INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A criação de um plano de melhoria numa Academia de Formação Digital: projeto aplicado em contexto media

Filipa Alexandra Gomes Gonçalves

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Catedrática,
ISCTE Business School

Co-Orientadora:
Professora Doutora Carla Caracol, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE Business School

Setembro, 2023

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A criação de um plano de melhoria numa Academia de Formação Digital: projeto aplicado em contexto media

Filipa Alexandra Gomes Gonçalves

Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Catedrática,
ISCTE Business School

Co-Orientadora:
Professora Doutora Carla Caracol, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE Business School

Setembro, 2023

Agradecimentos

Num momento final como este nem sempre temos palavras suficientes para expressar o nosso agradecimento com todos os que se cruzaram neste longo e desafiante caminho.

No entanto, gostaria, em primeiro, de agradecer à Professora Sílvia por ter acreditado no potencial do projeto, pela sua incrível orientação e por ter estado sempre disponível para que tudo se tornasse real.

À Carla, que é a minha referência na área de Recursos Humanos, que me dá os melhores conselhos desde a minha Licenciatura e que esteve sempre presente, desde o primeiro dia, nesta aventura, ajudando-me em tudo, desde o espírito crítico, que se refletiu no meu crescimento neste projeto, até à motivação e força que me foi transmitindo, ficando a perceber que tudo é possível e que o fator de sucesso é o foco. Sei que um obrigada é pouco por toda a paciência que teve para comigo, mas ficará registado neste projeto e, por isso, na minha memória.

Gostaria de agradecer ao Grupo que me permitiu realizar este projeto e aos participantes que aceitaram e realizaram as entrevistas, assim como os *focus group*.

A todas as pessoas que estiveram durante este ano ao meu lado e me apoiaram para que conseguisse concluir este ciclo.

Por último, mas não menos importante, e porque o melhor deve ficar para o fim, à minha família que é quem me permite tornar os sonhos realidade. Ao meu pai que me fez estar aqui hoje e que queria muito que concluísse o mestrado, à minha mãe que me e deu apoio quando mais precisava e é uma inspiração para mim, à minha irmã que me acompanhou em todas as fases e aos meus avós, a todos um OBRIGADA.

Resumo

As mudanças sentidas nos últimos anos, fruto da globalização e da COVID-19, forçam a que as empresas tenham de se distinguir entre si, procurando alcançar vantagem competitiva decorrente da necessidade relacionada com a sustentabilidade do negócio.

A Academia de Formação Digital, nova área de negócio de um grupo empresarial no setor da comunicação social, constitui-se como o objeto de estudo do presente projeto, tendo em vista a elaboração de uma proposta de melhoria com o propósito de gerar ganhos em termos de eficiência e eficácia, requisitos para obtenção de ganhos financeiros, condição necessária para a sustentabilidade financeira do Grupo.

Recorrendo-se a uma metodologia qualitativa, que incluiu análise documental, cinco entrevistas semiestruturadas, sendo que os participantes conhecem o negócio e os processos envolvidos, e dois *focus group* (vinte e cinco participantes no total), com públicos-alvo distintos, apresentando, neste caso, uma perspetiva enquanto potenciais clientes da Academia, possibilitou uma análise diversificada, integrada, e consequentemente mais aprofundada.

Na recolha e análise de dados, recorreu-se a uma triangulação de técnicas e fontes, sendo que se optou pela análise temática na análise dos dados. A confrontação dos resultados obtidos, por esta nova área de negócio, face aos objetivos inicialmente definidos, permitiu, por um lado, constatar insuficiências da estratégia definida e, por outro lado, a identificação de oportunidades de melhoria.

O diagnóstico produzido deu suporte à elaboração de um quadro de ações estratégicas, plasmadas no plano de melhoria proposto, em áreas como o produto (configuração e conteúdos), os processos (opções tecnológicas e promoção) e o posicionamento.

Palavras-chave: Diversificação de Negócio, Formação e Desenvolvimento, Competências, Digital *Learning*, Melhoria Contínua

Classificação JEL: M53 – Personal Economics: Training, M10 – Business Administration: General

Abstract

The changes experienced in recent years, driven by globalization and COVID-19, require companies to distinguish themselves, seeking to gain a competitive advantage stemming from the need for business sustainability.

The Digital Training Academy, a new business area of a media conglomerate, serves as the subject of study in this project, the goal is to develop an improvement proposal with the aim of generating gains in terms of efficiency and effectiveness, prerequisites for financial gains, which are a necessary condition for the financial sustainability of the Group.

Employing a qualitative methodology, which included document analysis, five semi-structured interviews, with participants knowledgeable about the business and processes involved, and two focus groups (with a total of twenty-five participants) targeting different audiences, in this case, it provides a perspective as potencial customers of the Academy, enabled a diverse, integrated, and consequently more in-depth analysis.

In data collection and analysis, a triangulation of techniques and sources was used, with thematic analysis being the chosen method for data analysis. The comparison of the results obtained for this new business área against the initially defined objectives allowed, on one hand, the identification of deficiencies in the defined strategy and, on the other hand, the identification in improvement opportunities.

The produced diagnosis supported the creation of a framework of strategic actions, outlined in the proposed improvement plan, in areas such as product (configuration and content), processes (technological choices and promotion), and positioning.

Keywords: Business Diversification, Training and Development, Skills, Digital Learning, Continuous Improvement

JEL Classification: M53 – Personal Economics: Training, M10 – Business Administration: General

Índice

Introdução 1

1. Revisão de Literatura 4

1.1 Diversificação de Negócio 4

1.2 Formação e Desenvolvimento 6

1.3 Competências 8

1.4 Digital *Learning* 10

1.5 Melhoria Contínua 12

2. Metodologia 15

2.1 Objeto de Estudo - RDA 15

2.2 Opções Metodológicas 17

2.3 Recolha de Dados: Técnicas, Procedimentos, Instrumentos e Participantes 18

2.3.1 Análise Documental 19

2.3.2 Entrevistas Semiestruturadas 20

2.3.3 *Focus Group* 23

2.4 Análise Temática 25

3. Apresentação e Discussão de Resultados 29

3.1 Caracterização dos Participantes 29

3.2 Apresentação e Discussão de Resultados 29

3.2.1 Diversificação do Negócio 29

3.2.2 Formação e Desenvolvimento 32

3.2.3 Competências 34

3.2.4 Digital *Learning* 35

3.2.5 Melhoria Contínua 37

4. Apresentação – Projeto Melhoria 39

4.1 Análise *SWOT* 39
4.2 Ações estratégicas face aos Objetivos 41
4.3 Domínios de Melhoria 43
4.4 Calendarização da Implementação e Monitorização 44
5. Conclusão 47
6. Fontes 51
7. Referências Bibliográficas 51
Anexos 57
Anexo A – Guiões de Entrevista Semiestruturada 57
Anexo B – Guião do *Focus Group* 60

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Técnicas utilizadas para cada objetivo do presente Projeto-Empresa 18
Tabela 2 - Principais participantes e categorias a explorar nas Entrevistas Semiestruturadas 21
Tabela 3 - Categorias a explorar no Focus Group 24
Tabela 4 - Vantagens da Análise Temática 26
Tabela 5 - Participantes da fase de Recolha de Dados 29
Tabela 6 - Domínio "Diversificação de Negócio" 30
Tabela 7 - Domínio "Formação e Desenvolvimento" 33
Tabela 8 - Domínio "Competências" 34
Tabela 9 - Domínio "Digital Learning" 35
Tabela 10 - Matriz SWOT 40
Tabela 11 - Ações estratégicas face aos Objetivos 42
Tabela 12 - Domínios de Melhoria 44
Tabela 13 - Calendarização da Implementação, Monitorização e Entidades responsáveis 46
Tabela 14 - Guião de entrevista direcionada ao Diretor Geral da RDA 57
Tabela 15 - Guião de entrevista direcionada ao Responsável e Gestor da Formação 58
Tabela 16 - Guião de entrevista direcionada ao Gestor Operacional 59
Tabela 17 - Guião de entrevista direcionada aos Formadores (Interno e Externo) 59
Tabela 18 - Guião elaborado para os Focus Group 61

Índice de Siglas

B2B – *Business-to-business*

B2C – *Business-to-consumer*

CAE – Código de Atividade Económica

DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

ERC - Entidade Reguladora para a Comunicação Social

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PDCA – *Plan-Do-Check-Act*

RDA – Academia de Formação Digital (Objeto de Estudo do presente projeto-empresa)

RH – Recursos Humanos

VBR – Visão Baseada em Recursos

Introdução

A diversificação do modelo de negócio envolve uma vertente empreendedora dado que, apesar de já existir um modelo de negócio implementado, surge, adicionalmente outro (Geissdoerfer, Vladimirova & Evans, 2018), permitindo às empresas que possam alcançar vantagem competitiva, por exemplo, a partir da ampliação de mercados e desenvolvimento de novos produtos (Sereia, Camara & Vieira, 2011).

É com este enquadramento que no presente trabalho se procura identificar eventuais dificuldades e constrangimentos, potencialidades e oportunidades, à luz dos estudos e teorias de referência, elaborando um conjunto de propostas de melhoria, a partir de um estudo de caso de um grupo empresarial e do seu propósito de diversificação de negócio.

