas um formador indicou não medir a transferência do conhecimento. Os restantes responderam que a observação *in loco*, *e-learning* e questionários seriam estratégias eficientes para validar a transferência de conhecimento.

No que concerne a práticas para a transferência do conhecimento, os entrevistados destacaram as dinâmicas em sala, a gamificação, o *coaching*, o formato multimédia, a avaliação após a formação e a observação *in loco*.

## **6. Análise crítica referente ao Processo de Transferência do Conhecimento**

A medição dos resultados sobre a transferência do conhecimento na empresa Servdebt não constitui uma prática intrínseca. Assim, este projeto permitiu perceber a relevância de mensurar a Formação: uma das práticas com maior destaque na Gestão de Pessoas. Através do teste aplicado ao grupo Piloto, na formação Inicial de Collections, ficou explícito que existe 32 pontos percentuais de melhoria para alcançar a aquisição de conhecimentos em pleno e respetiva transferência para o posto de trabalho.

Para que a questão anterior tome verdadeiro significado e impacto, é necessário que a Gestão de Topo priorize a prática da formação e que se reequacione o desenho da mesma, especificamente nos conteúdos que apresentam piores resultados em termos de transferência do conhecimento.

Segundo Nascimento, (in Ferreira *et al.*, 2015), a formação pode adotar diferentes formas, consoante a natureza, o objetivo, o público-alvo, a duração, a forma, entre outras. Às diferentes modalidades formativas correspondem diversas fórmulas organizativas, recursos envolvidos e métodos pedagógicos adotados.

Outra nota relevante é que existiu uma evolução dos resultados em termos de conhecimento no período compreendido entre o último Teste de Diagnóstico (primeira semana de formação em sala) e o Questionário realizado aos *Team Leaders* (primeiro mês em posto de trabalho). Essa evolução pode ser justificada pelas influências do ambiente de trabalho, ou seja, pela interação entre os superiores hierárquicos e respetivos pares que influenciaram positivamente, em 10 pontos percentuais, os formandos a aplicar as novas competências.

Ao aprofundarmos a análise ao conteúdo das entrevistas, é notório que a maioria dos formadores percebe que os seus formandos parte condicionado para a formação em termos de preconceito face à pertinência e aos objetivos da mesma; o que, conforme o esquema concetual de transferência do conhecimento por Constantine Kontoghiorghes (2004) - anexo II - condicionará a sua aprendizagem e a sua predisposição para aprender e transferir esse conhecimento.

Os formadores referiram, igualmente, que as novas tecnologias – em formato multimédia - a par com as dinâmicas de grupo, representam um fator distintivo e de grande impacto para o formando. Estas, bem como novas abordagens e metodologias como o *coaching* e a gamificação, poderão envolver, motivar e construir a crença no colaborador de que a formação poderá traduzir-se numa melhoria das suas competências pessoais e profissionais.

Foi constatado que apesar de os Formadores indicarem que os questionários e os testes, são as métricas essenciais para apurar a transferência do conhecimento; na sua maioria, optam por observações *in loco* e auditorias aleatórias e inopinadas. Assim, compreende-se que as estratégias para aferir se o conhecimento é transferido, não se encontram completamente ajustadas às métricas explicitadas.

Em suma, a análise das entrevistas permitiu perceber que existe um desfasamento entre as métricas e as estratégias de validação da transferência do conhecimento que condicionam o (re)desenho da formação, que por sua vez, será um dos elementos chave

para a motivação e *engagement* dos formandos, pois quão mais positiva for a sua experiência formativa, maior será a sua capacidade pessoal para transferir e proporcionar retorno à organização.

## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

A expectativa deste projeto de intervenção é que através da criação de uma Academia formativa na empresa Servdebt, exista a médio prazo um incremento positivo ao nível do *engagement*, contribuição para a redução do *turnover*, e consecutivos ganhos de eficiência para a empresa, tendo em conta que a aferição da transferência do conhecimento, proporcionará mensurar o saber existente na empresa e criar *outputs* de retenção desse conhecimento.

Torna-se imperativa a transformação das organizações para uma perspetiva de *learning organization*, onde a aprendizagem é o ponto fulcral e dinamizador da organização. Segundo Cunha *et. al.*, (2010) as estratégias que promovam a aprendizagem contínua, devem ser intencionalmente desenvolvidas por uma organização, ao contrário de serem apenas contabilizadas ações de formação específicas destinadas a corrigir no imediato determinado aspeto de melhoria.

Segundo Pillay e Wijnbeek (2006), o contributo de uma Academia de Formação para uma empresa é bastante positivo tendo em conta que todas as atividades inerentes à formação ficarão alocadas a uma única estrutura permitindo uma centralização da formação e facultando a perceção por parte dos formandos de que a organização está a efetuar uma real aposta no seu desenvolvimento e dos seus colaboradores.

A aferição da transferência do conhecimento não é prática da empresa Servdebt e o teste realizado junto dos Grupo Piloto e respetivo questionário junto dos *Team Leaders* comprovam a existência de um elevado potencial de melhoria na implementação desta fase da avaliação.

Segundo Keith & Frese (2008), a transferência da formação “refere-se ao grau em que os formandos aplicam, efetiva e continuamente, o que aprenderam na formação (conhecimento, competências, comportamentos e estratégias cognitivas) no seu trabalho.”

A formação Inicial de *Collections* aplicada ao Grupo Piloto, só acrescentou 28 pontos percentuais de conhecimento aos formandos, revelando ser uma percentagem baixa e ficando 32 pontos percentuais de conhecimento por transferir. A perda desta última percentagem, representa uma oportunidade de melhoria para, no caso da empresa em

estudo, serem revistos o modelo de formação, as respectivas abordagens e técnicas de transmissão de conhecimento.

É de extrema importância o alinhamento entre as práticas da gestão de pessoas e a estratégia de negócio, contribuindo direta e indiretamente para que os objetivos estratégicos sejam atingidos de forma sustentada e acautelando sempre os melhores interesses da gestão de topo.

O segredo da competitividade já não se encontra exclusivamente no capital financeiro, mas sobretudo nas pessoas. É determinante investir no capital intelectual para que as empresas se tornem competitivas, eficientes e capazes de enfrentar os constantes requisitos de renovação, flexibilidade e mudança.

O investimento das empresas em formação e desenvolvimento de pessoas é, por um lado, um mecanismo de atrair e reter capital humano e, por outro, de assegurar os retornos desses investimentos.

As organizações devem procurar reunir os alicerces necessários para que a experiência profissional seja o mais formativa possível, a fim de melhorar exponencialmente o desempenho dos seus trabalhadores e conseqüentemente o seu próprio desempenho, traduzindo-se numa organização mais eficaz e com melhores resultados.

As empresas deverão gerar valor partilhado, não apenas para os acionistas, mas também para um leque mais alargado de *stakeholders*: valorizando o seu capital humano; e desenvolvendo a sua estratégia de sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

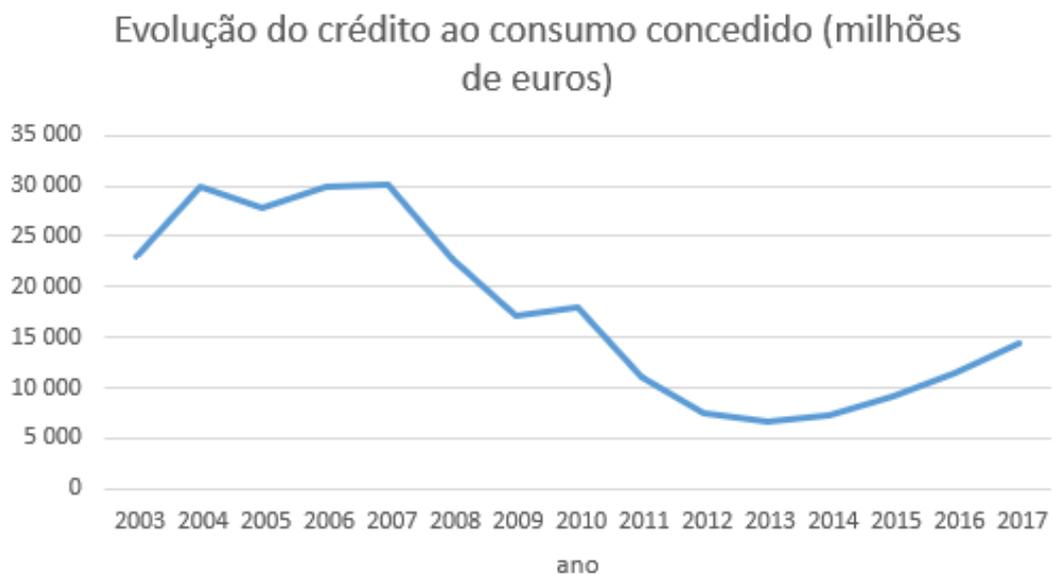
1. Allen, M. 2002. *The corporate university handbook*. New York: AMACOM
2. Allen, M. 2007. *The next generation of corporate universities: Innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities*. New Jersey: Pfeiffer.
3. Almeida, F. N. d. 1996. *Avaliação de desempenho para gestores*. Amadora: McGraw-Hill.
4. Almeida, J. e Pinto, J. 1995. *A investigação social nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
5. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. 1988. Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41: 63–105.
6. Baldwin, C. Y. 1991. What is the future of banking?. *Harvard Business Review*. 68(4): 144-161.
7. Bannink, F. 2015. *Handbook of positive supervision*. Boston, MA: Hogrefe Publ.
8. Bardin, L. 2009. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
9. Bersin, J. 2019. Insights on Corporate Talent, Learning, and HR Technology Capability Academy: Where Corporate Training is going - acedido a 10 de outubro de 2019 em: <https://joshbersin.com/2019/10/the-capability-academy-where-corporate-training-is-going/>
10. Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. 2010. Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36: 1065–1105.
11. Bogdan, R, Biklen, S. 1994. *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
12. Brinkerhoff, R. 1987. *Achieving results from training*. San Francisco: Jossey Bass.
13. Buckler, B. 1996. A learning process model to achieve continuous improvement and innovation. *The Learning Organisation*. 3(3): 31-39.
14. Burke, L., e Hutchins, H. 2007. Training Transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6: 263-296.
15. Câmara, P., Rodrigues, J., & Guerra, P. B. 2010. *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (4ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.
16. Cameron, K. S. 2008. *Positive leadership. Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers, Inc.
17. Capucha, L., Almeida, J., Pedroso, P., Silva, J. 1996. Metodologias de Avaliação: o estado da arte em Portugal. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 22: 10-27.
18. Cardim, J. C. 2005. *Formação profissional: Problemas e políticas*. Lisboa: ISCSPUTL.
19. Cauden, J., & Sanches, A. 1998. *Gestion de ressources humaines, gestion publique*. Paris: Berger-Levrault.
20. Caso de estudo: Academia Galp Energia – Coleção BCSD Portugal – acedido a 19 de julho de 2019 em: <http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/2014-CS-GalpEnergia-AcademiaGalpEnergia.pdf>
21. Chiavenato, I. 2009. *Gestão de pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
22. Financial Stability Review May 2017 – Special features – acedido a 09 de julho de 2019 em: <https://www.ecb.europa.eu/pub/fsr/shared/pdf/sfcfinancialstabilityreview201705.en.pdf?af953cafd6561fd288c85126163c7c04>

23. Córcoles, Y. R. 2010. Towards the convergence of accounting treatment for intangible assets. *Intangible Capital*, 6(2): 185-201.
24. Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J.F.S. 2012. *Manual de gestão de gessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
25. DeSimone, R. L., Werner, J. M. and Harris, D. M. 2002. *Human resource development* (3rd ed.). Orlando, FL: Harcourt, Inc.
26. Engeström, Y. 2000. Activity theory as a framework for analysing and redesigning work. *Ergonomics*, vol. 43 (7): 960-74.
27. Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., Duarte, F. 2015. *GRH para gestores* (1ª ed.). Editora RH: Lisboa.
28. Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C.A. 2008. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (1ª ed.). Lisboa: Edição Sílabos.
29. Grupo Servdebt, Capital Asset Management, S.A. 2017. *Manual da qualidade*. Lisboa. Edição do Autor. Documento Interno não-publicado.
30. Grupo Servdebt, Capital Asset Management, S.A. 2017. *Manual de acolhimento*. Lisboa. Edição do Autor. Documento Interno não-publicado.
31. Holton III, E., Bates, R. and Ruona, W. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4): 333-360.
32. Keith, N. and Frese, M. 2008. Effectiveness of error management training: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 59-69.
33. Kim, J. H., Callanhan, J. L. 2013. Finding the intersection of the learning organization and learning transfer. *European Journal of Training and Development*, 37(2): 183-200.
34. Kirkpatrick, D. L. 2005. *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
35. Kirkpatrick, J. e Kirkpatrick, W. 2010. ROE's rising star. *The best of measuring & evaluating learning* 63-67.
36. Kontoghiorghes C. 2004. Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: empirical validation of a new systemic model. *International Journal of Training and Development*. 8(3): 210-211.
37. Kotler, P., & Keller, K. L. 2006. *Administração de marketing* (12ª ed.). São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall.
38. Kraiger, K., Ford, J. e Salas, E. 1993. Integration of cognitive, skill-based and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78: 311-328.
39. Lopes, A. e Picado, L. 2010. *Conceção e gestão da formação profissional contínua: Da qualificação individual à aprendizagem organizacional*. Viseu: Edições Pegado.
40. Madureira, C. 2004. *A formação comportamental no contexto da reformada administração pública portuguesa*. Oeiras: Edições INA.
41. Osgood, C. 1949. The similarity paradox in human learning: a resolution. *Psychological Review*, 56: 139-141.
42. Pereira, C. 1996. Uma proposta de avaliação de acções de formação. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 22: 155-169.
43. Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.