O caso em estudo é o da RDA[1], que pertence a um Grupo que tem como atividade principal a comunicação social, posicionando-se como uma empresa de *media* e produção audiovisual.

Decorrente de um *brainstorming* interno, informal, entre três Diretores do Grupo, cujo objetivo era refletir sobre o posicionamento do negócio, acabam estes por concluir que é necessário repensar o mesmo, diversificando a sua oferta e, por inerência, a sua fonte de receitas. É assim que surge a RDA, a Academia de Formação Digital do Grupo.

O objetivo da RDA é disponibilizar cursos de formação certificados pela DGERT, aproveitando todo o know-how detido pelos trabalhadores do Grupo, partilhando experiências e conhecimentos relevantes e atrativos para o público, potenciando a aprendizagem e aquisição de competências a partir de um modelo digital, à distância, numa abordagem de saber-fazer, voltada para uma perspetiva *hands-on*.

Este objetivo encontra condições favoráveis para a sua prossecução, atendendo a que a formação e desenvolvimento acaba por se tornar uma prioridade, tanto no domínio individual, como organizacional (Faiella & Ricciardi, 2015; Mielniczuk & Laguna, 2017) porque não só permite o *reskilling* das pessoas, como também garante momentos de aprendizagem e transposição inerente de conhecimentos – *upskilling* – alavancando a própria motivação das pessoas, melhorando expectavelmente, o seu desempenho individual e, consequentemente, a performance organizacional.

[1] Sigla de referência para manter o anonimato da Academia de Formação Digital

Atendendo ao objeto de estudo do presente projeto-empresa, a RDA, definimos como objetivos a atingir:

- Verificar se a estratégia inicialmente definida e implementada produziu os resultados esperados, ou não;
- Identificar as oportunidades de melhoria do projeto da RDA;
- Desenvolver um plano de melhoria para a Academia de Formação Digital, considerando os *inputs* obtidos no cumprimento dos objetivos anteriormente mencionados.

Para alcançar este último objetivo seguimos uma estrutura de quatro etapas, que são (1) planear quais as fases que devem ser monitorizadas e as metas que têm de ser atingidas; (2) executar o plano definido na fase anterior; (3) verificar os resultados esperados e atingidos, identificando desvios e as suas causas; e (4) agir, melhorando de forma contínua, corrigindo oportunidades de melhoria detetadas e repetindo, novamente, o ciclo (Campos, 2004), considerando as etapas no presente projeto-empresa e, seguindo, na medida do possível, as mesmas. No entanto, há etapas que não se podem desenvolver no decorrer do projeto dada a necessidade de apresentação e posterior análise por parte da RDA.

De acordo com os principais intervenientes da RDA e após o seu arranque, era fundamental analisar e entender quais as propostas e oportunidades de melhoria na Academia de Formação Digital, pelo que recolhemos informação, não só dos participantes que conhecem o negócio da RDA e os seus processos, como potenciais clientes, possibilitando uma análise mais rica e integrada para o desenvolvimento do plano de melhoria.

Nesta medida, nas opções metodológicas consideradas optou-se pela triangulação de técnicas, instrumentos e fontes, numa abordagem qualitativa, potenciando as vantagens inerentes.

As análises que realizámos, recorrendo a entrevistas semiestruturadas, *focus group* e análise documental, visam obter um diagnóstico, de modo a reconhecer quais as discrepâncias entre os objetivos e resultados esperados dos participantes da RDA, perante os produtos formativos disponibilizados para o mercado, e as características desses mesmos produtos formativos percecionadas como relevantes pelos potenciais clientes, sendo que, como elaborámos duas situações distintas para aferir a opinião dos potenciais clientes, também comparámos as próprias reações sobre a Academia de Formação Digital entre os dois grupos (um mais jovem e outro mais sénior).

Com as propostas de melhoria, espera-se alterações a nível dos cursos no que diz respeito aos modelos de formação, diminuição dos custos associados, interatividade no *site* e interação entre formador – formando. A longo prazo pretende-se que a RDA consiga aumentar a competitividade e a sustentação do negócio, bem como o reconhecimento enquanto marca/entidade no setor da formação.

De forma a apresentar o presente projeto-empresa, recorremos à seguinte estrutura: na próxima secção, secção 1, efetuámos a revisão de literatura, que tem como objetivo identificar contribuições científicas relevantes para esclarecer conceitos envolvidos no projeto e com impacto no desenvolvimento do plano de melhoria.

A secção seguinte, a secção 2, incorpora, além da apresentação do objeto de estudo, as opções metodológicas, atentas às especificidades do trabalho, partindo, posteriormente, na secção 3, para a apresentação e discussão dos resultados obtidos com base nos dados recolhidos através das técnicas e instrumentos escolhidos.

Na secção 4, decorrente da informação obtida na anterior, são definidas quais as propostas e oportunidades de melhoria da RDA, assim como qual a monitorização e intervenção envolvida em cada uma das suas etapas.

Por fim, na Conclusão, procedemos às principais conclusões, tendo como referência os objetivos definidos para o presente trabalho, identificamos as limitações com que nos confrontámos e, por último procedemos à enunciação de potenciais desenvolvimentos futuros.

1. Revisão de Literatura

Atendendo ao contexto do projeto em estudo, desenvolvemos a presente revisão de literatura, partindo de uma componente macro para micro. Dessa forma, em virtude de ter sido criada uma nova marca comercial no Grupo de media, a qual pressupõe uma nova área de atuação e, consequente, fonte de receitas, a revisão de literatura inicia-se com a diversificação de negócio.

De seguida, e uma vez que essa nova área de atuação é no domínio da formação e do desenvolvimento, como processo de aquisição e aprofundamento de competências, aprofundaremos igualmente estas temáticas, dando posteriormente, enfoque à modalidade de aprendizagem digital, na medida em que a Academia de Formação Digital sustenta a sua oferta no mercado formativo numa plataforma que funciona integralmente em formato *online*.

Por último, e considerando que esta área de negócio é ainda incipiente no Grupo, os seus resultados carecem de monitorização e avaliação constante, numa lógica de melhoria contínua, potenciando o seu posicionamento através de ganhos de eficácia e eficiência.

1.1 Diversificação de Negócio

O modelo de negócio envolve três elementos cruciais que são: a proposta de valor, a criação de valor e a atração e retenção desse mesmo valor (Zott & Amit, 2010; Hiteva & Foxon, 2021). A inovação do modelo de negócio abrange, consequentemente, a necessidade de pesquisar e conhecer novas e diferentes técnicas, por forma a posicionar a proposta de valor, permitindo, desta forma, conquistar novos consumidores, assim como desenvolver novos segmentos, adotando meios e métodos que potenciem a criação de valor, definindo, previamente, um modelo de receita e estrutura de custos que permita a sua alavancagem (Guoa, Anqi, & Hongija, 2022).

Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018) identificaram quatro tipos de inovação do modelo de negócio: start-up; transformação do modelo de negócio; diversificação do modelo de negócio e aquisição do modelo de negócio. Focando-nos na diversificação do modelo de negócio, de acordo com os mesmos autores, esta refere-se à adoção de modelos de negócio como forma de empreendimento, ou seja, apesar de já existir um modelo de negócio implementado, surge, adicionalmente, outro.

A partir da diversificação de negócio, as empresas podem alcançar vantagem competitiva, com base nas seguintes hipóteses: ampliação de mercados, desenvolvimento de novos produtos ou por diferentes bases tecnológicas (Sereia, Camara & Vieira, 2011). Seguindo a perspetiva

de Furquim e Arantes (2011), a diversificação de negócio contribui para a consolidação da empresa e o seu próprio crescimento.

Segundo Lu et al. (2015), no que concerne à literatura de negócios internacionais, a diversificação geográfica é um dos temas mais abordados, podendo ser vista como uma expansão do negócio de uma empresa, constituindo uma estratégia de crescimento que pode reduzir perigos para a própria empresa uma vez que a distribuição dos investimentos em diferentes ativos diminui riscos (Markowitz,1952; Lin et al., 2019).

No entanto, Kwok e Reeb (2000) mencionam que a redução do risco também varia consoante as condições de mercado e os países de destino a quem a empresa se irá dirigir, pelo que é importante, tal como referem Beamish e Chakravarty (2021), analisar a teoria VBR (Visão Baseada em Recursos), de modo a verificar a relação entre as características da empresa e o desempenho que pode ser possível atingir com a diversificação internacional procurada.

Neste seguimento, Golini e Kalchschmidt (2015) indicam que a teoria contingencial influencia o aperfeiçoamento dos modelos de negócio, dado que os fatores contingenciais são significativos para as empresas, envolvendo questões como o desempenho.

Chenhall (2006), à semelhança dos anteriores autores, refere que esta abordagem explica o desempenho organizacional numa perspetiva estratégica pelo facto de a gestão das empresas poder estar sujeita a fatores internos e externos, sendo as mais comummente consideradas o setor de atividade, a concorrência, a incerteza, o avanço tecnológico e a própria estratégia definida.

Para Koçoğlu et al. (2015), a capacidade emocional tem igualmente impacto na inovação do modelo de negócio, na medida em que existe um sentimento afetivo que potencia a criação de valor e novidade numa empresa, o que acaba por ser complementado por Bhatti et al. (2021) ao defenderem que a capacidade de aprendizagem, de aquisição de conhecimento, de adaptação e de atenção também podem ter interferência na inovação do modelo de negócio.

Dessa forma, e no seguimento do defendido por Singh et al. (2018), a diversificação de negócio pode ser encarada como um fator na procura de crescimento e captação de novas oportunidades no mercado, podendo ser considerada como um modelo para a tomada de decisão.

Considerando o presente projeto-empresa e os objetivos preconizados no mesmo, foi necessário assim, numa primeira fase, entender o que os autores defendem sobre diversificação

de negócio, tendo em conta que o objeto de estudo em análise se caracteriza por ser um novo negócio, no setor da Formação, num Grupo de *media*.

1.2 Formação e Desenvolvimento

As mudanças económicas alavancadas pelas alterações tecnológicas, fruto, da globalização, potenciaram um olhar diferente para o know-how dos profissionais, bem como da sua importância para as empresas o que, por consequência, provocou um foco mais estratégico e direcionado sobre a atração, retenção e desenvolvimento de pessoas (Reis et al., 2021). Decorrente desse posicionamento estratégico, Boudreau e Ramstad (2005) revelam que as empresas devem investir nas capacidades dos seus trabalhadores de acordo com as necessidades atuais.

Segundo Martinho et al. (2019), os desafios organizacionais pelos quais as empresas passam atualmente forçam a que as mesmas se tenham de distinguir entre si, com o objetivo de conseguirem alcançar vantagem competitiva no mercado, reforçando o seu posicionamento estratégico. Esta vantagem pode surgir a partir de novas formas de trabalho, seguindo práticas de Recursos Humanos (RH) mais criativas e diferenciadoras, bem como e, particularmente, no investimento em pessoas certas (Liu et al., 2021).

Na área de RH, a formação acaba por se tornar uma prioridade, tanto no domínio individual, como a nível organizacional (Faiella & Ricciardi, 2015; Mielniczuk & Laguna, 2017). Este é um processo que tem um papel fundamental na retenção de pessoas qualificadas para as empresas e que cria, desta forma, valor em duas direções: pessoas que adquirem e desenvolvem competências e empresas que conseguem agregar mais valor, através das competências internas detidas, como mencionam Bartolomeo et al. (2015) e Huang e Su. (2016).

A formação acaba então por ser reconhecida como um elemento-chave, que permite garantir a vantagem competitiva de uma empresa, consistindo em atividades que são planeadas com o objetivo de aquisição de habilidades, competências e conhecimentos (Salas et al., 2012). Noe (2017) também define a formação como uma ação delineada pelas empresas para que os trabalhadores adquiram habilidades relacionadas com a própria função, treinando o que desenvolvem no dia-a-dia.

A formação acaba por ser assim um processo utilizado para potencializar as empresas e, consequentemente, a sua competitividade (Elnaga & Imran, 2013), entendendo-se o objetivo da formação como um meio de desenvolvimento de conhecimentos e capacidades dos

trabalhadores para que exista um impacto direto na eficiência e eficácia individual, contribuindo desta forma também para os próprios resultados da empresa (Nascimento, 2015; Gituma et al., 2018). Em linha com os autores anteriormente citados, Crawshaw et al. (2020) referem que a evolução de cada indivíduo com base na sua aprendizagem possibilita um crescimento de competências e habilidades que proporcionam um melhor desempenho organizacional no futuro. De acordo com Elnaga e Imran (2013), assim como Olannye et al. (2017), o foco é, portanto, investir nas pessoas, não só com o propósito do desempenho individual, mas também para atingir maior competitividade organizacional, após capacitar os trabalhadores com novas habilidades.

No entanto, para além dos benefícios da formação em contexto empresa, onde a formação é também um imperativo legal, conforme se encontra contemplado no Código de Trabalho, pela lei 7/2009, artigo 131º, as pessoas, per si, devem e podem querer adquirir novos conhecimentos, e/ou desenvolver conhecimentos e habilidades já existentes, que podem ter, ou não, relação direta com a sua própria função. Como Kóvacs (2004) indica, o desenvolvimento de novas competências também interessa aos indivíduos porque, não só proporciona mais conhecimento para alcançar os objetivos da sua função, como irá potenciar e facilitar a sua mudança de emprego.

Na mesma ótica, Vieira (2011) refere que a formação e a educação são duas esferas que envolvem investimento e aprendizagem, acabando por ter impacto na (re)construção do percurso individual, social e profissional de cada pessoa, potenciando a sua empregabilidade (Caetano et al., 2014).

Seguindo a mesma linha, Afiouni (2007) menciona que os impactos que advêm de todas as mudanças tecnológicas refletidas no mercado de trabalho, exigem assim uma postura diferente, não apenas às empresas, mas, também, às próprias pessoas, enquanto indivíduos, para além do seu papel de trabalhadores.

Gorman e Pauleen (2016) concordam com Afiouni (2007) e defendem que as pessoas têm cada vez mais a responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento e aprendizagem porque controlam os seus conhecimentos e níveis de evolução ou estagnação, conhecendo as suas próprias limitações e oportunidades.

No entanto, Jarche (2014) indica que a gestão do conhecimento pessoal nem sempre é fácil, pois requer tempo, reflexão e análise, na medida em que que as pessoas devem entender,

previamente, o que é ou não prioritário e o que será utilizado ou ganhará inutilidade passado pouco tempo.

A velocidade observada nos dias de hoje na área tecnológica gera mudanças, como já foi referido, acabando por influenciar diretamente a escolha das pessoas no que ao seu desenvolvimento e aquisição de conhecimentos diz respeito, na medida em que existe, cada vez mais, o risco de as aprendizagens se tornarem obsoletas pela volatilidade sentida nas mais variadas temáticas. Deste modo, a capacidade de adaptação ganha mais expressão e é importante que as pessoas, antes de tomarem decisões no que respeita às suas escolhas formativas, analisem as potenciais prioridades por forma a otimizarem a sua própria aprendizagem (Friedman, 2017).

Na perspetiva de Câmara et al. (2010), um dos principais objetivos da formação é a aquisição de novos conhecimentos, que proporcionem o desenvolvimento dos formandos como pessoas, potenciando o seu talento, bem como as suas capacidades individuais.

E é nesta perspetiva que Cartaxo et al. (2012) defendem o investimento na formação como potenciador também de uma transformação a nível profissional, na medida em que possibilita o desenvolvimento de competências, acabando por capacitar as pessoas para novas formas de trabalho.

1.3 Competências

O conceito de competência foi sugerido por David McClelland (1973), definindo-a como uma característica relacionada com o elevado desempenho individual para uma determinada função e/ou situação. Esta necessidade de explicar o termo competência surgiu com o passar dos anos, à medida que as empresas transmitiam às suas pessoas o que era esperado das mesmas. No fundo, entende-se competência como uma característica que torna o indivíduo apto para desempenhar uma determinada função (Coda, 2016).

Complementarmente, Boyatzis (1982) define competência como algo que permite suportar o indivíduo no desempenho da sua função, através de motivação, autoestima e do próprio conhecimento, realçando desta forma o desempenho individual/coletivo que pode ser alcançado, podendo garantir à empresa a vantagem competitiva esperada.

Para Fleury e Fleury (2001), competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que explicam o desempenho positivo em certas tarefas/funções. No entanto, existem equívocos quanto à definição de competências e

habilidades e, por essa razão, Coda (2016) diferencia cada uma delas, indicando que competência tem um significado mais amplo pois abrange uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto habilidade permite pôr em prática as teorias e os conceitos aprendidos. No fundo, o termo competência é mais abrangente e é a partir do mesmo que conseguimos desenvolver o saber-saber, saber-ser e saber-fazer.

Na perspetiva de Robles (2012) e Coda (2016), as competências encontram-se divididas entre *hard skills* e *soft skills*, defendendo Robles (2012) que a sua grande diferença é o facto de as competências *hard* puderem ir sendo aperfeiçoadas por todos os indivíduos ao longo da sua vida, experiência e crescimento, enquanto as *soft* são mais difíceis de, sobretudo, confirmar o seu desenvolvimento, dado que existe maior dificuldade de as comprovar/mensurar.

No que respeita às *hard skills*, estas estão relacionadas com competências técnicas, garantindo que uma determinada pessoa está apta para desempenhar uma determinada função de forma proficiente (Coda, 2016). Almeida e Packard (2018) referem-nas como competências técnicas que pressupõem variáveis como a experiência e o conhecimento a deter pelo trabalhador no exercício funcional.

Já as *soft skills* estão diretamente relacionadas com o perfil individual de cada pessoa, ou seja, na forma como irá reagir perante certas situações a que será exposto no desempenho da sua função, pressupondo as suas características distintivas que lhe são inatas, envolvendo comportamentos e atitudes (Coda, 2016), acabando por se assumirem como competências sócio-emocionais (Almeida e Packard, 2018).