44. Pillay, K. and Wijnbeek, D. 2006. 'The Corporate University' Training and Learning. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2).
45. Porter, M.E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
46. Rego, A. et al. 2015. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
47. Roche S. 2017. Learning for life, for work, and for its own sake: the value (and values) of lifelong learning. *International Review of Education*. 63(5): 623-659.
48. Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K. e Smith-Jentsch, K. 2012. The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *SAGE journals* 74-101.
49. Sarramona, J. 2002. *La formación continua laboral*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva
50. Schneider et. Al. 2006. The Climate for Service: A Review of the Construct with Implications for Achieving CLV Goals. *Journal of Relationship Marketing* 5(2-3): 111-132.
51. Terry, S. 2017. The future of the corporate academy: Social learning for agile change, *Training & Development* 44 (1): 10-11.
52. Valles, M. 1997. *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis, SA.
53. Velada, R. 2007. *Avaliação da eficácia da formação profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Lisboa: ISCTE.
54. Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
55. Yin, R. 2003. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE.

## ANEXOS

### *Anexo I – Gráfico sobre evolução do crédito ao consumo*



Fonte: Pordata, 2018

**Anexo II – Figura explicativa sobre a prática do Engagement**

What we have learned: Five elements drive engagement



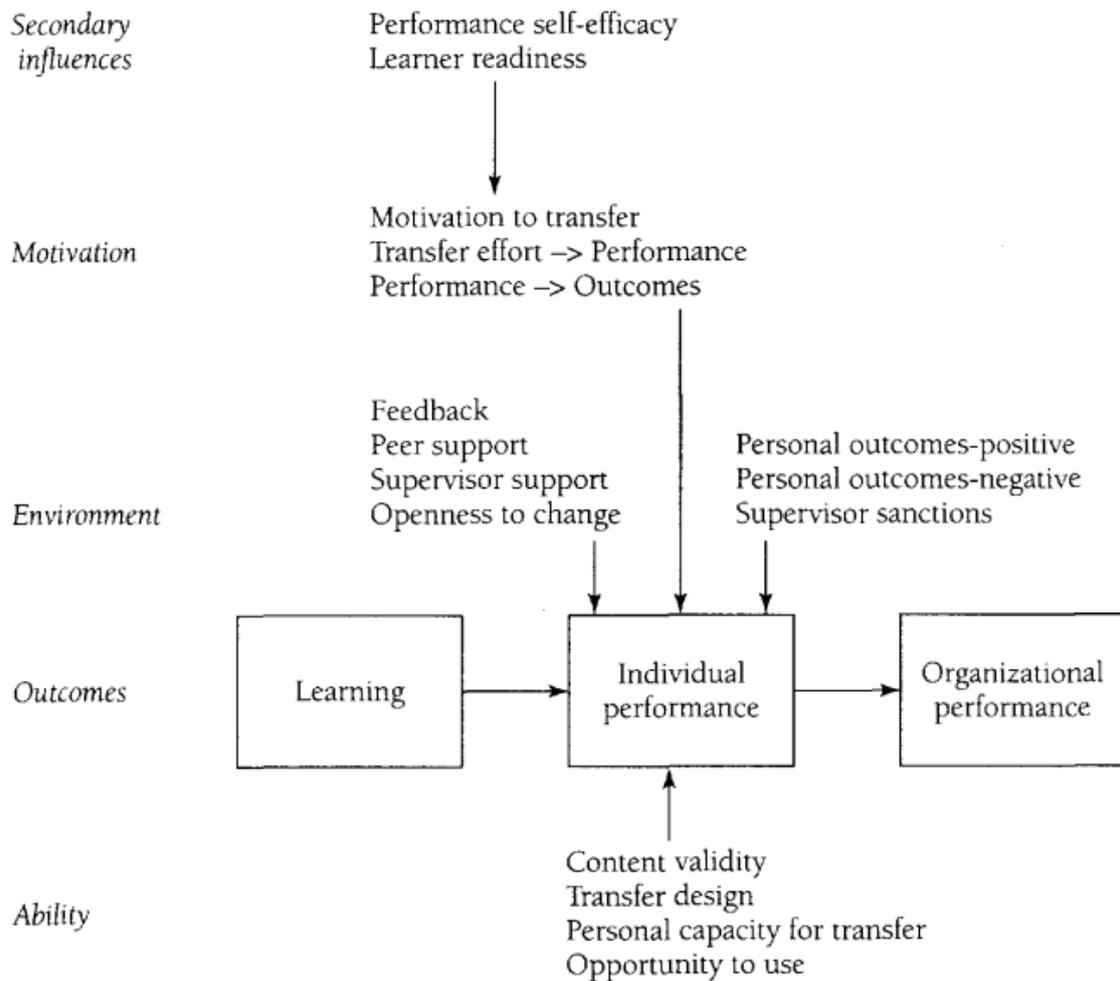
Meaningful work	Hands-on management	Positive work environment	Growth opportunity	Trust in leadership
Autonomy	Clear, transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Invest in management development	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Modern performance management	Inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
<b>A focus on simplicity</b>				

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

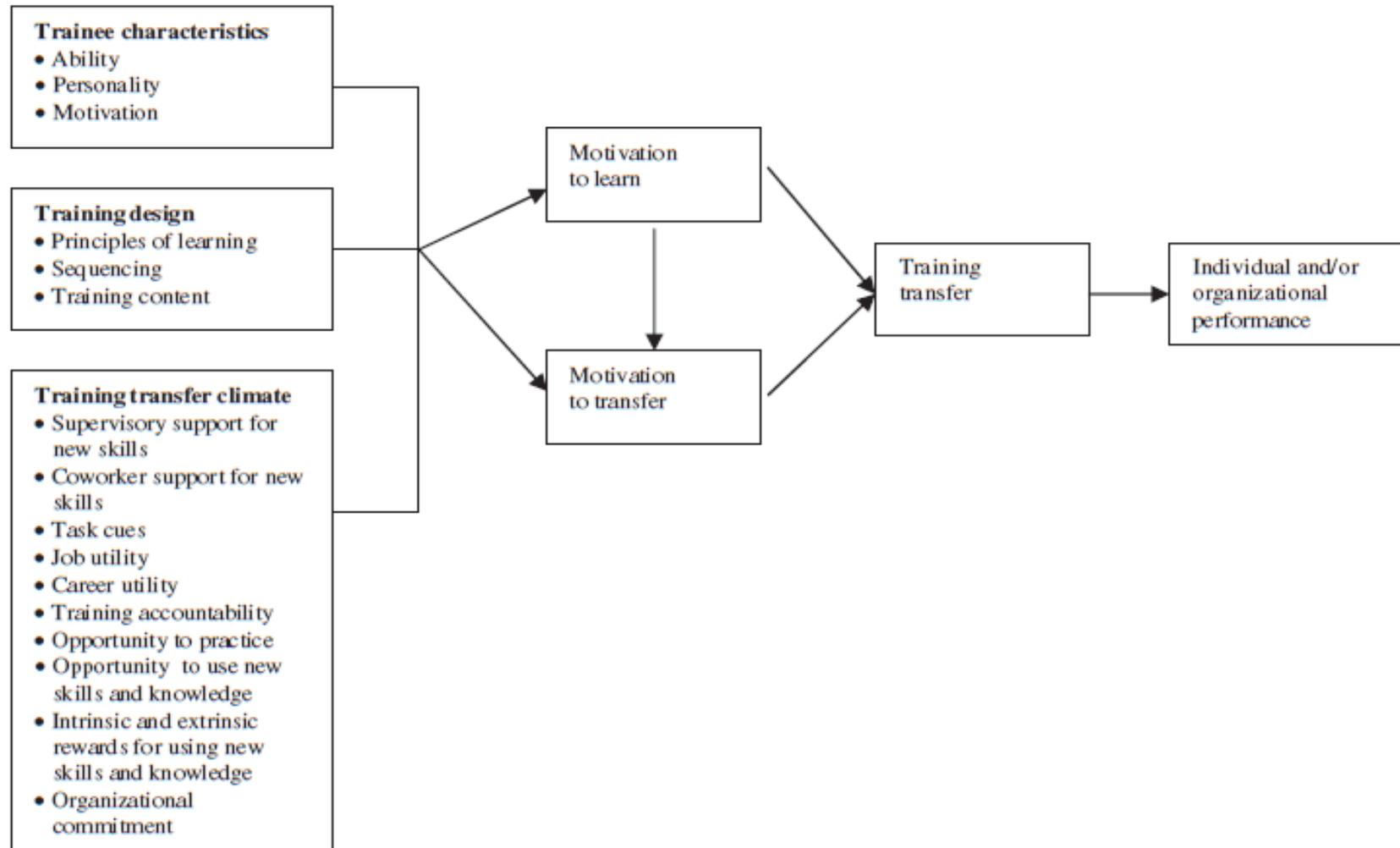
Fonte: Deloitte, 2019

*Anexo III – Esquema processual sobre Transferência de Conhecimento por Constantine Kontoghiorghes (2004)*

**Figure 1. Learning Transfer System Inventory: Conceptual Model of Instrument Constructs**



*Anexo IV – Esquema conceitual sobre Transferência de Conhecimento por Constantine Kontogiorghes (200*



*Figure 1: Conceptual framework of traditional learning transfer research.*

### ***Anexo V – Entrevista semiestruturada: guião Formadores***

O objetivo desta entrevista será, por um lado, conhecer a realidade formativa da empresa em que se insere e, por outro, aprofundar conhecimento sobre as estratégias aplicadas à área da Formação na sua empresa.

Questões:

#### **1. Prática GRH – Formação**

- a. Há quanto tempo trabalha na área da formação?
- b. Quais são as temáticas de formação que normalmente realiza?
- c. Considera importante a aposta na área formativa numa empresa?
- d. Porquê?

#### **2. Razões – motivos**

- a. Qual é a sua maior motivação para desenvolver trabalho nesta área?
- b. Quais são os maiores desafios com que se depara na sua realidade em termos formativos?

#### **3. Transferência do Conhecimento**

- a. Como acha que o seu trabalho, enquanto formador/responsável de formação, se traduz em valor para os seus formandos?
- b. Porquê?
- c. Que métricas conhece para aferir a transferência de conhecimento?
- d. Quais utiliza?
- e. Após realizar determinada formação, percebe se os formandos aplicam os conteúdos/conhecimentos/ferramentas no seu dia-a-dia laboral?
- f. O que as empresas podem fazer para contribuir para a transferência de conhecimento?

#### **4. Expetativas e necessidades**

- a. Houve mudança na forma de formar desde que começou a trabalhar na área até aos dias de hoje?
- b. Que estratégia não dispensa para que o conhecimento que pretende transmitir não se perca?

## ***Anexo VI – Entrevista semiestruturada: guião Responsável da Área de Formação***

O objetivo desta entrevista será, por um lado, conhecer a realidade formativa da empresa em que se insere e, por outro, aprofundar conhecimento sobre as estratégias aplicadas à área da Formação e Academia na sua empresa.

Questões:

### **1. Prática GRH – Formação**

- a. Considera importante a aposta numa Academia para uma empresa?
- b. Porquê?

### **2. Academia Empresarial**

- a. Participa ou participou na criação e desenvolvimento de uma academia empresarial?
- b. Como é que a Academia está dividida em termos de temáticas de formação?
- c. Quais as metodologias que são utilizadas? E qual aquela que considera ter mais impacto nos formandos?
- d. Quais as mais-valias da existência de uma Academia numa empresa?
- e. Quais os maiores desafios com que se depara na coordenação/gestão de uma academia empresarial?

### **3. Transferência do Conhecimento**

- a. Considera relevante existir uma perceção para além da satisfação dos formandos?
- b. Quais as métricas aplicadas na sua Academia para aferir a transferência do conhecimento?
- c. O que as empresas podem fazer para contribuir para a transferência de conhecimento?

## ***Anexo VII – Transcrição das Entrevista semiestruturada aos Formadores***

**Entrevista 1** – Entrevistado denominado de (A) – Função: Learning & Development

Entrevistadora denominada de (CC)

**CC:** Há quanto tempo trabalhas na área da formação?

**A:** Trabalho há 4 anos na área da formação.

**CC:** Quais são as temáticas da formação que normalmente realizas?

**A:** Então, enquanto formador, costumo dar mais formação ao nível comportamental – portanto tudo o que está associado a, por exemplo: negociação, influência, comunicação, gestão de tempo – são estas as áreas em que eu acabei por estudar que é Psicologia e que me dão mais ferramentas. O que não invalida que em alguns momentos não tenha dado já alguma formação mais técnica. Por exemplo no âmbito de Sistemas de Gestão da Qualidade e também já dei algumas formações que fazem parte do enquadramento da empresa, nomeadamente no que diz respeito à Responsabilidade Social, Ética e Conduta, por aí fora...sendo a área que eu tenho devolvido mais trabalho, sem dúvida alguma, a área comportamental.

**CC:** E consideras a aposta na área formativa, uma aposta importante?

**A:** Sem dúvida, eu acho que a formação tem duas grandes vertentes: para além de ser importante nós irmos adquirindo novos conhecimentos; é também importante como fator motivacional porque a formação quando é bem pensada, ela acaba por acrescentar valor às pessoas e não tem que ser só valor organizacional, pode ser também valor ao nível pessoal. E isso, sem dúvida nenhuma que acaba por ajudar na nossa vida pessoal, acaba por nos aproximar dos colegas de trabalho, ter uma nova visão sobre determinadas temáticas – às vezes podem ser conteúdos bastante técnicos – mas que nos ajuda de alguma forma a criar uma ligação e isso acaba por ser muito importante. Por outro lado, acho que a forma como se dá a formação nas nossas empresas e em falando especificando na realidade Portuguesa, está a ter uma grande alteração porque cada vez mais se valorizam as formações que sejam experienciais. Sem aquele conhecimento direto, em que se aplica única e exclusivamente o conhecimento teórico, como outrora em que se passava um conjunto de informações apoiado num *power point* – trata-se de um modelo

muito clássico que já está, felizmente, a cair mais em desuso e valoriza-se mais algumas formações que não são tão diretas na aprendizagem. Claro que isso cria outros desafios, nomeadamente ao nível da transferência para o contexto real mas acabam por ser momentos que facilitam bastante este lado motivacional e inspirador para as pessoas.

**CC:** Falando no tema motivacional, qual é a tua maior motivação para desenvolver trabalho na área da formação?

**A:** A minha maior motivação é sentir que consegui fazer a diferença na vida de alguém. Eu digo sempre que quando estou a dar formação para um grupo, sei que não vou conseguir chegar a todos da mesma forma, apesar de me adaptar aos perfis das pessoas que tenho em sala. Aquilo que me motiva mesmo é sentir que alguém levou dali alguma coisa – seja uma lição, uma aprendizagem, uma mensagem. E formação é isso mesmo, ela acaba por nos conseguir dar uma outra visão e às vezes, abrir-nos portas enquanto pessoas e profissionais para nos facilitar a nossa vida. Eu brinco sempre e digo que nós temos “vários interruptores” (risos), e às vezes nós somos um bocadinho preguiçosos para acender os nossos próprios interruptores. Ou seja, nós, por norma, até já temos as competências, o nosso trabalho mais do que ser Formadores é ser Facilitadores e mostrar às pessoas de que conseguem lá chegar. E a formação tem que ter esse papel – nós não podemos ser só pessoas que transmitem conhecimento nem tão pouco somos detentores do conhecimento total (isso é impossível).

**CC:** Dando continuidade às tuas palavras: “*Um Formador é cada vez mais um Facilitador*” – existem com certeza, desafios. Quais são aqueles com que se depara na sua realidade em termos formativos?

**A:** Se nós olharmos para o desafio enquanto formação numa organização, aquilo que acontece cada vez mais é que a formação é vista como um bem não essencial para as organizações. Nem sempre é fácil organizarmos Planos de Formação que sejam anuais e que consigam mostrar o real impacto que eles têm; ou porque eu não tenho um retorno direto – eu não tenho uma pessoa 8h ou 4h ou uma semana em sala e no dia seguinte, ela começa a representar um maior valor económico. Como a formação tem esta carência de conseguirmos ter um impacto económico imediato acaba por ser vista como algo que só é dispendioso ou como uma obrigação. Por outro lado, em sala, eu acho que as pessoas são cada vez mais informadas e partilham essa informação, o que faz com que em sala seja um grande desafio conseguirmos, enquanto formadores, chegar aos interesses do

formando porque as pessoas não querem só fazer dinâmicas de formação ou receber conhecimento, querem coisas inovadoras. E às vezes é importante termos a consciência que não estamos preparados para esta realidade inovadora porque pressupõe que os formandos tenham um papel muito mais ativo do que o papel habitual que tínhamos num modelo clássico. Ou seja, quanto mais autonomia temos, devemos ter mais iniciativa e muitas vezes as pessoas não estão preparadas para ter essa iniciativa. Então, o nosso papel enquanto formadores deverá ser um papel de Transformação e que se vai fazendo aos poucos. Questões como a cultura da empresa também representa um desafio porque a formação não é só o que se passa em determinada sala fechada. A mesma deve estar alinhada com os Objetivos estratégicos da empresa. Temos de pensar estrategicamente para que o impacto seja maior e para que haja um efeito em cadeia. Porque se as pessoas gostam da formação, acabam por comentar com os colegas e isso cria um efeito positivo até à Gestão de topo. Infelizmente, hoje em dia ainda existe muito a ideia de: “*Se eu vou a formação é porque não estou a fazer bem*” e este princípio é o fator chave que temos de mudar. Trata-se de um *mindset* muito gravado nas nossas mentes e o grande desafio é transformar este pensamento em: “*o que eu posso oferecer mais para além daquilo que ofereço?*”

**CC:** Falando acerca de mudança, como achas que o teu trabalho enquanto formador é traduzido em valor para os seus formandos?

**A:** Muitas vezes, quando damos formação, no final da mesma descuramos um pouco o momento da reflexão – nós passamos, por exemplo, um dia em sala e no final não refletimos sobre as atividades e temáticas abordadas. E é necessário construir esse momento de reflexão para que se possa, através dele, construir um plano de ação concreto. Em termos de valor, consigo perceber pelo *feedback* das próprias pessoas, e além disso, através do processo franco de ouvir o que eles me dizem e conseguir interiorizar. Porque mais do que a avaliação quantitativa ou dos comentários que te fazem na folha de avaliação, é informalmente que te vão, por vezes, dizer o mais importante.

**CC:** Para além do *feedback* positivo, que métricas é que conheces para aferir a transferência do conhecimento?

**A:** O retorno do investimento da formação ou a transferência da formação é um dos temas mais complexos ou mais difíceis de se conseguir aqui encontrar uma resposta final.

Existem algumas ferramentas que nos permitem ter essa noção...por exemplo – pegando na nossa realidade atual, se eu quiser medir o impacto que a minha formação de técnicas de negociação, tenho de ter um conjunto de indicadores que me permitam validar qual o conjunto de condições dos *Assets* antes, nomeadamente: qual é o valor que eles recuperam, qual o número de chamadas que eles têm...em termos de auditoria e de registos, qual a forma como está a ser feito, como é que está a ser feita a questão da comunicação mais assertiva, se houve uma melhoria de discurso, no fundo. São muitas as variáveis que devem ser consideradas para serem quantificadas. Não é só um momento único. Se eu por acaso fosse só quantificar os resultados ao nível dos objetivos dos *Assets* que dei em julho e em agosto, saberia que tendencialmente é um mês mais complicado ao nível da recuperação, portanto se calhar os resultados pelos indicadores financeiros, a minha formação não estava a ter impacto e não estava a ter resultado. Isto para dizer que a transferência de conhecimento deve sempre ser encarada de um ponto de vista integrado com várias variáveis, principalmente quando se trata de formações comportamentais.

**CC:** Dessas métricas que conheces, utiliza alguma?

**A:** A nível comportamental, não. A nível das formações técnicas, como por exemplo, Legislação Laboral ou Primeiros Socorros, sim, com ferramentas que são mais simples – aferição do conhecimento direto que é contribuído. Não fazemos medições, 3 meses depois, 6 meses depois para garantirmos de que houve uma maior retenção, mas fazemos uma medição do impacto direto. Para além disso, ao final do 1º mês, em algumas funções, fazemos uma validação a par com o *Team Leader* com um conjunto de *KPI's* associados ao desempenho daquela pessoa. Não estão diretamente indexados com uma só formação, mas com um conjunto de formações iniciais que vão desde aquilo que é formação de sala até ao *side by side*.

**CC:** O que pensas que as empresas podem fazer para contribuir para existir esta transferência do conhecimento efetiva?

**A:** Eu acho que para conseguirmos aferir corretamente as transferências do conhecimento, temos de conseguir perceber o percurso formativo de cada pessoa. E para isso, tenho de saber quais são as competências que são necessárias para aquela pessoa executar as suas tarefas corretamente. Portanto, eu tenho de indexar este percurso formativo às competências que aparecem no Manual de Funções. Depois, é necessário eu

ir medindo e ter métricas comparativas para que tenha noção se houve evolução ou não. Ou seja, eu só consigo medir alguma coisa se houver sempre dois momentos – um momento zero e depois outro logo definido à priori para que a pessoa avaliada perceba também que há um acompanhamento e para que se trabalhe aquilo que falava há pouco: a parte motivacional.

**CC:** Desde há quatro anos atrás, até ao dia de hoje, houve uma mudança na forma de formar?

**A:** Acho que houve uma mudança e ainda está a existir uma mudança na forma de formar e isto começou por ser sectorial. Houve alguns sectores que se tiveram de modernizar, nomeadamente o retalho porque os clientes eram diferentes, porque começou a existir mais concorrência no nosso país, porque algumas marcas quiseram mudar o seu posicionamento e essa onda que começou acabou por ser alargada a outros sectores. Quando eu comecei a minha função como Técnico de Formação, aquilo que eu via quando as formações nos chegavam depois dos comerciais nos venderem os projetos, era que realmente as pessoas queriam sempre procurar a zona de conforto e a receita. Portanto comprava-se e implementava-se igual para todos e depois isso deixou de funcionar porque não havia a surpresa nem a inovação nem a customização.

**CC:** Concluindo a nossa entrevista, que estratégia é que não dispensas para que o conhecimento que tu pretendes transmitir não se perca?

**A:** Fazer dinâmicas em sala – ter momentos em que as pessoas possam intervir, possam mexer, possam fazer. Mesmo que sejam temáticas que numa primeira visão nos pareçam extremamente cinzentas. A formação tem de criar âncoras, memórias...se eu não criar um momento que marque aquela pessoa, seja porque a transportou para um momento particular da infância, seja por um momento feliz ou algo com que se identifica, aquela formação vai passar e não vai ter qualquer impacto ou registo na mente daquele formando. Portanto, eu acho que estas âncoras têm de ser criadas e só existem quando a pessoa entende que aquela formação trouxe valor para a vida dela.

**Entrevista 2** – Entrevistada denominada de **(B)** – Função: Psicóloga Clínica com CCP

Entrevistadora denominada de **(CC)**

**CC:** Há quanto tempo trabalhas na área da formação?

**B:** Cerca de 3 anos.

**CC:** Quais são as temáticas de formação que normalmente realizas?

**B:** Workshops na área da Psicologia e Formação de Comunicação Interpessoal para motoristas.

**CC:** E é importante a aposta na área formativa numa organização?

**B:** Acho que sim.

**CC:** Porquê?

**B:** Porque os trabalhadores sentem muitas vezes vontade de evoluir e saber mais sobre diferentes áreas e é com a formação que existe esse complemento.

**CC:** Qual é a tua maior motivação para desenvolveres trabalho nesta área da formação?

**B:** Contribuir para as pessoas terem uma mais-valia no seu currículo profissional mas também a nível pessoal, porque sempre que acabamos formações, os formandos referem que a nível pessoal também os enriqueceu saberem novas informações.

**CC:** Quais os principais desafios com que te deparas em termos formativos?

**B:** Muitas vezes é o espaço...às vezes não é o ideal. O espaço físico nem sempre tem as melhores condições, por exemplo, em termos de climatização torna-se difícil porque as pessoas ou estão cheias de calor ou estão cheias de frio o que acaba por interferir naquilo que estão a ver ou a realizar ou a assimilar. E depois, às vezes, os tempos em que temos de dar uma formação não podem nem ser demasiado longos nem demasiado curtos, tem de haver um equilíbrio. E ainda existe a questão do tipo de grupo de formandos, muitas vezes não é possível constituir grupos que sejam mais homogéneos e isso condiciona o resultado da formação. Os inquéritos no final da formação, vão ajudar-nos a perceber se as condições que se reuniram eram as ideias ou não.

**CC:** Como achas que o teu trabalho como formadora é traduzido em valor para os teus formandos?

**B:** Não sei muito bem...só eles é que podem dizer. Normalmente as pessoas ficam satisfeitas com os assuntos que levo e com os exercícios que faço em sala. Penso que eles saem contentes por terem experienciado uma coisa diferente em áreas que muitas vezes não são as áreas de formação deles ou as que eles estão inseridos.

**CC:** Que métricas é que conheces para aferir a transferência do conhecimento?

**B:** Normalmente os métodos de avaliação – ficha formativa no final da formação – e depois também o inquérito de satisfação no final do curso.

**CC:** E após terminares determinada formação tens a perceção se os formandos aplicam os conhecimentos ou as ferramentas no seu dia-a-dia laboral?

**B:** Não. Normalmente esse feedback não nos chega. Não sabemos se a formação que administramos depois vai ter aplicação, não nos é transmitido.

**CC:** O que achas que as organizações podem fazer para contribuir para que essa transferência de conhecimento ocorra?

**B:** Acho que podiam passar inquéritos mais tarde aos formandos, por exemplo, passados alguns meses da formação e passar depois esse *feedback* para os formadores.

**CC:** Em termos de mudança na forma de formar, desde que começaste a trabalhar na área, até aos dias de hoje, sentes que houve mudança?

**B:** Sinto que existe um maior interesse pela formação. As pessoas estão a procurar mais formação e estão a necessitar não só porque a Entidade Patronal pede mas também acho que muito também por gosto e motivação próprios.