Complementarmente, na perspetiva de Robles (2012), as *soft skills* são as competências que permitem um melhor e maior desempenho, tanto nas relações interpessoais, como na própria evolução de carreira, na medida em que estas se encontram ligadas mais ao ser do que ao saber, contribuindo, igualmente, para uma maior flexibilidade e inovação nas empresas, porque se focam no que o indivíduo tem de melhor, acabando por ajustar os comportamentos e competências do mesmo à empresa e à própria estratégia que se encontra definida (Phillips et al., 2015).

Semenova et al. (2021) constatam ainda, que o melhor caminho para perceber as *soft skills* de cada indivíduo é manter toda a atenção aos comportamentos e atitudes envolvidas em determinadas situações a que o trabalhador é proposto. No entanto, os dois tipos de competências acabam por ser cruciais para o desempenho individual e para a aceitação de novos e diferentes desafios (Almeida & Packard, 2018).

De salientar que, segundo Almeida e Packard (2018), existe ainda uma terceira tipologia de competências individuais, as competências cognitivas, as quais dizem respeito ao poder de raciocínio, atenção e pensamento crítico.

Corporativamente, a visão sobre as competências envolve a própria estratégia organizacional, pelo que é necessário assegurar o alinhamento da estratégia para as competências, uma vez que o objetivo é adquirir vantagem competitiva e contribuir para o crescimento do negócio (Kaplan & Norton, 2005), esperando-se que as empresas melhorem a sua eficácia organizacional através, também, dos seus trabalhadores e, por isso, apostem nas competências destes, tal como Armstrong e Taylor (2014) mencionam.

Seguindo a perspetiva dos autores anteriores, no que à aposta de desenvolvimento de competências diz respeito, considerando a atual evolução tecnológica, uma das abordagens de aprendizagem mais comuns no mercado formativo é a aprendizagem digital, conforme Rebaza e Deroncele (2022) referem.

1.4 Digital *Learning*

O aparecimento da pandemia COVID-19 permitiu que mais empresas adaptassem o seu processo de formação ao sistema de aprendizagem digital, apesar de ser uma mudança custosa (Afrouz & Crisp, 2021). Contudo, segundo Sousa e Rocha (2019), essa mesma aprendizagem digital pode impulsionar, inclusivamente, o desenvolvimento da transformação digital nas empresas.

Nessa linha, Markowitsch et al. (2002) defendem que o digital transformou as empresas, na medida em que as mudanças foram sentidas ao nível da volatilidade no mercado e, por consequência, a obsolescência nos produtos e serviços oferecidos, das expectativas cada vez mais elevadas no que respeita à qualidade exigida no momento, da aquisição/utilização dos produtos/serviços, e, por conseguinte, no impacto que naturalmente essas variáveis terão no *core business* das empresas, potenciando novas oportunidades, face aos desafios sentidos, o que implica repensar o *status quo* vigente.

O digital *learning* diz respeito à formação à distância, conhecida como formação *online*, que se encontra planeada para aumentar os conhecimentos, por forma a que os indivíduos elevem as suas capacidades e se tornem mais produtivos (Bonk, 2002).

A tecnologia na aprendizagem digital tem como objetivo melhorar a qualidade de transposição de conhecimento e a própria envolvência de todos os intervenientes nestes

processos de aquisição e desenvolvimento de competências, como Sousa e Rocha (2019) mencionam. De igual forma, também Kaklamanou et al. (2012) e Holzberg et al. (2013) alegam que a aprendizagem digital surge para aprimorar a eficácia e o conhecimento técnico dos formandos, dado que a possibilidade de escolher a formação permite que haja menor número de restrições o que, por conseguinte, potencia a aprendizagem.

Clark e Mayer (2016) explicam que na aprendizagem digital existem duas possibilidades que são frequentemente comparadas: a aprendizagem assíncrona e a aprendizagem síncrona, sendo que uma das características que as difere são o local de realização e o tempo envolvido.

A aprendizagem assíncrona permite que o formando aprenda ao seu ritmo e não tenha tanta dependência do formador, como referem Xie et al. (2018) e van der Keylen et al. (2020). Para vários autores, como Garrison (2011) e Ogbonna et al. (2019), a formação assíncrona é a que garante contribuições significativas e mais ponderadas, pelo que criam, não só grandes oportunidades de aprendizagem, como melhores resultados, acabando por ter um impacto mais notório do que assistir apenas a formações presenciais (Northey et al., 2015).

De acordo com Clark (2009), a formação online foi desenvolvida com o objetivo de ser autodidática para cada pessoa e pela facilidade de a realizar independentemente da distância e dos custos e tempo inerentemente associados à deslocação.

No entanto, as pessoas que realizam as formações *online* podem não ter a motivação e as competências necessárias para que a aprendizagem corra como esperado e o abandono das metas tem sido estudado como uma causa de fricção entre o formato *online* e o presencial. Por essa razão, é importante que os formandos utilizem mecanismos que viabilizem um bom planeamento, monitorização e atenção na utilização dos processos de aprendizagem digital, não perdendo o foco no percurso de aquisição e desenvolvimento de competências (Noe et al., 2014).

Para os mesmos autores (Noe et al., 2014) é ainda relevante que as pessoas que realizam formações *online* estejam alinhadas entre o que procuram alcançar com o conteúdo, a forma e a metodologia formativa. Este ponto de vista é também abordado por Mielniczuk e Laguna (2017), argumentando que os resultados da formação digital dependem dos próprios desejos, motivação e expectativas dos indivíduos.

Choudhury e Pattnaik (2020) explicam que os maiores impulsionadores para que a aprendizagem *online* decorra da melhor forma são: a aceitação da tecnologia, os fatores

pessoais e a intenção do próprio formando, ou seja, o que o mesmo pretende com a formação e o que espera adquirir com a mesma.

De ter ainda em consideração que a aprendizagem digital tem como condição basilar a garantia de acessibilidade e a utilização proficiente do próprio conteúdo, incluindo os recursos *online* que têm de estar ao alcance de qualquer indivíduo, permitindo desta forma uma maior flexibilidade e facilidade na concretização dos objetivos de aprendizagem através de mecanismos digitais (Shalev-Shwartz, 2012).

Contudo, dada a evolução digital e, por consequência o seu recurso nos processos de aprendizagem, é importante avaliar, segundo Mondini e Domingues (2018), quais as oportunidades de melhoria, por forma a conseguirem aumentar a atratividade das plataformas digitais, contribuindo para um processo de melhoria contínua (Pham & Tran, 2020) no que respeita à aquisição e desenvolvimento de competências através do *digital learning*.

1.5 Melhoria Contínua

Silva et al. (2021) abordam a necessidade de se utilizar mecanismos inovadores pelo facto de a globalização ter potenciado a concorrência entre diferentes atores organizacionais. Em linha com este pensamento, Albuquerque et al. (2016) defendem que para uma empresa conseguir ser competitiva terá de inovar de forma contínua, criando estratégias por forma a se manter ativa e atrativa no mercado, diversificando o seu negócio, identificando o planeamento estratégico como uma boa ferramenta para a tomada de decisão.

Bilhim (2004) defende que estamos, assim, perante uma mudança incremental, ou seja, um processo de análise racional que permite um planeamento, procurando atingir, no final, uma meta a partir da sequência de etapas, naturalmente, envolvidas. Portanto, para existir uma mudança organizacional, é importante que haja reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores de topo e dos membros da empresa.

E é nessa perspetiva que Schein (2010) refere que a mudança e o desenvolvimento organizacional estão diretamente associados a uma ideia de equilíbrio, desequilíbrio e, consequentemente, novo equilíbrio.

Nessa linha, surge o conceito de melhoria contínua que, para Bessant et al. (2001), é definido como um processo de inovação direcionado e contínuo que envolve toda a empresa. Em complemento, Anand et al. (2009) indicam que melhoria contínua implica uma metodologia que permite procurar e aplicar novas formas de trabalho, cujo objetivo é melhorar

os procedimentos e processos habitualmente utilizados, por forma a conseguir alcançar mais e melhores resultados.

Decorrente da idealização, e para garantir a qualidade nessa intervenção tendente ao aprimoramento de processos e práticas, Deming (1990), conhecido como o pai da gestão da qualidade, desenvolveu o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), que Campos (2004) explica como um ciclo que garante a melhoria e a monitorização, capacitando a manutenção de resultados. Este método envolve quatro etapas que são:

- Planeamento (P – *Plan*): abrange a definição das fases que têm de ser monitorizadas e as metas que têm de ser atingidas, definindo como é possível alcançá-las;
- Execução (D – *Do*): diz respeito ao pôr em prática e executar o plano definido inicialmente;
- Verificar (C – *Check*): abarca a análise entre os resultados esperados e os atingidos, de forma a entender se é necessário alterar o plano proposto na fase inicial ou se é possível mantê-lo;
- Ação (A – *Act*): envolve a possibilidade de melhorar de maneira contínua, ou seja, nesta etapa padronizam-se processos e corrigem-se oportunidades de melhoria para que o problema não volte a acontecer e repete-se, novamente, o ciclo.

Wheelen et al., (2017) defendem que para se avançar com o desenvolvimento do ciclo, e por sua vez com o processo de melhoria contínua, em primeiro lugar é necessário definir qual a estratégia a adotar, elaborando previamente uma análise *SWOT* sobre a empresa, analisando as várias dependências e as necessidades a longo prazo, de modo a ser possível monitorizar e corrigir oportunidades.