**CC:** Que estratégia é que não dispensas para que o conhecimento que pretendes transmitir não se perca?

**B:** Normalmente tento sempre pensar um bocadinho mais “fora da caixa” e levar algumas ideias que complementam aquilo que estou a dizer mas em formato multimédia para não ser só uma exposição de *power point*. Gosto de fazer os meus formandos pensarem para além das suas realidades laborais e de que forma podem aplicar aquela “mensagem” ou neste caso aquela aprendizagem no seu trabalho.

**Entrevista 3** – Entrevistada denominada de **(D)** – Função: Gestor Operacional com CCP

Entrevistadora denominada de **(CC)**

**CC:** Há quanto tempo trabalhas na área da formação?

**D:** Eu não trabalho diretamente na área da formação, a empresa onde eu trabalho que é a EDP identificou-me a mim e a outros colegas como eventuais dessa informação e através da formação às pessoas. Ou seja, tenho o CCP e administro formação técnica há cerca de 3 anos.

**CC:** Quais são as temáticas da formação que normalmente realizas?

**D:** Tenho duas componentes: uma muito técnica – muito ligada à nossa atividade: a energia elétrica e outra mais numa vertente de introdução à empresa e ligada à comunicação, como agir, normas e procedimentos...

**CC:** Um bocadinho de acolhimento e integração?

**D:** Sim, também faço acolhimento.

**CC:** E consideras importante a aposta na área formativa dentro de uma empresa?

**D:** Claro que sim, acho que é muito importante a transmissão dos conhecimentos e as pessoas, falando na vertente do acolhimento, as pessoas chegam a um local novo onde tudo é uma novidade e o facto de poderem contactar com pessoas já com alguma experiência que têm conhecimentos em várias áreas, acho que é muito importante.

**CC:** Qual é a tua principal motivação para desenvolveres trabalho na área da formação?

**D:** Acho que é o facto de tentar passar aqui alguns conhecimentos para que tudo funcione numa maneira mais ágil.

**CC:** Quais consideras ser os maiores desafios com que te deparas na tua realidade em termos formativos?

**D:** Diria que muitas das vezes, a pouca receptividade das pessoas. Acho que muitas das pessoas encaram a formação como mais uma obrigação do que uma oportunidade de melhorar.

**CC:** Como achas que o teu trabalho enquanto formador se traduz em valor para os teus formandos?

**D:** Principalmente nas formações em que eu dou a pessoas que trabalham diretamente comigo, acho que se traduz na boa execução do trabalho deles. Para outros formandos que não trabalham diretamente comigo é mais difícil aferir essa melhoria, mas nem que seja para conhecer uma realidade diferente da deles ou até para melhorar a sua interligação com esta área mais técnica.

**CC:** Em termos de transferência de conhecimento, há algumas métricas que conheças para aferir a transferência?

**D:** Eu conhecer, conheço, mas tendo em conta que a formação que eu dou também não é feita de uma forma muito sistemática, porque eu não dou formação todos os dias, logo a forma de aferir as minhas formações é um pouco empírica. Apesar de haver avaliações, são avaliações com pouco peso na formação, é mais para ter aquele momento final de avaliação; não se pretende aqui chumbar ninguém. Vai depender da pessoa, se realmente quiser aprender e melhorar algo no seu próprio trabalho.

**CC:** Vocês aplicam esses momentos de avaliação no final mas em termos de transferência do conhecimento e apesar de conheceres algumas métricas, vocês não estão a utilizar essas ferramentas?

**D:** Não, eu concretamente não utilizo. Acredito que quem esteja no departamento de formação dentro da empresa de uma forma mais frequente utilize outras métricas.

**CC:** Após realizares determinada formação, percecionas se os teus formandos aplicam esses conhecimentos ou essas ferramentas que tu lhes transmitiste no seu dia-a-dia?

**D:** Aos que eu dou e trabalham diretamente comigo, consigo percecionar isso, aos outros, não tenho esse *feedback*.

**CC:** Não tendo esse feedback, o que achas que as empresas podem fazer para contribuir para que tenhas esse acompanhamento?

**D:** Uma boa questão...(risos) Bem, talvez voltar ao ambiente de formação passados uns tempos e aferir se o conhecimento foi passado. Com uma avaliação, por exemplo, para perceber se as pessoas adquiriam aqueles conhecimentos ou não.

**CC:** Então e desde que começaste até agora, sentes que houve mudança na forma de formar?

**D:** Houve, inicialmente começou de uma forma um bocadinho pouco profissional...portanto a empresa sentia essa necessidade (e bem) de as pessoas mais velhas transmitirem o conhecimento às pessoas mais novas e foi evoluindo nesse sentido – fazer ações de formação, fazerem mudanças na forma como estávamos a acolher os novos colaboradores...acho que houve uma evolução. Até pela disponibilidade das pessoas, ou seja, a carga horária dos formadores cada vez é maior, por exemplo eu dou muito mais horas de formação do que dava no início e os próprios meios disponibilizados pela empresa também são diferentes porque dantes a formação era feita em locais menos indicados e agora temos 2 espaços de formação totalmente dedicados à formação bastante bem equipados, sendo um completamente novo. Revela também uma preocupação por parte da empresa em alocar mais recursos à formação.

**CC:** Que estratégia é que não dispensas para que o conhecimento que tu pretendes transmitir não se perca?

**D:** Estratégias como diferentes formas de comunicação, perceber que público é que está do outro lado, fazer uma análise prévia do grupo para que saibamos a melhor forma de os cativar acho que é muito importante.

**Entrevista 4** – Entrevistada denominada de (E) – Função: HR Consultant /Trainer  
Entrevistadora denominada de (CC)

**CC:** Há quanto tempo trabalha na área da formação?

**E:** O meu CCP é de 98 que foi quando se tornou obrigatório e eu já dava formação, portanto há cerca de 20 anos. Eu fiz formação inicial de formadores exatamente na altura das obras da Expo! (risos)

**CC:** Quais são as temáticas de formação que normalmente realiza?

**E:** As áreas comportamentais e também de recursos humanos porque eu sou licenciada em Gestão de Empresas mas tenho duas pós-graduações em Gestão de Recursos Humanos e tenho trabalhado sempre na área de RH. Portanto o que eu faço, são aquelas áreas comportamentais desde comunicação, a gestão de tempo, a liderança – principalmente com as PALOP – e depois na área de RH tenho estado a trabalhar nas unidades de curta duração que fazem parte do CNQ (Catálogo Nacional de Qualificações) e tenho dado 50 horas de “Noções Básicas de Recursos Humanos”.

**CC:** E considera importante a aposta na área formativa dentro de uma empresa?

**E:** Com certeza! Eu costumo até falar nisso com os meus formandos em sala, são momentos muito importantes na vida das pessoas que estão nas empresas. Não só porque conseguem tirar alguma coisa da formação (porque eu tenho sempre essa ilusão de levarem algo consigo daquilo que aprenderam – risos – e quando perdemos essa ilusão enquanto formadores já não estamos a fazer nada). Eu acho que é muito importante uma ferramenta, uma ideia, um conceito que eu lhes diga e que eles consigam aplicar e depois também acho que é muito importante a partilha entre eles. Eu fomento muito a partilha porque às vezes eles trabalham na mesma empresa, têm os mesmos problemas e não há comunicação – estão em departamentos, secções ou até edifícios diferentes – e perdem a necessidade de comunicar. Às vezes aquilo que perceciono é que os formandos não sabem a razão de estarem naquela ação de formação. Tenho muitas vezes comentários em sala do género: “ah pois, o meu chefe acha que eu devo vir a esta formação porque deve achar que eu não consigo gerir conflitos ou acha que eu não sei comunicar”. Portanto, é algo que tento desmistificar logo no início é precisamente isso: independentemente daquilo que o chefe acha, o importante é a pessoa aproveitar a formação e levar consigo, tanto a nível profissional como a nível pessoal, aquele conhecimento.

**CC:** Considera essa a sua maior motivação, o transmitir conhecimento?

**E:** É. As noites passadas para preparar uma formação ou a preparar-me a mim própria para dar uma formação, os livros que leio...Esqueço-me de tudo quando alguém me diz: “Ainda bem que vim a esta formação”; “nunca tinha pensado nisto nesta perspetiva”; “nunca tinha tido uma formação assim”; “mudou-me a vida”. São palavras que fazem valer tudo a pena.

**CC:** Para além dos desafios enunciados, quais aqueles com que se depara neste momento?

**E:** Desmotivação das pessoas no local de trabalho e transferem isto para a sala e para mim, logo à partida. É curioso...eu sinto isso pela expressão, pela postura, pelo olhar de desafio. Mas depois, lá está, também torna tudo mais interessante quando conseguimos conquistar este grupo, esta pessoa.

**CC:** Como acha que o seu trabalho enquanto formadora é traduzido em valor para os seus formandos?

**E:** Pois, essa é a questão de 1 milhão de dólares...(risos) porque eu não sei como é que as empresas fazem a avaliação do retorno – se aplicam a fórmula do ROI ou não. Eu sei é que desde que me movimento no mundo de formação que existe uma rúbrica que se chama “Avaliação da formação” que não é aplicada em todo o seu âmbito. Por exemplo, numa formação comportamental que é muito mais difícil de mensurar, existem resultados que só são visíveis ao final de 6 meses, ou 1 ano e só se tem a perceção através de um cliente mistério, por exemplo, ou de um indicador dependendo do que estamos a formar e as empresas não investem nisso.

**CC:** A minha questão vai exatamente ao encontro do que disse, o que pensa que as empresas podem fazer para contribuir para essa transferência de conhecimento?

**E:** Isso é um processo antes de formação e não após a formação. Ou seja, deverá partir do diagnóstico para definir o ponto de partida e ponto de chegada para que se perceba as competências existentes na empresa para que possa criar indicadores que me permitam medir se os objetivos de determinada formação foram alcançados ou não. E na maioria dos casos isso não existe porque é caro. Uma consultora que vá fazer formação, vai cobrar para fazer diagnóstico, para fazer a conceção da formação, etc., ficando bastante dispendioso. Um diagnóstico a sério tem de ser customizado para que seja eficaz e a

verdade é que a maioria das empresas existentes em Portugal nem sequer tem um Mapeamento de competências, o que torna todo o processo bastante ineficaz.

**CC:** Sente que existe uma mudança desde que começou a trabalhar na área da formação até aos dias de hoje?

**E:** Completamente. Não tem nada a ver. Eu comecei a trabalhar com formação numa componente muito teórica. Conteúdos muito vagos, com quadros muito rudimentares que dificultava bastante a transmissão. O conceito como *Team Building* não existia, por exemplo, não haviam dinâmicas de grupo. Havia muita formação financiada e por obrigatoriedade e as únicas formações que existiam eram técnicas. Só mais tarde é que perceberam que a formação não deveria ser considerada como algo obrigatório mas sim como uma mais-valia ao desenvolvimento profissional do trabalhador.

**CC:** Que estratégia é que não dispensa para que o conhecimento que pretende transmitir não se perca?

**E:** Para mim, são imprescindíveis as dinâmicas de grupo. E nós podemos fazer dinâmicas em qualquer tipo de formação com grupos heterogéneos. Basta apenas pensar no tipo de empresa, nas temáticas e criar dinâmicas que estimulem o interesse e promovam valor acrescentado naquelas pessoas.

**Entrevista 5** – Entrevistada denominada de (F) – Função: Head of Talent Acquisition, Learning & Development com CCP

Entrevistadora denominada de (CC)

**CC:** Há quanto tempo trabalhas com a área da formação?

**F:** Então, eu já estou na Servdebt desde de 2010 e na altura quando entrei foi especificamente para a área do Recrutamento. Em todo o caso, muito pouco tempo depois, mesmo ainda sem ter o CCP comecei a administrar as primeiras formações de Acolhimento e Integração. Para precisar há quanto tempo...eu diria que se calhar em 2011 já estava a dar as formações de Acolhimento.

**CC:** Quais são, hoje em dia, além do Acolhimento, as temáticas de formação que realizas?

**F:** Todas as formações que tenho vindo a administrar são a nível interno, por exemplo quando temos o processamento de Avaliação de Desempenho – todos os sistemas e procedimentos inerentes são alvo de formação da minha parte. Tudo o que for temáticas de desenvolvimento e em que me sinta capacitada para dar também posso assegurar.

**CC:** E consideras importante a aposta na área formativa por parte de uma empresa?

**F:** Sem dúvida. Acho que é o pilar do desenvolvimento dos colaboradores. Não só enquanto pessoas mas enquanto profissionais. Acho que na Servdebt ao longo dos anos tem sido verificado uma grande aposta na formação. Ainda não estamos, de todo, no nível que deveríamos estar mas caminhamos para lá. Já temos uma pessoa inteiramente dedicada à parte da formação que já é uma grande mais-valia e desde há pouco tempo que asseguro a área do Recrutamento, Formação e Desenvolvimento, o que representa, obviamente, a aposta por parte da empresa nestas temáticas da formação. Considero também que é na formação que se vê resultados na empresa.