Na perspetiva de Deprá et al. (2018), para mudar e melhorar de forma contínua, é também crucial que a empresa tenha abertura para aprender, ou seja, que aceite a aprendizagem de forma natural para que a mesma seja desenvolvida e potencie uma maior eficácia e eficiência. Werlang et al. (2019) mencionam ainda que a aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento de novos conhecimentos o que, por consequência, tem potencial para, não apenas melhorar processos e práticas organizacionais, mas, também, gerar mais valias e mais valor para todos os *stakeholders*.

O plano de melhoria contínua pode então ajudar a clarificar resultados obtidos nos novos projetos e/ou estratégias implementadas, permitindo uma monitorização, que visa impactar

positivamente nos processos de qualidade, procurando ser uma mais-valia para melhorar continuamente a eficiência.

Perante as influências mútuas dos cinco conceitos apresentados, no presente projeto-empresa, que tem como objeto de estudo uma Academia de Formação Digital, definimos três objetivos. A saber:

- Verificar se a estratégia inicialmente definida e implementada produziu os resultados esperados, ou não;
- Identificar as oportunidades de melhoria do projeto da RDA;
- Desenvolver um plano de melhoria para a Academia de Formação Digital, considerando os *inputs* obtidos no cumprimento dos objetivos anteriormente mencionados.

Na próxima secção, apresentaremos a abordagem metodológica, designadamente no que respeita ao objeto de estudo, aos objetivos definidos, explicando a escolha das técnicas, bem como dos procedimentos, instrumentos e respetivos participantes.

2. Metodologia

Na presente secção apresentamos o objeto de estudo – RDA – do presente projeto-empresa e, de seguida, faremos o necessário enquadramento metodológico, fundamentando as inerentes opções no que respeita a técnicas, procedimentos, instrumentos e participantes, considerando os objetivos a atingir.

2.1 Objeto de Estudo - RDA

O objeto de estudo do presente projeto é uma Academia de Formação Digital detida por um Grupo cuja atividade principal é a comunicação social, posicionando-se este como um grupo de media e produção audiovisual, com diferentes marcas e empresas, cujos segmentos e áreas de negócio são distintos, sendo pautado por um grande dinamismo, decorrente de variáveis internas, mas, simultaneamente, e sobretudo, de questões contextuais de mercado.

Segundo um estudo desenvolvido pela Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC), 2020 foi considerado um ano fortemente marcado por uma contração de atividade económica, potenciando a transição de mercado para uma era mais digital, o que implicou uma adaptação do negócio, posicionando produtos para mercados até então ainda incipientes.

É nesta linha que, mais recentemente, decorrente do surgimento da pandemia COVID-19, vários foram os projetos suspensos no Grupo, uma vez que o setor da comunicação social foi um dos mais afetados em termos económicos e financeiros.

Decorrente da necessidade emergente relacionada com a sustentabilidade do negócio, foi necessário redefinir o posicionamento do grupo e olhar de forma distinta para o mesmo, numa perspetiva de diversificar a oferta de produtos e de mercados, quase numa abordagem de *cross-selling*, considerando a credibilidade e reputação das suas marcas.

Consequentemente, em 2021, foi pensado criar uma nova área de negócio que permitisse otimizar o talento interno e gerar uma nova fonte de receitas, dadas as quebras refletidas na faturação com a situação pandémica. É, então, através de um *brainstorming* entre três diretores, com responsabilidades distintas em termos funcionais, que surge a Academia de Formação Digital, cujo principal objetivo consiste na diversificação de negócio através da disponibilização de ações de formação certificadas, assumindo-se como uma entidade formadora.

Considerando o reconhecimento do grupo, das empresas que o integram e das suas marcas, por uma questão de sigilo e anonimato, não será feita qualquer referência ao nome real da Academia de Formação Digital em análise. Nessa medida, a fim de ser assegurada a sua confidencialidade, no presente projeto, criou-se uma sigla que será mencionada sempre que se fale do negócio em análise e que será o nosso objeto de estudo – RDA.

A RDA pretende desenvolver uma área de negócio verdadeiramente distinta das habitualmente trabalhadas no Grupo – formação – aproveitando todo o *know-how* detido pelos seus trabalhadores, bem como a experiência acumulada de mais de 80 anos, com reputação e credibilidade forte no mercado nacional.

De forma a que este novo negócio tivesse a qualidade da sua oferta alinhada com essa confiança pública do Grupo, foi decidido, ainda numa fase embrionária do projeto, que este não avançaria sem que estivesse assegurada a certificação por parte da DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), de forma a garantir esse crivo qualitativo nos conteúdos formativos disponibilizados, bem como na metodologia pedagógica selecionada, acabando por ser mais uma forma do público-alvo ter confiança na nova marca, não agastando a imagem do Grupo em que se insere.

A RDA obteve a referida certificação em abril de 2022, após um processo de cerca de oito meses. Para o processo de certificação, submeteu-se a apreciação em três áreas transversais de educação e formação (classificação de acordo com o Diário da República – I série – B, da Portaria nº 256/2005, de 16 de março): 090 - desenvolvimento pessoal, 213 - produção de *media* e audiovisuais e 342 - marketing e publicidade.

Estes foram os domínios de conhecimento que, por reunirem os requisitos previstos nos artigos 5º e 7º da Portaria nº 851/2010, de 6 de setembro, a RDA conseguia assegurar o processo de certificação e, simultaneamente, formar, com qualidade, pessoas, potenciando deste modo um resultado *win-win* (ganhos bilaterais).

Após o bem-sucedido processo de certificação, foi necessário procurar no mercado uma plataforma digital compatível com o posicionamento estratégico do projeto no que respeita à metodologia pedagógica - formação assíncrona, simples e acessível para que cada formando pudesse realizar a formação selecionada e adquirida ao seu tempo e ritmo - promovendo percursos de aprendizagem que se pautem pela flexibilidade, possibilitando uma gestão de tempo mais eficiente.

Levando em consideração todas as anteriores etapas, a RDA encontra-se disponível desde janeiro de 2023, num site próprio, com domínios registados em Portugal, Angola, Moçambique, Cabo Verde e Brasil, apostando na sua promoção tanto em segmentos *on air* nas rádios que detém, bem como nas redes sociais criadas sob a marca RDA, a saber: *Linkedin*, Instagram e Facebook.

2.2 Opções Metodológicas

De acordo com os objetivos previamente definidos, para o presente projeto-empresa, recorremos a uma abordagem qualitativa, seguindo uma análise temática na recolha e tratamento de dados.

Em conformidade com o que Willig (2013) defende na escolha da metodologia a seguir, o mais importante é selecionar um método que se ajuste ao projeto e ao seu objetivo para que os pressupostos teóricos, de pesquisa e de método se encontrem alinhados. Assim, optámos pela metodologia qualitativa, a qual focando-se nas experiências dos indivíduos e nas suas perceções, considerámos ser o método mais relevante para o projeto em análise (Patias & Hohendorff, 2019), uma vez que não tem preocupações com a dimensão da amostra nem com a validade e fiabilidade dos instrumentos, como acontece com a investigação quantitativa.

No seguimento dos objetivos definidos e do próprio contexto organizacional, anteriormente descritos, a escolha metodológica também recaiu sobre uma abordagem qualitativa atendendo a que a Academia de Formação Digital ainda se encontra numa fase embrionária e de aprendizagem contínua, pelo que, dado o seu cariz exploratório, acreditamos ter vantagens em termos de profundidade de análise.

Decorrente da metodologia selecionada, verificámos que esta tem como principais vantagens o facto de possibilitar um conhecimento específico do tema e do objeto em análise devido ao detalhe no levantamento de dados, sendo isto possível por utilizar técnicas como, entrevistas, observações minuciosas e análise documental (Kripka, Scheller & Bonotto, 2015). No caso do presente projeto, isto possibilita analisar a estratégia do negócio com maior pormenor, assegurando a identificação de oportunidades a desenvolver, potenciando uma gestão de tempo mais eficaz, uma vez que se consegue aceder a dados de forma mais célere, sem custos financeiros.

No entanto, como desvantagens, segundo os mesmos autores, esta é uma metodologia que envolve experiências de participantes/potenciais clientes, pelo que a informação obtida pode

ser influenciada pela experiência de cada um e, dessa forma, há que acautelar a heterogeneidade nos indivíduos/grupos selecionados para recolha de informação.

Outra desvantagem associada ao método qualitativo é também a hipotética falta de objetividade, resultante da falta de conhecimentos e/ou da falta de sensibilidade do investigador.

Consequentemente, de maneira a procurar mitigar esses riscos foi realizada uma seleção criteriosa de participantes, complementando a análise com a utilização cruzada de técnicas, fontes e dados, procurando ultrapassar as desvantagens acima referidas.

De forma resumida, Hamilton e Finley (2019) defendem que a metodologia qualitativa proporciona uma abordagem mais aprofundada, que propicia uma melhor compreensão e visão das diferentes experiências num determinado projeto e/ou situação, assim como das estratégias delineadas, implementadas e colocadas em prática, e, por isso, face às características do projeto-empresa, foi a opção metodológica que permitia melhores resultados.