**CC:** Quais pensas serem os maiores desafios que se deparam nesta realidade empresarial em termos formativos?

**F:** Eu penso que tendo em conta existirem muitas funções – nós temos um Manual de Funções com cerca de 40 funções – por vezes poderá ser difícil conseguir ter um Plano de Formação adaptado à necessidade de cada colaborador, visto que também já ultrapassamos os 300 colaboradores. Tentamos que a formação numa fase inicial seja ela transversal para que o colaborador tente apreender aquilo que é a empresa mas depois o grande desafio é: desde deste primeiro passo até à parte do percurso do desenvolvimento

de carreira e ter as melhores formações para cada pessoa. E mesmo às vezes dentro de uma equipa de, por exemplo, 5 pessoas, todas podem ter necessidades de formação completamente diferente e trabalham na mesma função, no mesmo tipo de carteira mas podem estar em fases diferentes de carreira – uns podem ser muito júniores e ainda precisarem de perceber o que é a empresa; outros muito séniores que se calhar já precisam de técnicas avançadas de negociação e esse é o principal desafio: conseguir segmentar a formação face aquilo que são as necessidades dos colaboradores. E eu não vejo a formação como «chapa 5» - não é termos um determinado leque de formações e é só isto que vamos administrar. Não, é necessária uma customização.

**CC:** Dentro dessa adaptação que me estás a falar, quando terminas determinada formação percecionas se os formandos aplicam os conhecimentos ou as ferramentas que transmitiste no seu dia-a-dia?

**F:** Consigo perceber imediatamente no fim da formação se parte dos conceitos que passei foram aprendidos.

**CC:** Como?

**F:** Dá para perceber através dos testes que se aplicam mas também da participação que os formandos têm ao longo das sessões de formação. Depois disso, não existindo ações de *refresh* ou reciclagem de matérias, perde-se um bocadinho ao longo do tempo. Portanto, o importante não é só formar mas é sim formar e depois dar seguimento.

**CC:** O que pensas que as empresas podem fazer para contribuir, neste caso em específico, para a transferência do conhecimento?

**F:** Agora estamos numa era tecnológica em que tudo é feito a partir de *smartphones*, *tablets*, portanto há coisas muito giras que ainda não fazemos na Servdebt mas que podemos um dia vir a fazer como por exemplo a gamificação. É uma maneira muito interessante não só na parte da formação como noutra parte dentro do que é a área de negócio. Mas há muitas técnicas que agora se têm vindo a desenvolver que fomentam essa continuidade da aprendizagem: o *e-learning* também é muito interessante em termos de formação para que as pessoas possam à medida e à disponibilidade que têm ir aprendendo mais. Há muita coisa diferente e que se pode implementar para que esse conhecimento não se perca.

**Entrevista 6** – Entrevistada denominada de (G) – Função: Formadora *Free Lancer* com CCP

Entrevistadora denominada de (CC)

**CC:** Há quanto tempo trabalha na área da formação?

**G:** Desde que tirei o curso, portanto há cerca de 12/13 anos.

**CC:** Quais são as temáticas de formação que normalmente realiza?

**G:** Aquilo que eu dou é sempre *soft-skills* – portanto da área comportamental e eu acabo por ter mais experiência ainda na área de serviço ao cliente e vendas. Essa parte que é como as empresas olham para nós e se relacionam com os seus clientes finais.

**CC:** E considera importante a aposta na formação por parte de uma empresa?

**G:** Claro que sim. Totalmente. Acho que é fundamental e as próprias pessoas valorizam a formação.

**CC:** Qual é a sua maior motivação para desenvolver trabalho na área formativa?

**G:** Boa (risos). A minha resposta vai parecer egocêntrica, mas é que eu acho que tenho jeito (risos). Aquilo que me motiva são essencialmente duas coisas: eu sentir que de facto até faço a diferença e acrescento algo às pessoas e depois porque consegui trilhar caminho através desta área; portanto consegui criar um negócio através da formação.

**CC:** E quais são aqui os principais desafios com que se depara na sua realidade em termos formativos?

**G:** O maior desafio de sempre são as pessoas. Podem ser o maior facilitador de uma formação ou o maior obstáculo.

**CC:** Como é que achas que o seu trabalho enquanto formadora é traduzido em valor para os seus formandos?

**G:** Depende do género de formação. Por exemplo, eu consigo perceber melhor em técnicas de vendas como é que se traduz porque as pessoas que colocam as coisas em prática conseguem vender mais e conseguem fazê-lo de uma forma mais natural – colocam mais questões ao cliente em vez de despejar produto, por exemplo – há ali um conjunto de conceitos que caso a pessoa interiorize e aplique vai ter resultados melhores. Em formação de *soft-skills* quando há simulações também conseguimos perceber que as

peessoas tiveram uns *«insights»* em que vão fazer a diferença; e em todas as outras formações, nós conseguimos perceber que pusemos as pessoas a pensar, mas só havendo uma continuidade é que vamos perceber se elas vão fazer diferente ou não. Nesses casos e tenho em conta que além de realizar formações, também realizo ações de *coaching* a seguir às formações, seria interessante existir em todas porque conseguimos perceber se vai existir transferência para a vida real porque é notório quem é que foram as pessoas que estavam a fazer de uma forma e mudaram por causa da formação.

**CC:** Que métricas é que conhece para aferir essa transferência de conhecimento?

**G:** Nós às vezes fazemos alguns questionários com o *SurveyMonkey* com questões do género: *«Conte-nos uma situação, o que é que fez diferente?»*; *«O que é que aconteceu desde que fez a formação?»* mas a grande questão é que o projeto tem de ter o objetivo de continuidade. E a grande maioria não o tem.

**CC:** O que pensa que as empresas possam fazer para contribuir para a transferência do conhecimento?

**G:** Eu acho que tinha de haver uma mudança de olhar sob a formação. Porque muitas empresas ainda encaram a formação como uma obrigação legal. Portanto não se vê isto como algo estratégico, mas sim como algo que se tem que cumprir. Portanto, logo à partida, se uma empresa olhar para a formação como sendo algo que vai representar uma espinha dorsal e que vai haver determinado projeto com 1 ou 2 anos de duração, por exemplo, e logo à partida foram realizados questionários para aferir motivação e conhecimentos das áreas específicas que vão ser abordadas, com novo questionário a meio e outro no final, só assim é que vamos perceber a verdadeira transferência. E de facto, neste momento, eu não reconheço que isso esteja a acontecer nas empresas em Portugal, ainda.

**CC:** Houve uma mudança na forma de formar desde que começou a trabalhar até agora?

**G:** A principal diferença que eu vejo é na formalidade e informalidade das pessoas. Eu comecei há 12 anos atrás na Caixa Geral de Depósitos a dar formação para estagiários e a formalidade era enorme. Era impensável há 12 anos tratar formandos por tu. E hoje em dia toda a gente se trata por tu e as pessoas gostam desta proximidade. Outra coisa que eu sei que está diferente é que as formações estão muito menos de *power point* e muito mais dinâmicas, com jogos e interação.

**CC:** Que estratégias é que neste momento não dispensa para que o conhecimento que pretende transmitir não se perca?

**G:** Aquilo que eu não dispenso é realmente o *coaching*. É a grande bandeira da empresa que represento e que faz parte da maioria dos nossos projetos.

**Entrevista 7** – Entrevistada denominada de (H) – Função: Formadora na Marinha Portuguesa com CCP

Entrevistadora denominada de (CC)

**CC:** Há quanto tempo trabalha na área da formação?

**H:** Há seis anos e meio.

**CC:** Quais são as temáticas de formação que normalmente realizas?

**H:** Diagnóstico de Necessidades de Formação; Planeamento da Formação; Avaliação da Formação; Atendimento ao Público; Sistemas de formação Profissional da Marinha.

**CC:** Achas importante a aposta formativa numa organização?

**H:** Completamente. De uma forma, porque padroniza processos, procedimentos e produtos. Por outro, porque também serve para aferirmos a qualidade da mesma na sua execução: para que todos pensem e trabalhem da mesma forma. Criando assim uma vertente muito prática – ao administrar formação perde-se muito menos tempo ao nível de gestão de outros recursos e na execução de certas funções.

**CC:** Qual a tua maior motivação para desenvolveres trabalho nesta área?

**H:** É o retorno, é o *feedback*. Neste caso, é a avaliação formativa.

**CC:** Quais são os maiores desafios com que te deparas neste momento em termos formativos?

**H:** Chegar a todos. Tentar que a formação chegue a toda a população que intervenha nesta área...ter essa abrangência.

**CC:** Como achas que o teu trabalho enquanto formadora, é traduzido em valor para os teus formandos?

**H:** Acho que tem a ver com o impacto. Os meus formandos têm um perfil de entrada e requisitos e já tendo ultrapassado as expectativas de entrada, chegam à formação com objetivos específicos delineados para desempenhar determinada função. O grande valor está em que eles melhorem as suas competências e qualificações.

**CC:** Que métricas é que conheces para aferir a transferência do conhecimento?

**H:** É através da avaliação seja ela formativa ou sumativa durante a ação de formação. No entanto, nós aplicamos questionários pós-formação de satisfação/reação, sendo que aleatoriamente - após-formação: entre 3 a 6 meses - nós aplicamos outro questionário para perceber se de facto eles estão a desempenhar funções para as quais tiveram formação. Esse questionário é aplicado aos formandos e às próprias chefias diretas.

**CC:** O que pensas que as organizações podem fazer para contribuir para a transferência do conhecimento?

**H:** Auditorias e inspeções é uma via. No entanto, a fiscalização, também poderá ser outra via de controlo. Nós também temos outros métodos relativamente a isso: a nível de entrevistas e indo mesmo aos locais onde estejam os utilizadores da formação. Ou seja, verificamos *in loco* a execução das tarefas do formando acompanhando-o e fazendo uma avaliação programada ou inopinada.

**CC:** Desde há 6 anos e meio para cá, denotas diferenças na forma de formar?

**H:** A nível de recursos, sem dúvida. Ao nível de equipamentos, materiais, recursos à distância que vieram facilitar muito a formação. Vamos falar por exemplo do *moodle*, isso já foi um passo gigante para o controlo e gestão da formação. No entanto, existem problemas que se mantêm, nomeadamente a adesão à formação. Nós podemos ter pessoas muito motivadas, como podemos ter pessoas muito desmotivadas e obrigadas. Acho que o entendimento aqui é que as pessoas devem ver a formação como um direito e não como um dever.

**CC:** Que estratégias é que tu não dispensas para que o conhecimento que pretendes transmitir não se perca?

**H:** No meu caso, o acompanhamento por parte do formador termina após a conclusão da formação. Nós não temos, enquanto formadores, nenhum procedimento para fazer o pós-formação. Por isso, durante a formação através do diagnóstico, avaliação formativa ou sumativa, atividades, motivação, relações interpessoais, dinâmicas em sala, observação comportamental do próprio formando, é a forma que temos para aferir a transferência do conhecimento. Para além disso, temos a aplicação de testes sumativos que têm uma classificação que demonstra se atingiram os objetivos traçados.

**Entrevista 8** – Entrevistada denominada de **(I)** – Função: Formadora na área de RH com CCP na Força Aérea Portuguesa

Entrevistadora denominada de **(CC)**

**CC:** Há quanto tempo trabalhas na área da formação?

**I:** Desde de 2012, portanto há cerca 7 anos.

**CC:** Quais são as temáticas de formação que normalmente realizas?

**I:** Formação interna, portanto para os integrar no contexto da empresa, ou do trabalho que eles vão realizar; Formação Inicial Pedagógica de Formadores; Atendimento ao Cliente; e Formação na área da Banca.

**CC:** Achas que é importante na área formativa numa empresa?

**I:** Sem dúvida, obviamente. Cada vez mais.

**CC:** Porquê?

**I:** Porque os colaboradores, muitas vezes, ou têm estudos na área mas não têm conhecimento sobre o *modus operandi* da empresa, ou entram sem qualquer tipo de experiência profissional na área. Portanto, é sempre importante uma formação inicial ou uma formação direcionada para aquilo que eles vão desempenhar.

**CC:** Qual é a tua maior motivação para desenvolver trabalho na área da formação?

**I:** A minha maior motivação é que colaboradores com mais formação, ou com formação mais adequada, vão mais ao encontro do que se pretende na empresa. Portanto, os lucros serão sempre maiores, do que se as pessoas não tiverem qualquer formação.

**CC:** E quais são os maiores desafios com que te deparas, neste momento, na formação?

**I:** Os maiores desafios são quando existe um grupo de formandos em que está há algum tempo sem estudar ou sem se direcionarem para os estudos. Muitas vezes, é necessário fazê-los voltar a integrar no mundo dos estudos e da formação antes de adquirem qualquer conhecimento e fazê-los ver a importância que o conhecimento tem no dia-a-dia deles.

**CC:** Como achas que o teu trabalho enquanto formadora, é traduzido em valor para os teus formandos?

**I:** Eu sinto que depois de adquirirem a formação, conseguem perceber que se não a tivessem, mais dificilmente conseguiriam chegar aos objetivos e aos resultados esperados pela empresa.

**CC:** Que métricas conheces para aferir a transferência do conhecimento?

**I:** Normalmente no final das formações fazemos sempre uma avaliação da formação e dos conhecimentos para perceber se fomos ao encontro daquilo que se pretende. Nesse momento, conseguimos logo perceber se o conhecimento foi adquirido ou não. Para além de que ao longo da formação são aplicadas algumas avaliações que nos permitem perceber se realmente o formando está a ter alguma evolução ou não.

**CC:** E após terminares essa formação, consegues perceber se os formandos aplicam os conhecimentos no seu dia-a-dia laboral?

**I:** Sim, porque nós também temos em conta o processo de observação em contexto real de trabalho depois de eles receberem a formação, de forma aleatória e num dia ao acaso, vamos ao próprio local de trabalho e fazemos uma observação e um estilo de avaliação para perceber se aquilo que aprenderam está a ser aplicado ou não.