Nessa medida, e na sequência, face aos três objetivos anteriormente apresentados, escolhemos três técnicas para recolher dados relevantes para desenvolver o presente projeto-empresa, conforme demonstrado na Tabela 1.

	Análise Documental	Entrevistas Semiestruturadas	*Focus Group*
1º Objetivo – Verificar se a estratégia inicialmente definida e implementada produziu os resultados esperados ou não.	X	X	
2º Objetivo – Identificar as oportunidades de melhoria do projeto da RDA.		X	X
3º Objetivo - Desenvolver um plano de melhoria para a Academia de Formação Digital, considerando os *inputs* obtidos no cumprimento dos objetivos anteriormente mencionados.	X	X	X

Tabela 1 - Técnicas utilizadas para cada objetivo do presente Projeto-Empresa

2.3 Recolha de Dados: Técnicas, Procedimentos, Instrumentos e Participantes

Nesta etapa de recolha de dados pretendemos explicar quais as técnicas, os procedimentos, os instrumentos e os participantes considerados no projeto, no pressuposto de garantir uma triangulação de fontes e clareza de dados que permitam obter informação mais robusta e confiável (Bauer & Gaskell, 2000).

2.3.1 Análise Documental

A seleção desta técnica foi pensada de forma a garantir um conhecimento prévio sobre todo o processo inerente ao surgimento do projeto da RDA, os seus objetivos e estratégia.

A análise documental foi a primeira técnica utilizada, consistindo na obtenção e análise detalhada de vários documentos disponibilizados pela RDA, desenvolvidos aquando e para o arranque desta, entre os quais se inclui a apresentação do projeto efetuado à Administração do Grupo que fundamenta a estratégia e os objetivos do negócio, assim como os procedimentos necessários para a sua criação e as expetativas a nível de desenvolvimento a curto-médio prazo.

No referido documento foi incluído o nome do projeto da Academia de Formação Digital proposta, a sua área de atividade, a sua vantagem competitiva e a inovação que a mesma traria para o Grupo, o tipo de produtos formativos propostos e a metodologia pedagógica sugerida, o CAE (Código de Atividade Económica), o mercado onde se pretendia posicionar, o seu público-alvo, os recursos humanos envolvidos no projeto, bem como uma proposta detalhada das responsabilidades funcionais, os custos, materiais e/ou equipamentos requeridos, uma análise *SWOT* e uma listagem de cursos possíveis para cada uma das áreas de educação/formação em que seria exequível obter certificação inicial por parte da DGERT.

Atendendo que essa certificação inicial contemplava três áreas de educação e formação, conforme previamente referido, 090 – Desenvolvimento pessoal - 213 – Audiovisuais e Produção do *media* - 342 – Marketing e publicidade, também é plasmado no referido documento quais poderiam ser os formadores a alocar ao projeto formativo, prevendo, numa primeira fase, que estes fossem exclusivamente trabalhadores internos do Grupo, já que um dos grandes objetivos seria aproveitar o *know-how* detido pelos trabalhadores do Grupo que detém a RDA.

Para esta análise, inicialmente, solicitámos a consulta dos documentos que estiveram na génese do projeto RDA, como abordado acima, e em dezembro de 2022, altura que começámos a análise, constatámos que se encontrava tudo pormenorizado nos documentos (Projeto – Academia digital, 2020; Academia digital, 2020) disponibilizados e que foram desenvolvidos no âmbito do processo de certificação pela DGERT.

Este detalhe documental incluía uma parte procedimental com as regras de funcionamento, o plano de intervenção, o manual de qualidade e a vertente mais prática das propostas formativas, onde constavam programas formativos pré-definidos.

Considerando os resultados obtidos no decurso da análise documental referida, foi possível escolher, de forma mais consciente, quais os principais intervenientes da RDA, o que se veio a mostrar relevante, pois foram estes que acabaram por ser entrevistados no presente projeto-empresa.

2.3.2 Entrevistas Semiestruturadas

Esta técnica é importante para a análise do projeto RDA pois permite um contacto com os participantes que têm ligação direta com a Academia de Formação Digital, possibilitando, desta forma, um maior conhecimento sobre o negócio, a estratégia, os seus processos e procedimentos e, eventualmente, aferir, junto destes intervenientes, possíveis propostas de melhoria.

Para as entrevistas semiestruturadas preparámos quatro guiões distintos: um para cada interveniente com influência direta na RDA – Diretor Geral da RDA, Responsável e Gestor da Formação, Gestor Operacional e Formadores (interno e externo) – cujo objetivo era, ao colocar as diferentes questões, definidas de forma complementar entre os diferentes entrevistados, obter informação complementar e que permitisse, de forma cumulativa, ter uma visão holística do negócio.

Recorremos à tipologia de entrevista semiestruturada, na medida em que esta possibilita garantir um fio condutor, com a permissão de colocar mais questões (fora do guião) no decorrer da entrevista, aproveitando toda a informação que é transmitida e esclarecendo dúvidas que surjam.

Apresentamos, de seguida, uma tabela que procura sistematizar a informação constante nos guiões de entrevista elaborados (Anexo A), apresentando-se a função dos participantes entrevistados, o número de perguntas a considerar na respetiva entrevista e os domínios que se pretendiam explorar no decorrer desta.

	Nº Perguntas	Categorias a explorar
Diretor Geral da RDA	9	Diversificação de negócio, Formação e Desenvolvimento, Digital *learning* e Melhoria contínua.
Responsável e Gestor da Formação	9	Diversificação de negócio, Formação e Desenvolvimento, Competências, Melhoria contínua.
Gestor Operacional	8	Diversificação de negócio, Formação e Desenvolvimento, Melhoria contínua.
Formadores (Interno e Externo)	5	Formação e Desenvolvimento, Competências, Digital *learning* , Melhoria contínua.

Tabela 2 - Principais participantes e categorias a explorar nas Entrevistas Semiestruturadas

De ter em conta que a principal base de elaboração dos guiões de entrevista foi realizada a partir da revisão de literatura e dos objetivos previamente definidos, existindo domínios comuns a todas as entrevistas, o que permite o cruzamento de dados com heterogeneidade na sua fonte. Os guiões podem ser consultados em maior detalhe no anexo A.

De forma a ser possível avançar com o processo das entrevistas semiestruturadas, em março de 2023, foram realizados os primeiros contactos via e-mail, contendo o convite e a explicação do projeto. Após receber as confirmações enviámos um novo e-mail em que efetuávamos o pedido de agendamento da entrevista.

As entrevistas, na sua maioria, foram feitas presencialmente, à exceção de uma que aconteceu em formato online, via Microsoft Teams. No início de cada entrevista foi explicado o contexto do projeto-empresa da mestranda para que cada entrevistado percebesse a importância da sua participação e, consequentemente, da recolha de dados, solicitando a devida autorização e consentimento para que fosse gravada a entrevista, por forma a incluir excertos no presente trabalho, fundamentando deste modo a proposta de melhoria que se pretende desenvolver, acautelando o anonimato de cada participante.

A duração média de cada entrevista rondou os vinte minutos, considerando que a entrevista mais curta durou onze minutos e a mais longa quarenta e três minutos. No entanto, de salientar que existiram oscilações de duração, em razão do interveniente e da informação transmitida que podia originar novas questões que não se encontravam presentes no guião inicialmente elaborado, recorrendo assim a ajustes na condução da entrevista, até face a informação relevante aportada pelo entrevistado.

A escolha dos participantes para as entrevistas semiestruturadas foi pensada numa ótica de obtenção de informação relevante para o presente projeto-empresa, no sentido em que esta fosse suficientemente ampla no que respeita ao negócio da RDA numa perspetiva macro, e que agregasse eventuais sugestões de melhoria por parte de quem nele trabalha quotidianamente, posicionando e alavancando o negócio na direção mais adequada.

O Diretor Geral da RDA era um interveniente importante para a entrevista uma vez que ajudaria na explicação do surgimento do negócio e do seu posicionamento em termos de mercado, explicando-o estrategicamente, sendo-lhe solicitado que apresentasse eventuais aspetos que considera como pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades na RDA (sendo que os pontos fortes e fracos dizem respeito a uma componente interna e as ameaças e oportunidades a uma vertente externa), por forma a conseguir desenvolver uma análise *SWOT*.

O Responsável Pedagógico e Gestor da Formação foi outro dos intervenientes auscultados pelo facto de abordar a temática a um nível macro da formação, desde o mercado formativo, o modelo escolhido para a RDA, os procedimentos e etapas implementados e toda a intervenção mais técnica relacionada com os conteúdos formativos desta, a seleção de formadores convidados para o projeto, entre outros domínios relevantes para a nossa análise.

O Gestor Operacional foi outro participante ouvido no âmbito das entrevistas semiestruturadas realizadas, na medida em que a sua experiência e conhecimento nos permite ter uma noção mais fidedigna de quais os processos e estratégias assegurados para que a RDA consiga atingir uma gestão operacional eficiente e eficaz, percebendo se os resultados e objetivos estão ou não alinhados com o expectável, dado que é o interveniente que assegura a interação entre a estratégia e a sua operacionalização.