**CC:** O que pensas que as organizações podem fazer para contribuir para a transferência do conhecimento?

**I:** Este acompanhamento após formação. O método de observação que utilizamos é bastante vantajoso e é uma forma de nós termos uma verdadeira perceção da mais-valia da formação.

**CC:** Houve mudança na forma de formar desde que começaste a trabalhar na área até aos dias de hoje?

**I:** Sim, acho que quando iniciei os métodos que eram aplicados eram um bocadinho retrógrados. Atualmente, cada vez mais, as pessoas apostam na inovação da formação através de novas ferramentas ou de novas formas de exposição, indo mais ao encontro daquilo que atualmente está mais presente na vida das pessoas: aplicações ou ferramentas da internet.

**CC:** Que estratégias é que não dispensas para que o conhecimento que pretendes transmitir não se perca?

**I:** Eu não dispense o formato multimídia. Para que aquilo que eu esteja a transmitir seja o mais apelativo possível. Quanto mais visual, mais impacto e maior a probabilidade de assimilação. Hoje em dia, estamos sempre nas redes sociais, recebemos informação de forma instantânea e imediata e a formação não pode ter um impacto diferente.

**Anexo VIII – Análise de conteúdo das entrevistas semi-diretivas aos Formadores**

	Entrevista 1		Entrevista 2		Entrevista 3	
	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	Unidade de Contexto	Unidade de Análise
<b>Áreas de formação</b>	"ao nível comportamental – portanto tudo o que está associado a, por exemplo: negociação, influência, comunicação, gestão de tempo"	Formação na área comportamental	"Workshops na área da Psicologia e Formação de Comunicação Interpessoal para motoristas."	Formação na área da Psicologia e comportamental	"energia elétrica e (...) introdução à empresa"	Acolhimento e Integração e Formação Operacional
<b>Importância da área formativa</b>	"adquirindo novos conhecimentos; é também importante como fator motivacional"	Aquisição de conhecimento; Motivação	"Acho que sim. Porque os trabalhadores sentem muitas vezes vontade de evoluir e saber mais sobre diferentes áreas e é com a formação que existe esse complemento. "	Evolução profissional	"facto de poderem contactar com pessoas já com alguma experiência que têm conhecimentos em várias áreas"	<i>Networking</i>
<b>Motivações da área formativa</b>	"A minha maior motivação é sentir que consegui fazer a diferença na vida de alguém."	Reconhecimento	"Contribuir para as pessoas terem uma mais-valia no seu currículo profissional mas também a nível pessoal"	Certificação profissional e desenvolvimento pessoal	"tentar passar aqui alguns conhecimentos para que tudo funcione dum maneira mais ágil"	Transmissão de conhecimentos
<b>Desafios da área Formativa</b>	"a formação é vista como um bem não essencial para as organizações. "; "não estamos preparados para esta realidade inovadora (...)" ; "Questões como a cultura da empresa"	Preconceito relativo à formação	"O espaço físico nem sempre tem as melhores condições"; "os tempos em que temos de dar uma formação"; "a questão do tipo de grupo de formandos"	Ambiente formativo, <i>timings</i> e constituição do grupo formativo	"a pouca receptividade das pessoas. Acho que muitas das pessoas encaram a formação como mais uma obrigação do que uma oportunidade de melhorar. "	Preconceito relativo à formação
<b>Métricas de transferência de conhecimento</b>	"tenho de ter um conjunto de indicadores"	Constituição de indicadores	"ficha formativa no final da formação – e depois também o inquérito de satisfação no final do curso."	Avaliação formativa e inquérito de satisfação	"não é feita de uma forma muito sistemática"	N/A
<b>Estratégias de validação da transferência de conhecimento</b>	"indexar este percurso formativo às competências que aparecem no Manual de Funções. Depois, é necessário eu ir medindo e ter métricas comparativas "	Criação de modelo de gestão por competências	"Normalmente esse <i>feedback</i> não nos chega. Não sabemos se a formação que administramos depois vai ter aplicação "	N/A	"trabalham diretamente comigo, consigo perceberar isso"	Observação <i>in loco</i>
<b>Práticas para a transferência de conhecimento</b>	"Fazer dinâmicas em sala "	Dinâmicas de grupo	"formato multimédia "	Formato multimédia	"talvez voltar ao ambiente de formação passados uns tempos e aferir se o conhecimento foi passado. Com uma avaliação, por exemplo"	Avaliação após formação

	Entrevista 4		Entrevista 5		Entrevista 6	
	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	Unidade de Contexto	Unidade de Análise
<b>Áreas de formação</b>	"(...) áreas comportamentais e também de recursos humanos (...) desde comunicação, a gestão de tempo, a liderança"	Formação na área comportamental e Recursos Humanos	"formações de Acolhimento e Integração." "Avaliação de Desempenho "	Acolhimento e Integração e Avaliação de Desempenho	"área comportamental e eu acabo por ter mais experiência ainda na área de serviço ao cliente e vendas. "	Formação na área comportamental
<b>Importância da área formativa</b>	"Eu acho que é muito importante uma ferramenta, uma ideia, um conceito que eu lhes diga e que eles consigam aplicar e depois também acho que é muito importante a partilha entre eles. "	Aquisição de conhecimento e <i>Networking</i>	"é o pilar do desenvolvimento dos colaboradores"	Evolução profissional	"Acho que é fundamental e as próprias pessoas valorizam a formação."	Valorização extrínseca
<b>Motivações da área formativa</b>	"preparar uma formação ou a preparar-me a mim própria para dar uma formação"	Desenho da formação	"Considero também que é na formação que se vê resultados na empresa."	<i>ROI</i>	"são essencialmente duas coisas: eu sentir que de facto até faço a diferença e acrescido algo às pessoas e depois porque consegui trilhar caminho através desta área; portanto consegui criar um negócio através da formação."	Reconhecimento e transmissão de conhecimentos
<b>Desafios da área Formativa</b>	"Desmotivação das pessoas no local de trabalho e transferem isto para a sala"	Desmotivação	"(...) desenvolvimento de carreira e ter as melhores formações para cada pessoa."; "conseguir segmentar a formação face aquilo que são as necessidades dos colaboradores."	Costumização da formação	"são as pessoas. Podem ser o maior facilitador de uma formação ou o maior obstáculo."	Constituição do grupo formativo
<b>Métricas de transferência de conhecimento</b>	"(...) criar indicadores que me permitam medir se os objetivos de determinada formação foram alcançados ou não"	Constituição de indicadores	"através dos testes que se aplicam mas também da participação que os formandos têm ao longo das sessões de formação. "	Testes de aferição e participação	"questionários com o SurveyMonkey"	Questionários através do SurveyMonkey
<b>Estratégias de validação da transferência de conhecimento</b>	"(...) deverá partir do diagnóstico para definir o ponto de partida e ponto de chegada para que se perceba as competências existentes na empresa para que possa criar indicadores que me permitam medir se os objetivos de determinada formação foram alcançados ou não."	Constituição de indicadores	"o e-learning também é muito interessante em termos formação para que as pessoas possam à medida"	<i>E-learning</i>	"questionários para aferir motivação e conhecimentos das áreas específicas que vão ser abordadas, com novo questionário a meio e outro no final"	Questionários
<b>Práticas para a transferência de conhecimento</b>	"as dinâmicas de grupo"	Dinâmicas de grupo	"gamificação"	<i>Gamification</i>	"o coaching"	<i>Coaching</i>

	Entrevista 7		Entrevista 8	
	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	Unidade de Contexto	Unidade de Análise
<b>Áreas de formação</b>	"Diagnóstico de Necessidades de Formação; Planeamento da Formação; Avaliação da Formação; Atendimento ao Público; Sistemas de formação Profissional da Marinha."	Formação Operacional e comportamental	"Formação Interna, Formação Inicial Pedagógica de Formadores; Atendimento ao Cliente; e Formação na área da Banca"	Formação na área comportamental, Acolhimento e Integração e Formação de Formadores
<b>Importância da área formativa</b>	"padroniza processos, procedimentos e produtos"	Excelência profissional	"Porque os colaboradores, muitas vezes, ou têm estudos na área mas não têm conhecimento sobre o modus operandi da empresa, ou entram sem qualquer tipo de experiência profissional na área. "	Aquisição de conhecimento; Promoção da cultura organizacional
<b>Motivações da área formativa</b>	"É o retorno, é o feedback."	ROI	"(...)colaboradores com mais formação, ou com formação mais adequada, vão mais ao encontro do que se pretende na empresa"	Excelência profissional
<b>Desafios da área Formativa</b>	" Chegar a todos. Tentar que a formação chegue a toda a população"	Abrangência do público-alvo	"(...)quando existe um grupo de formandos em que está há algum tempo sem estudar ou sem se direcionarem para os estudos"	Constituição do grupo formativo
<b>Métricas de transferência de conhecimento</b>	"questionários pós-formação de satisfação/reação"	Questionários pós-formação de satisfação/reação	"(...)avaliação da formação e dos conhecimentos para perceber se fomos ao encontro daquilo que se pretende".	Avaliação da formação e Testes de aferição
<b>Estratégias de validação da transferência de conhecimento</b>	"Auditorias e inspeções" "verificamos in loco a execução das tarefas do formando "	Auditoria, inspeções e observação <i>in loco</i>	"(...) o processo de observação em contexto real de trabalho depois de eles receberem a formação"	Observação <i>in loco</i>
<b>Práticas para a transferência de conhecimento</b>	"diagnóstico, avaliação formativa ou sumativa, atividades, motivação, relações interpessoais, dinâmicas em sala, observação comportamental"	Diagnóstico, avaliação formativa, sumativa, dinâmicas de grupo e observação <i>in loco</i>	"Eu não dispenso o formato multimédia"	Formato multimédia

## ***Anexo IX – Transcrição das Entrevista semiestruturadas aos Responsáveis por Academia Empresarial***

**Entrevista 1** – Entrevistada denominada de (RA)  
Entrevistadora denominada de (CC)

**CC:** Considera importante a aposta numa Academia para uma empresa?

**RA:** Claro que sim! Sendo essa a minha área de atuação acho que a formação é extremamente importante por vários motivos. Principalmente porque conseguimos desenvolver o talento que já existe nas nossas pessoas, desenvolver as suas capacidades, os seus conhecimentos, fazendo com que depois a sua experiência e aquilo que é o seu dia-a-dia também melhore significativamente a sua *performance*. Facilita também a integração das pessoas nas empresas, motiva os colaboradores porque percebem que está a haver um investimento nas suas pessoas, estimula a criatividade porque lhes permite partilhar com os colegas algumas ideias para melhorarem a sua produtividade. Cria uma relação de compromisso e *engagement* com a entidade onde trabalham. Há uma série de mais-valias que a formação traz para as pessoas enquanto colaboradores como para a empresa porque, na prática, os resultados vão ser melhores.

**CC:** Participou na criação e/ou no desenvolvimento de uma academia empresarial?

**RA:** Sim, inclusive já o fiz por duas vezes. Na minha experiência anterior, eu estive na criação da Academia da NOS. Nós éramos dentro da empresa, éramos várias academias. Cada uma delas ligada a um segmento do mercado específico. No meu caso, estava ligada ao segmento empresarial e desenvolvíamos tudo o que era formação para as áreas comerciais. Portanto, desde formação de produto, de campanha, de processos, formação mais comportamental relacionada com técnicas de venda, gestão de tempo, etc.

**CC:** Quais os maiores desafios com que se depara na coordenação/gestão de uma academia empresarial?

**RA:** É um grande desafio ter uma academia porque a academia não se esgota naquilo que é a formação. Uma academia é quase como uma gestão do conhecimento. Não só na forma como comunicamos para as pessoas, como na forma como lhes damos formação, como lhes damos acesso a conteúdos que à distância de um clique podem enriquecer a sua

atividade. É muito mais do que formação e principalmente do que aquela formação dita tradicional – em sala. Aqui na SUMOL-COMPAL, até a data existe formação e nós vamos lançar a nossa Academia agora em janeiro de 2020 e basicamente existem grandes ambições com a implementação desta academia. Não só apoiar nos objetivos estratégicos da empresa, no caso: Internacionalização, consolidar Cultura Organizacional, Liderança e Gestão de Equipas, promover o Talento, como também focarmo-nos numa das grandes preocupações da instituição que é a disseminação do conhecimento proprietário e garantir que ele fica dentro da empresa.

**CC:** Como é que a Academia vai estar dividida em termos de temáticas de formação?

**RA:** Vamos apostar num sistema de LMS (Learning Management System) – vamos ter uma plataforma onde vamos conseguir disponibilizar conteúdos a todos os nossos colaboradores desde do topo até à base da nossa pirâmide, a nossa academia vai estar organizada em 5 escolas. Cada uma dessas escolas tem um diretor que tem a responsabilidade de gerir esta escola, embora aqui o responsável da Academia tenha um papel agregador: não só de uniformização como também de passar algum *know-how* naquilo que diz respeito a conhecimentos mais pedagógicos porque estes diretores de escolas têm o conhecimento dos domínios formativos em causa mas precisam também de apoio no que diz respeito à parte pedagógica. Estas escolas vão estar especializadas em determinados domínios formativos.