Por último, tivemos como participantes os Formadores, selecionando um formador interno (trabalhador do Grupo) e outro externo (não trabalhador do Grupo), na medida em que queríamos aferir se as motivações seriam diferentes, ou não, assim como os seus objetivos e experiências na RDA.

De forma a caracterizar os participantes, apresentamos, de seguida, uma informação genérica sobre essa segmentação. Contudo, é importante referir que dos cinco participantes entrevistados, quatro são trabalhadores internos do Grupo e um é externo, pelo que na análise relativa às variáveis: "antiguidade no Grupo" e "classe funcional", o formador externo não é considerado.

No que concerne à "faixa etária" verificamos que um dos participantes tem mais de 50 anos, dois participantes estão entre os 40 e os 50 anos e os dois participantes remanescentes têm idade inferior a 40. Respeitante às suas "habilitações literárias", um participante tem o ensino secundário, outros três participantes têm grau de licenciatura e o outro participante é doutorado.

Em relação à caracterização de cariz corporativo, especificamente no que respeita à "antiguidade no Grupo", dois participantes encontram-se há menos de 10 anos no Grupo e os outros dois participantes estão há mais de 10 anos. Já no que concerne a "classes funcionais" observamos que um participante desempenha funções administrativas, outro participante desempenha funções técnicas e os outros dois participantes têm funções de gestão.

2.3.3 *Focus Group*

A última técnica, à semelhança da anterior, foi pensada como uma forma de obter feedback em relação ao projeto da Academia de Formação Digital, recolhendo dados a partir de pontos de vista sobre os temas previamente definidos (Morgan, 1996), mas tendo por base a auscultação de diversos participantes, todos eles potenciais clientes da RDA, integrando o público-alvo definido para esta.

E, neste seguimento, em linha com o que Aarons et al. (2015) defendem, os resultados qualitativos a obter através de perguntas abertas são considerados como componentes estratégicas a valorizar face aos nossos objetivos, entendendo por isso o recurso ao *focus group* como uma opção metodológica adequada.

Assim sendo, e com esse objetivo, o desenvolvimento do guião do *focus group* implicou o cruzamento da informação obtida na revisão de literatura efetuada e a obtida, complementarmente, na análise documental e resultante também das entrevistas semiestruturadas (realizadas antes da data de início do *focus group*).

Resultante dessa análise conjunta, chegou-se a um guião (Anexo B) que incluía dezanove questões, as quais pretendiam fazer uma auscultação sobre os domínios relevantes para a análise da RDA no presente projeto-empresa, domínios esses comuns aos dos guiões das entrevistas realizadas. Apresenta-se abaixo uma tabela que pretende sumarizar essa informação.

Nº Pergunta	Categorias a explorar
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 19	Formação e Desenvolvimento
6, 9, 13	Digital *Learning*
7, 8, 18	Competências
14, 15, 16	Diversificação de Negócio
13, 17, 18, 19	Melhoria Contínua

Tabela 3 - Categorias a explorar no Focus Group

Para que fosse possível avançar com o processo dos *focus group*, no final do mês de março de 2023, iniciámos os primeiros contactos via telefone, explicando qual o objetivo de reunir diferentes pessoas, convidando-as a refletir sobre um projeto, ainda, embrionário.

A seleção dos participantes tinha como principal objetivo ser heterogénea, pelo que selecionámos pessoas com áreas de formação, experiências e idades distintas, tentando desta forma recolher opiniões diferentes e que acrescentassem valor à recolha e análise de informação.

De acordo com o anteriormente mencionado, os segmentos auscultados eram diferentes: um caracterizado por uma faixa etária mais jovem (até 25 anos e com experiência profissional até 2 anos) e outro com foco num público-alvo mais sénior (mais de 25 anos e experiência profissional superior a 2 anos), de forma a analisar o posicionamento da RDA perante *targets* distintos dado o *status* de maturidade pessoal e profissional em causa.

A seguir a cada confirmação, num documento Excel, foram anotados vários dados dos participantes para que conseguíssemos enviar, via e-mail, um convite formal com tópicos gerais que seriam abordados no *focus group* para, pelo menos, permitir que cada participante se "preparasse" e desse *inputs* no dia.

O *focus group* foi então o terceiro instrumento de recolha de dados utilizado no âmbito do presente projeto-empresa, tendo sido realizado de forma presencial, nas instalações do Grupo, proporcionando uma experiência diferenciadora a cada um dos convidados, na medida em que estes, antes do início do *focus group*, tiveram a oportunidade de fazer uma visita guiada às instalações do Grupo, com particular enfoque na zona dos estúdios de rádio das diferentes marcas comerciais detidas, assim como à redação de informação das mesmas.

Realizámos o *focus group* em dois momentos distintos, no mês de abril, dia 3 e 17, tendo um tempo estimado de duração de uma hora e meia, existindo previamente a consciência sobre

a necessidade de prolongar um pouco mais, consoante a qualidade e quantidade de dados obtidos, o que não se veio a observar.

O primeiro *focus group* que se direcionou a um *target* mais jovem teve a duração de uma hora e o segundo *focus group* direcionado ao *target* mais sénior durou uma hora e meia.

Do primeiro grupo de quinze participantes, no segmento mais júnior, compareceram treze, seis do sexo feminino e sete do sexo masculino, com idades entre os vinte e os vinte e quatro anos, cujas áreas de formação académica eram: gestão hoteleira, direito, psicologia, sociologia, relações-públicas, digital marketing, políticas públicas, design, gestão de recursos humanos, gestão de novos media, marketing e publicidade e engenharia informática.

O segundo grupo compreendia faixas etárias dos vinte e cinco aos quarenta e nove anos, sendo que dos quinze participantes, compareceram doze, sete do sexo masculino e cinco de sexo feminino, com formação académica em áreas como gestão de marketing, desporto, direito, gestão de recursos humanos, sociologia, gestão, psicologia social e das organizações, marketing, comportamento organizacional e medicina.

2.4 Análise Temática

Decorrente dos objetivos definidos para o presente projeto-empresa e da abordagem qualitativa, optámos por recorrer à análise temática para o tratamento dos dados obtidos, iniciando com um procedimento reflexivo de análise de dados, de modo a identificar padrões e selecionar quais os tópicos interessantes, em linha com o que Braun e Clarke (2006) defendem.

Para Braun e Clarke (2006), a análise temática permite identificar, organizar e interpretar temas, caracterizando-se como uma abordagem ampla que abrange diferentes estilos, possibilitando não apenas sintetizar dados, mas também recolher informação díspar que é ao mesmo tempo complementar, garantindo, desta forma, um procedimento sistemático. Entendemos assim que será um método relevante para o presente trabalho, dado que possibilita definir temas, entender certas características e obter relatos distintos através das diferentes técnicas e participantes envolvidos nas mesmas, o que garante uma perceção mais conclusiva, uma vez que se trata de experiências particulares (Brooks et al., 2018).

Complementarmente, e em linha com o preconizado por King e Brooks (2017), decidimos recorrer à análise temática, na medida em que esta pode ser aplicada a um conjunto de dados

diferentes que podem ter detalhes diferenciados e podem ser relevantes para a análise em curso, de acordo com os interesses e tópicos de pesquisa.

Neste sentido, e por forma a clarificar a análise temática, identificamos quais as vantagens associadas, apresentando, de seguida, uma tabela demonstrativa das mesmas, considerando Braun e Clarke (2006). Como desvantagens, e, segundo os mesmos autores, as mesmas não têm relação direta com a análise, mas sim com o método e a forma como a análise pode ser conduzida.

Vantagens	Fonte
Flexibilidade	Braun e Clarke (2006)
Método fácil, rápido de aprender e executar	
Acessível para pessoas com pouca ou nenhuma experiência em pesquisa qualitativa	
Resultados acessíveis	
Método útil para trabalhar dentro de um paradigma de pesquisa mais participativa	
Resume de forma útil as principais características de um grande conjunto de dados	
Oferece uma descrição detalhada	
Destaca semelhanças e diferenças no conjunto de dados	
Pode gerar inputs não previstos	
Permite interpretações sociais e psicológicas dos dados	
Pode ser útil para produzir análises qualitativas adequadas para informar o desenvolvimento de políticas	

Tabela 4 - Vantagens da Análise Temática

Em linha com o defendido por Braun e Clarke (2006), no decorrer da leitura / análise dos dados obtidos foram sendo retiradas diferentes anotações e esquemas relevantes, garantindo que não se perdia nenhuma informação. Daí a importância também da escrita, a qual é considerada por Souza (2019) como uma parte integrante desta análise.

Bauer e Gaskell (2000) indicam que a confiança na metodologia qualitativa pode ser assegurada pela triangulação de dados, compreensão reflexiva a partir de inconsistências, clareza e transparência na documentação e nos procedimentos e, por último, recorrendo a descrições mais detalhadas. Estes autores referem ainda que a compreensão reflexiva implica uma mudança de perspetiva por parte da pessoa que pesquisa e analisa os dados e, por essa razão, Flick (1992) expõe que o apelo à triangulação de métodos e dados é uma das formas de alavancar o processo de reflexão, pois permite abordar inconsistências e melhorar continuamente o processo de pesquisa.