**CC:** Quais as mais-valias da existência de uma Academia numa empresa?

**RA:** Falando um bocadinho nas escolas, nós temos uma escola que está muito mais direcionada para aquilo que é a empresa em si que se chama “SOMOS MAIS”, portanto dentro do domínio SUMOL-COMPAL onde vamos trabalhar temáticas como: a história e estratégia da empresa; os nossos portefólios; os produtos, as marcas que representamos e as marcas próprias; a nossa cadeia de valor, regras e procedimentos internos. Um dos outros domínios é a identidade da nossa organização, nomeadamente: cultura, valores, sustentabilidade, inovação, competências que queremos trabalhar com os nossos colaboradores e toda a evolução digital.

**CC:** Quais as metodologias que vão ser utilizadas?

**RA:** Vamos ter um *mix* de metodologias – formato em sala; formato *e-learning*; e *blended learning*.

**CC:** Das metodologias enumeradas, considera alguma como tendo mais impacto nos formandos?

**RA:** A minha visão é mais direcionada para aquilo que é o *blended*. Hoje em dia todos nós temos uma gestão de tempo complicada e, portanto, quando sabemos que retiramos as pessoas para sala durante uma série de dias é muito mais difícil de gerirmos as nossas agendas. E há muita coisa que nós podemos colocar à disposição à distância e que tem várias vantagens: utilizamos muito o *e-learning* para passar aquilo que é mais teórico – aquilo que cada um pode fazer o seu ritmo, pode fazer quando tem mais disponibilidade – e depois em sala aproveitarmos esse tempo para fazermos coisas mais práticas: *role-plays*, dinâmicas de grupo, *business-cases*...

**CC:** Considera relevante existir uma perceção para além da satisfação dos formandos?

**RA:** Claro que sim. É importante nós apresentarmos no final de cada ação de formação um questionário de avaliação da formação que tem uma série de componentes: avaliação do formador, conteúdos ajustados à sua função, melhoria da atividade profissional após a formação. Quer a formação seja em formato *e-learning* ou presencial é importante fazer uma avaliação da eficácia dessa formação. De que forma é que depois comprovamos no dia-a-dia que houve uma evolução naquela pessoa? Geralmente este tipo de avaliação é realizado pela chefia que é quem está mais próximo desta pessoa e quem na verdade consegue perceber se realmente há uma evolução ou não há. Temos também um Sistema de Gestão de Desempenho que segue a evolução face ao investimento que foi feito em formação, temos a própria auscultação dos colaboradores – passado x tempo de formação, partilham connosco (RH) se proporcionou crescimento no próprio colaborador. As empresas olham para a formação como um custo e temos que avaliar a eficácia da formação para se perceber se não é um custo, mas sim um investimento.

**CC:** Quais as métricas aplicadas na sua Academia para aferir a transferência do conhecimento?

**RA:** Nós neste momento ainda não estamos nessa fase. Há uma série de indicadores que nos dão a noção clara daquilo que pretendemos perceber: formação planeada vs. Realizada; avaliação da formação – satisfação e eficácia; dinamização da ação. Nós vamos ter uma modalidade de formação em que vamos apostar em formação interna. Estamos neste momento a identificar especialistas em determinadas matérias dentro da

empresa para podem partilhar o conhecimento. Vamos ter rankings de avaliação de formadores – com top 5 e top 10. KPI's de horas de formação complementada com a metodologia do 70-20-10 (70 corresponde à parte prática, ou seja, tudo aquilo que foi apreendido; o 20 será para facultarmos o acesso a *Ted Talks*, por exemplo, a artigos de especialistas e a parte 10 será a formação em sala, a formação mais teórica que depois será aplicada numa das outras componentes desta metodologia. Eu até agora só falei numa das Escolas, faltam as restantes 4 que serão divididas em: escola de “GESTÃO E LIDERANÇA” cujo principal objetivo é passar conhecimento de gestão não só a atuais mas a futuros líderes que potenciem a execução da estratégia e da criação de valor que temos definidos para a SUMOL-COMPAL e desenvolver as competências necessárias não só para promover como também difundir a cultura e os valores. Quanto aos domínios formativos, definimos a Visão Estratégica, Planeamento e Controlo, Liderança, Auto-motivação e Resiliência com uma série de temáticas dentro de cada uma delas. Depois existe uma 3ª escola muito mais ligada ao nosso negócio, chamada “FRUTA E NUTRIÇÃO” – relacionada com o mundo dos sumos e bebidas não alcoólicas e vegetais. Temos uma grande preocupação em passar conceitos que estejam associados ao ciclo da água, frutos e vegetais e a sua transformação e legislação alimentar. Depois existe uma 4ª escola que será uma “ESCOLA DE OPERAÇÕES”, mais focada nas áreas de logística, operacionais e industriais. Dirá respeito a segurança, *supply chain*, qualidade e melhoria contínua. E por fim a escola de “MARCAS, MERCADOS E CONSUMIDORES” que na prática são as áreas de venda e marketing. Nesta escola existe uma aposta num mercado muito específico: a área comercial e os *marketeers*. No entanto, a ideia base de toda a Academia será democratizar o acesso ao conhecimento e à informação, logo, todas as escolas apesar de estarem direcionadas para um determinado público-alvo, tencionamos ter sempre conteúdos acessíveis a toda a gente. Por exemplo, na escola de “MARCAS, MERCADOS E CONSUMIDORES” vai haver uma área que vai falar em “tendências e hábitos de consumo” – obviamente que é importante para um operacional poder conhecer o que nos direciona, logo poderá participar na formação a par com os *marketeers*.

**CC:** O que as empresas podem fazer para contribuir para a transferência do conhecimento?

**RA:** Eu acho que é muito importante fazer um levantamento de necessidades ajustado porque muitas vezes achamos que as pessoas precisam de algo e na verdade não aferimos concretamente qual vai ser a mais-valia daquele colaborador presenciar uma determinada

formação. Eu acho que para conseguirmos alavancar novos talentos e para desenvolvermos capacidades das nossas pessoas precisamos de ter muito claro as suas necessidades e ajustar esse percurso formativo a essas mesmas necessidades; associado sempre à estratégia da empresa.

**Entrevista 2** – Entrevistada denominada de **(RB)**  
Entrevistadora denominada de **(CC)**

**CC:** Considera importante a aposta numa Academia para uma empresa?

**RB:** Eu sinceramente acho fundamental. E gostava de fazer uma distinção: é fundamental o tema da aprendizagem, não só o tema da formação. Porque a formação é uma pequena parte do tema da aprendizagem e portanto, sinceramente, eu considero que a aprendizagem está no cerne, hoje em dia, do que é a Gestão de Pessoas numa organização. Nós estamos, de facto, a lidar com transformações constantes que temos que gerir com as pessoas, e isso é claramente aprendizagem, e temos também que estar sempre, de forma constante a requalificar as pessoas porque as funções nas empresas estão a mudar, os desafios estão a mudar e portanto considero ser a área que está na fronteira do que é a estratégia de recursos humanos.

**CC:** Participou na criação e/ou no desenvolvimento de uma academia empresarial?

**RB:** Sim, nós criámos a academia em 2009 e foi num projeto liderado por mim.

**CC:** E pode falar um pouco sobre esse processo?

**RB:** Sim. Nós tínhamos até 2009, aquele modelo de formação profissional em que, tipicamente, as pessoas faziam avaliação de desempenho, nós víamos os *gap's* que as pessoas tinham, e tipicamente elas iam fazer formação naquelas áreas que eram identificadas como lacunas. A verdade é que nós constatávamos, depois na prática, que no dia-a-dia, o impacto deste tipo de abordagem era muito pequeno. Não havia verdadeiramente grande transformação profissional. Acabava por ser as pessoas irem ter formação 1 ou 2 dias sobre um tema qualquer e isto não é minimamente transformacional. Portanto, nós começámos a pensar: vamos ter que criar aqui uma nova envolvente em termos do que é a aprendizagem na nossa organização. Para isso, criámos um grupo de trabalho com pessoas de diferentes áreas, acima de tudo, para podermos discutir isto em todas as vertentes e foi da discussão deste grupo que surge a criação desta academia. Nós definimos quais eram as necessidades que a empresa tinha naquele momento e depois tentámos discutir qual o modelo que poderia dar resposta a este desafio.

**CC:** O Projeto da Academia encontrava-se alinhado comos objetivos estratégicos da empresa?

**RB:** Os objetivos estratégicos da empresa estavam totalmente alinhados com este projeto, inclusive o diretor da área de Estratégia estava neste grupo para garantirmos que havia esse total alinhamento. Foi um projeto transversal e a discussão foi mesmo muito profunda – nós fizemos um diagnóstico do que existia, identificámos as dificuldades que estávamos a sentir, tentámos pensar na empresa a 10 anos e depois tentámos idealizar aquilo que para nós fazia sentido para que de facto nós pudéssemos chegar à empresa que desejávamos daqui a 10 anos. Foi muito nessa ótica que começámos a construção da academia. Nós pensámos também, pela primeira vez, na questão da construção das carreiras em “Y”, ou seja, na vertente de nós podermos desenvolver as pessoas naquela componente de Gestão de Pessoas e de Equipas, portanto numa ótica de Liderança por este fator, mas também as pessoas poderem se desenvolver numa componente técnica – numa ótica de Liderança pelo Conhecimento. Depois, os nossos objetivos ficaram muito claros, nós queríamos fazer um *push-up* do conhecimento na organização, portanto a Academia teve um foco muito grande no conhecimento. Achámos que naquele momento estávamos a ficar um bocadinho obsoletos em termos de algum conhecimento e nós queríamos exatamente o contrário: queríamos estar no linear do conhecimento; queríamos também criar um conhecimento e uma linguagem comum, principalmente nos públicos-alvo que para nós eram fundamentais. Portanto definimos o público-alvo da nossa academia.

A nossa academia não funcionou para todas as pessoas da organização – funcionou para os líderes e *managers* e para as chefias intermédias. Depois funcionou para todas as pessoas que passavam pelo processo de *assessment* de talentos que eram realmente considerados os talentos da organização. Portanto, foi um projeto que foi muito focado na questão da Liderança e dos Talentos.

**CC:** Isso uma fase Inicial...

**RB:** Nós neste momento já não temos um conceito de Academia. Nós depois evoluímos. Mas enquanto academia, tivemos outro objetivo de fazer a integração de todas as geografias da empresa, portanto nos cursos que idealizámos, tivemos sempre o cuidado de ter pessoas de todas as geografias a fazerem os cursos também. Tivemos uma ótica de *networking* interno – sempre que constituíamos uma turma, garantíamos que as pessoas não se conheciam entre si para começarmos a criar algumas redes que eram importantes e também foi muito importante uma das variáveis em *default* na altura que era a questão da orientação das pessoas em termos de carreira. Isso levou-nos a juntar os processos de

*assessment* á formação. Ou seja, nós tínhamos a nossa formação nos diversos cursos que depois fomos desenvolvendo estruturada por níveis e entre níveis existiam *assessments* que ajudavam as pessoas a perceber qual deveria ser o rumo que deviam de traçar em termos da sua carreira: se deveriam ir mais por uma componente de gestão, se uma componente técnica...Portanto, fizemos todos esses cruzamentos.

**CC:** Como é que a Academia vai estar dividida em termos de temáticas de formação?

**RB:** Ao nível de Liderança de Equipas e de Pessoas, mas também ao nível de Liderança do Conhecimento. Nós tínhamos alguns cursos na academia que eram profundamente técnicos. Tínhamos cursos, por exemplo, de Doutoramento ao nível da Engenharia. A nossa Academia dava certificações académicas às pessoas, era realizada uma gestão por créditos em que as pessoas tinham de fazer avaliações, trabalhos...mesmo como se as pessoas tivessem na Universidade. Nós acabámos a trabalhar com 14 Universidades nacionais e internacionais, com mais de 114 docentes e, portanto, era este o nosso universo de Academia. Outra das motivações que nós tivemos foi muito a aproximação do meio empresarial ao meio académico porque nós sempre acreditámos que se trabalhássemos em conjunto com o meio académico, poderíamos criar pontes que seriam muito importantes. Foi igualmente importante, nos diversos cursos, existirem várias universidades a colaborarem entre si, por exemplo. Tipicamente tínhamos diversas universidades a entregarem módulos diferentes de cada um dos programas e esse foi também um dos fatores de sucesso. O facto de terem de realizar trabalhos, trouxe a possibilidade das pessoas depois implementarem algumas das ideias e dos trabalhos na nossa organização.

**CC:** De todas as metodologias utilizadas, qual considera ter tido mais impacto nos formandos?

**RB:** Diria duas: eu acho que foi muito importante esta questão de nós termos ligado a aprendizagem aos *assessments* porque isto ajudou mesmo muito as pessoas a fazerem o seu percurso e como nós tínhamos alternativas quer na ótica da Gestão, quer na ótica Técnica, as pessoas quer optassem por uma ou por outra, não sentiam que ficavam prejudicadas. Por exemplo, se eu escolhesse que ia por uma vertente mais técnica porque era esse o meu perfil, eu continuava a ter oferta, dentro da academia, para mim. Este é um dos aspetos que acho crucias quando nós criamos este tipo de modelos nas organizações: garantir que os processos estão interligados. Nós com isto, garantimos que o processo de

aprendizagem estava totalmente interligado com o processo de carreira. O outro fator, que eu acho que foi motivacional para as pessoas foi a questão dos trabalhos que as pessoas tinham de fazer no final de cada nível, que eram basicamente temas que os nossos diretores de primeira linha «colocavam em cima da mesa» e que precisavam de ser trabalhados, (em que a alternativa era contratarmos uma empresa de consultoria para os fazerem) foram entregues aos grupos da academia e foram esse grupos que fizeram o trabalho e quando a academia acabou, haviam mais de 300 trabalhos feitos e uma taxa de implementação de 85%. Mas posso ainda enumerar uma terceira variável que acho que ajudou muito ao sucesso da nossa academia: o envolvimento direto do nosso Presidente Executivo. Ele assumiu a academia verdadeiramente como o projeto prioritário na nossa organização e as pessoas sentiram isso e viveram a academia de uma forma diferente. Ele foi fazer a abertura de todas as turmas de todos os cursos da academia e fazia sempre uma intervenção de 1 hora e meia a 2 horas em que falava da estratégia da empresa e explicava o porquê daquele curso em particular era importante para esta estratégia. Para mim, isto criou um impacto brutal.

**CC:** Em termos de desafio, qual foi o maior com que se deparou na coordenação de uma academia empresarial?

**RB:** No início, quando começamos a convocar as pessoas para irem à academia, as pessoas assustavam-se porque era quase como voltar a um curso, com avaliação, com *assessment*, que podia ser postas em causa...e quando existiu essa convocatória, para algumas pessoas, parecia que a vida tinha acabado para elas (risos). E fazendo um à parte, esta resistência à convocatória para a formação existe porque é algo que as organizações trabalham muito mal, porque as áreas de Recursos Humanos, tipicamente, são péssimas a comunicar (risos) e nós temos que trabalhar o tema da comunicação nas nossas áreas. Nós (RH) somos uma área que tem produtos, logo, temos de saber fazer o marketing dos nossos produtos para que as pessoas até percebam se esses produtos são válidos, a relevância para elas...porque se nós não dermos um propósito às pessoas, elas chegam à formação e, às vezes, nem sabem porque é que estão lá. E principalmente, porque muitas vezes, a identificação da formação para as pessoas é pela negativa: avaliação de desempenho – gap negativo – aplicação de formação para melhorar gap negativo. E nem era isso que as pessoas queriam! (risos) Portanto, os modelos existentes na esmagadora maioria das empresas levam a que as pessoas não valorizem a aprendizagem que estão a ter porque não era aquilo que as pessoas queriam ter.

Na academia, o que aconteceu foi que apesar do susto inicial, nós mantivemos a coerência e consistência ao longo do tempo, e passados 2 anos, as pessoas começaram a ver, na prática, mudanças nas suas carreiras. Houve pessoas com carreiras super aceleradas derivado à sua passagem na academia e porque o desempenho na formação e os *assessments* foram tão positivos que essas pessoas cresceram muito rapidamente. Então, começamos a receber telefonemas ao contrário (risos), pessoas a ligaram e a perguntarem: “*Eu não ter ido à academia, tem algum significado?*”. Criamos nas pessoas o apetite por irem à academia e com isto mudamos a cultura da aprendizagem na nossa organização e começamos a criar uma cultura de *growth mindset*, porque as pessoas perceberam que face a este desafio, se se esforçassem, realmente alguma coisa de boas ia acontecer.

Apesar desta resistência inicial, aquando da construção do projeto de academia pensámos bastante bem em quais poderia ser os problemas: por exemplo, costuma acontecer nós convocarmos alguém para uma formação e é o próprio diretor que diz para a pessoa não ir porque não pode ir, porque tem outra coisa para fazer. Então, foi criada logo à partida, uma envolvente que acabou com isso. Criamos uma figura denominada “Os especialistas internos” que eram os nossos diretores de primeira linha e nenhum professor ia dar uma aula sobre determinado tema sem primeiro fazer uma reunião de alinhamento com estes “especialistas”. O que é que esta prática garante? Garante que eu podia dizer àquele professor quais eram os desafios que estávamos a sentir, qual era a nossa visão e dar-lhe exemplos concretos para depois na aula utilizar. E então, as pessoas percebiam de uma forma muito mais direta, o impacto daquilo que estavam a aprender no que era a realidade da empresa. Para além disto, eram estes “especialistas internos” que depois indicavam quais eram os trabalhos que as pessoas faziam. Assim, os diretores de primeira linha, sentiam-se totalmente envolvidos na academia e gostavam que as suas pessoas fossem à academia e deixaram de bloquear a questão da formação.

**CC:** Considera relevante existir uma perceção para além da satisfação dos formandos?

**RB:** Claro que sim, mas deixe-me só fazer uma nota: há tipologias de academias e de universidades corporativas que são completamente diferentes. Apesar de estarmos a falar sobre determinada academia numa empresa, podemos estar a falar de projetos completamente opostos. Por exemplo, há academias que apostam só numa academia de formação interna: são formadores que dão formação aos outros, ou seja, têm tipicamente uma formação mais técnica. A abordagem da academia GALP foi verdadeiramente

diferenciadora por esta forma como a implementámos e por isso é que tivemos reconhecimento e distinção por isso.

Relativamente à avaliação, nós utilizámos os 4 níveis do modelo de Kirkpatrick, portanto, medíamos a satisfação das pessoas módulo a módulo para retirarmos a perceção imediata dos conteúdos ou do docente para, caso houvesse uma avaliação maioritariamente negativa, por exemplo, pudesse haver uma ação imediata nesse sentido. Na academia, como tínhamos esta vertente de creditar e de certificar academicamente, as pessoas faziam avaliação: testes, trabalhos em grupo, trabalhos individuais, ou seja, avaliação de conhecimento (Segundo nível do modelo de Kirkpatrick). Depois, passados 6 meses das pessoas terem frequentado a academia, nós fazíamos a avaliação da eficácia – enviávamos para as chefias da pessoa e para a própria pessoa, um questionário em que pedíamos para elas descreverem qual o impacto de terem passado pela academia e se aquilo que tinham aprendido, tinham tido a capacidade de aplicar no seu dia-a-dia do trabalho (terceiro nível). Depois, havia uma análise feita pelos Recursos Humanos que era tentar traçar as curvas de aceleração de carreira e tentarmos perceber se havia alguma correlação entre passar ela academia ou não, no âmbito de gestão de carreira. A verdade é que conseguimos ter essa correlação de uma forma muito direta: a passagem pela academia tornava a carreira das pessoas numa curva exponencial, enquanto nos outros casos, a curva era muito mais atenuada. Ou seja, ficou claro que houve esse impacto. Medíamos também o ROI, para aferir alguns indicadores que tínhamos de apresentar externamente e que no conjunto iriam então preencher por completo o modelo de Kirkpatrick.

**CC:** Para terminar, o que pensa que as empresas podem fazer para contribuir para a transferência de conhecimento?

**RB:** A primeira coisa que as pessoas que estão nos recursos humanos devem fazer é ouvir as outras pessoas para que nós sempre que formos criar uma ação de formação, seja ela qual for, termos bem definidos quais são os objetivos dessa formação e quais são as evidências ou as métricas que eu consigo criar para perceber se ela teve impacto ou não. Só com a definição clara dos objetivos, é que eu consigo medir a sua eficácia – se os objetivos foram cumpridos ou não e avaliar se nas métricas que eram expetáveis influenciar, eu consegui fazê-lo, ou não.

O processo tem de ser invertido, ou seja, em vez de nós estarmos a preparar uma ação e depois estarmos a entregar a ação e a obrigar as pessoas quase a fazer aquilo porque fomos nós que idealizámos (risos), temos de começar a fazer uma co-construção com as pessoas

e fazer esta definição: antes de pensar no que é a ação em si, vamos definir os objetivos e as métricas e só depois a conceção da ação.

Eu acho que nós, áreas dos recursos humanos, o grande problema que ainda temos: é que somos todas áreas ainda muito operacionais e áreas pouco estratégicas. Nós temos que começar a trazer pessoas para dentro dos RH que tenham uma visão estratégica – para que possam fazer perguntas para o futuro e não para o passado. Porque nós tipicamente, estamos nos RH a gerir coisas para o passado... porque se eu em 2019 faço a avaliação de 2018 e vou basear a formação que a pessoa vai fazer ao longo de 2019 com aquilo que foi a avaliação de 2018, isto não faz sentido, porque a pessoa tinha precisado era dessa formação em 2018 e não em 2019 (risos). É necessário começar a pensar para o futuro: *“O que é que esta pessoa precisa para o futuro?”* e temos de nos centrar no que são as forças das pessoas – a Psicologia Positiva e as Neurociências explicam-nos bem isto. Se nós pegarmos, naquilo que são as forças das pessoas e as desenvolvermos nessas forças (as lacunas vêm atrás e também são desenvolvidas) e as pessoas estão a fazer aquilo para um propósito efetivo.

Outro ponto que me parece fundamental é: não nos enganarmos a nós próprios, porque o que acontece muitas vezes são as organizações entregarem tipologias de formação que depois as pessoas vão lá, aquilo é extraordinário, mas voltam para a organização e a cultura da organização não tem nada a ver com aquilo. E as pessoas não têm a hipótese mesmo de implementar no dia-a-dia aquilo que foram aprender. Nós temos sempre que garantir este alinhamento com aquilo que é a realidade da organização para também garantirmos que quando as pessoas regressam dessa formação podem, de facto, passar à parte da prática e da experiência. Porque não existindo prática e experiência, essa formação não vai durar no tempo e a curva de esquecimento vai entrar logo em funcionamento e essa formação será tempo perdido.

## **Anexo X – Testes de Aferição de Conhecimento**

07/10/2019 Teste de Diagnóstico

<https://docs.google.com/forms/d/1cLSHj0A-ME66jy3FVuB8264JqOtirr-pDlzT6HFY5Kg/edit> 1/2

### **Teste de Diagnóstico**

Teste aplicado no âmbito da Tese de Mestrado "A transferência de conhecimento para a melhoria do trabalho numa academia de formação".

#### **1. Quais as funcionalidades do *Power Dialler*?**

- a) Gestão de chamadas e gestão de tráfego
- b) Análises estatísticas e realização de campanhas
- c) Chamadas: *inbound* e *outbound*
- d) Todas das anteriores
- e) Nenhuma das anteriores

#### **2. O que significa *Claim*?**

- a) Indicativo de processo
- b) Titular da dívida
- c) Valor em dívida
- d) Indicação de Portfolio

#### **3. O que significa *Loan*?**

- a) Objeto
- b) Produto
- c) Resultado
- d) Empréstimo

#### **7. O que pode ser considerado um *Collector*?**

- a) Um produto
- b) Meio de coleta
- c) Gestor de crédito
- d) Nenhuma das anteriores

#### **8. Qual a forma mais rápida de pesquisar um contacto em SLS?**

- a) Por *Persons*
- b) Por *Phone*
- c) Por *Contacts*
- d) Por NIF

**9. Quando um colega solicita o CAM, pretende:**

- a) Que lhe indiquemos a *Account*
- b) Que lhe indiquemos a *Loan*
- c) Que lhe transmitamos o DOC
- d) Transferir a chamada

**7. Caso um devedor solicite baixar a prestação e o Gestor de Crédito aceda, a chamada deve ser tipificada com:**

- a) T1 - *Agreement Established*
- b) T3 - *Explanation/Initial Negotiation*
- c) T8 - *Gathering Information*
- d) T11 - *Direct Contact Without Negotiation*

**8. Em caso de telefone desligado, devo registar o contacto:**

- a) T4 - *Not Answer*
- b) T6 - *Voice mail message*
- c) T9 - *Agreement Refused*
- d) Nenhuma das anteriores

**9. Caso ligue a irmã do devedor, posso:**

- a) Indicar a prestação em dívida
- b) Indicar a razão da chamada e solicitar contacto
- c) Confirmar o nome completo do devedor e morada
- d) Confirmar o NIF do devedor
- e) Nenhuma das anteriores

**10. Quando faço um plano de pagamento, apenas é necessário registar:**

- a) Valor da prestação e meio de pagamento
- b) Valor em dívida e valor da prestação
- c) Duração do acordo e valor da prestação
- d) Valor em dívida, valor da prestação, data de pagamento, meio de pagamento e duração do acordo

**Soluções:**

<b>Número da Questão</b>	<b>Resposta Correta</b>
1	d)
2	c)
3	d)
4	c)
5	c)
6	a)
7	b)
8	d)
9	e)
10	d)

**Anexo XI – Questionário para aferir transferência de conhecimento**

Questionário aplicado no âmbito da Tese de Mestrado "A transferência de conhecimento para a melhoria do trabalho numa academia de formação"

**1 - O formando aplica corretamente as funcionalidades do Power Dialler?**

	1	2	3	4	5	
Nunca aplica	<input type="radio"/>	Aplica sempre				

**2- Em chamada, o formando realiza a sua apresentação e da empresa de forma correta?**

	1	2	3	4	5	
Nunca apresenta	<input type="radio"/>	Apresenta sempre				

**3- O formando aplica corretamente o vocabulário associado às NPL's?**

	1	2	3	4	5	
Nunca aplica	<input type="radio"/>	Aplica sempre				

**4- O formando aplica corretamente as funcionalidades do SLS?**

	1	2	3	4	5	
Nunca aplica	<input type="radio"/>	Aplica sempre				

**5- O formando tipifica corretamente as chamadas em SLS?**

	1	2	3	4	5	
Nunca tipifica	<input type="radio"/>	Tipifica sempre <b>6- 0</b>				

**formando executa corretamente todas as etapas da negociação?**

	1	2	3	4	5	
Nunca executa	<input type="radio"/>	Executa sempre				

**7- O formando elabora corretamente planos de pagamento?**

	1	2	3	4	5	
Nunca elabora	<input type="radio"/>	Elabora sempre				