Considerando o que os autores referem (Flick, 1992; Bauer & Gaskell, 2000), optámos por explicar como foi utilizada a metodologia neste projeto com recurso a diferentes técnicas, instrumentos e fontes que permitem abordagens complementares com base nos dados

recolhidos, reforçando o aprofundamento da análise que sustenta o plano de melhoria a apresentar à RDA.

Os mesmos autores (Bauer & Gaskell, 2000) indicam que a transparência e clareza nos processos é relevante para a garantia de qualidade e, nessa medida, no que respeita às entrevistas semiestruturadas e aos *focus group* realizados, tivemos em consideração estes critérios, desenvolvendo os respetivos guiões (anexo A e B) sustentados na revisão de literatura efetuada que se encontra explanada na secção 1, recorrendo a categorias comuns a analisar numa perspetiva complementar de abordagens distintas a diferentes participantes, decorrente da natureza da sua relação com a RDA.

O tamanho da amostra, segundo Bauer e Gaskell (2000), não é um aspeto importante desde que a informação recolhida seja relevante e de confiança, por este motivo, neste projeto, selecionámos diferentes participantes que, pela diferente natureza atrás mencionada, têm pontos de vista distintos em relação ao negócio. Enquanto os participantes das entrevistas semiestruturadas conhecem o negócio e os processos envolvidos, os participantes dos *focus group* apresentam a sua perspetiva enquanto potenciais clientes da RDA, possibilitando assim uma análise mais rica e integrada.

Segundo Braun e Clarke (2006), a abordagem da análise temática pode ser indutiva e/ou teórica. Considera-se indutiva quando a análise é baseada em dados, a partir de pesquisas, como, por exemplo, entrevistas e *focus group*. Já no caso da abordagem teórica, esta encontra-se orientada para uma análise detalhada de dados, mas de aspetos particulares e não gerais.

No presente projeto-empresa, após análise das duas abordagens, selecionámos uma abordagem mista, recorrendo a uma perspetiva indutiva e teórica, surgindo as categorias da revisão de literatura e os subtemas dos dados recolhidos.

Nessa medida, a análise foi realizada de acordo com as etapas recomendadas por Braun e Clarke (2006), iniciando-se com a familiarização dos dados (1), que aconteceu através da anotação de ideias, da leitura documental, da transcrição de algumas informações transmitidas em entrevista e *focus group* e da própria revisão da informação recolhida.

Para sistematizar a análise, identificámos temas (2) para facilitar a análise de dados, reunindo um conjunto de categorias, no caso do presente projeto-empresa, diversificação de negócio, formação e desenvolvimento, competências, digital *learning* e melhoria contínua. Após a pesquisa de temas, procurámos aferir relações entre os tópicos por categorias e a

documentação analisada (3) para elaborar os guiões de entrevista semiestruturada e os guiões do *focus group*, por forma a analisar e apresentar resultados mais detalhados.

Posteriormente, era importante revisitarmos todos os temas (4) e verificarmos se a relação entre as categorias, os objetivos do projeto-empresa e as técnicas faziam sentido, ou não, permitindo que existisse coerência, heterogeneidade e fiabilidade e, para isso, foi necessário reler, mais uma vez, toda a informação de maneira a garantir lógica e interligação, consistência entre as perguntas elaboradas nos guiões de entrevista semiestruturada e nos guiões do *focus group*, potenciando um conjunto de temas bem analisados (5).

A última fase (6) envolveu a análise detalhada após verificação e comparação de respostas, consistindo na secção 3 do presente projeto-empresa com a apresentação e discussão de resultados.

3. Apresentação e Discussão de Resultados

Nesta secção apresentamos os resultados obtidos no seguimento das opções metodológicas explicitadas na secção 2, refletindo e discutindo sobre os mesmos, no sentido de procurar dar resposta aos dois primeiros objetivos do presente projeto-empresa, com o propósito de podermos sugerir melhorias na RDA.

3.1 Caracterização dos Participantes

De ressalvar que na apresentação e discussão de resultados, de maneira a sistematizar de forma mais metódica e consistente os dados obtidos, organizámos duas tabelas: uma que diz respeito aos participantes envolvidos na fase de recolha de dados; e outra que inclui subtemas e as principais ilações retiradas dos dados obtidos, este último ponto discutido no ponto 3.2.

A tabela 5 apresenta de forma sistematizada os participantes, no intuito de facilitar a leitura.

Participantes	Grupo Interno (RDA)	Grupo Externo (RDA)	Técnica	Nº Participantes	Faixas Etárias
Diretor Geral da RDA (**E1**)	X		Entrevista	1	> 50
Responsável e Gestor da Formação (**E2**)	X		Entrevista	1	Entre 40 e 50
Gestor Operacional (**E3**)	X		Entrevista	1	Entre 40 e 50
Formador 1 (**E4**)	X		Entrevista	1	< 40
Formador 2 (**E5**)		X	Entrevista	1	< 40
Grupo Jovem (**GJ**)		X	*Focus Group*	13	18-25
Grupo Sénior (**GS**)		X	*Focus Group*	12	25-40

Tabela 5 - Participantes da fase de Recolha de Dados

3.2 Apresentação e Discussão de Resultados

A organização foi feita com base nos mesmos domínios explorados ao longo do projeto, desde a revisão de literatura à componente metodológica: diversificação de negócio, formação e desenvolvimento, competências, digital learning e melhoria contínua.

3.2.1 Diversificação do Negócio

A partir dos dados obtidos na análise documental conforme Tabela 6, ao explorar o documento elaborado pelos três diretores para apresentação à Administração do Grupo, verificamos que a RDA surge com o objetivo de procurar obter receitas alternativas para o Grupo de media, diversificando o negócio, explorando a área da formação, numa ótica de cross-selling.

Sub-Categorias	Grupo Interno	Grupo Externo
Objetivo Negócio	**E1** - "RDA, nova área de negócio alternativa à publicidade tradicional, garantir uma receita que não envolva o core do Grupo, permitir a trabalhadores do Grupo a possibilidade de transporem o seu *know-how* "	---
Estratégia	**E2** - "a estratégia foi sendo redefinida ao longo do tempo devido aos vários constrangimentos que se fizeram sentir".	---
Formadores	**E2** - a escolha dos formadores não aconteceu da forma planeada porque existiram trabalhadores internos que não aceitaram a proposta feita pela RDA. Nessa medida, o E1 e o E2 foram pesquisar ao mercado de forma a agilizar o processo de recrutamento dos formadores externos.	O **GJ** e o **GS** foram perentórios no que diz respeito aos formadores selecionados para a RDA: "nomes de peso com reconhecimento no mercado".
Reconhecimento da Marca	**E1** - a certificação da DGERT e o envolvimento dos trabalhadores do Grupo potenciam o reconhecimento da marca no mercado.	**GJ** - 100% dos participantes não conheciam a RDA, no **GS** - 33,3% dos participantes conheciam a RDA. Este conhecimento residual observado devia-se a spots publicitários *on air* e à presenças nas redes sociais, nomeadamente, LinkedIn e Instagram.
Propostas de Melhoria	**E1** - "divulgação atempada de *teasers* sobre os cursos para que os potenciais clientes saibam mais do que a sinopse; reanalise dos preços praticados porque apesar de existir reconhecimento no mercado devido ao Grupo que detém a RDA, ainda não nos conseguimos diferenciar face às demais entidades de formação não certificadas". **E2** - "otimização do *site* , criando mais interatividade e dinamismo uma vez que se encontra ainda muito estático; imagem dos formadores para os planos de gravação; identificação de formadores que, para além da experiência profissional, tenham experiência/à vontade com câmaras".	**GJ** - permitir a realização de uma visita às instalações do Grupo e/ou interação presencial com a RDA e com os seus formadores. **GS** - produção de um *teaser/preview* para ajudar a entender a aplicabilidade, a credibilidade, o conteúdo, bem como aquilo que é o fator diferenciador em determinada ação de formação, enumerando as formações disponíveis por grau de dificuldade.

Tabela 6 - Domínio "Diversificação de Negócio"

Complementarmente, com recurso à entrevista semiestruturada realizada ao Diretor Geral da RDA (E1), o entrevistado explica que a ideia surgiu após um brainstorming entre três diretores com funções distintas no Grupo, completando esta informação com a indicação que "a empresa que detém a RDA já efetuava workshops pontuais. No entanto, o foco passava por intervir na área de formação e ir mais além do que era até então produzido", adotando desta forma um novo modelo de negócio, como forma de empreendimento e captação de novas oportunidades no mercado, em linha com o defendido por Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018).

No que diz respeito a objetivos definidos para a RDA, e ainda de acordo com o Diretor Geral da RDA, o que ressalta é a necessidade da obtenção da certificação por parte da DGERT,

visto que acreditavam desde início ser um fator distintivo entre as demais entidades de formação presentes no mercado, potenciando a vantagem competitiva, recorrendo à ampliação de mercados, como mencionado por Sereia, Camara e Vieira (2011), o que acaba por ir de encontro aos documentos oficiais da RDA, podendo ler-se que, para além da obtenção de receitas, o planeado era que "a criação desta academia, devidamente certificada, pretende não ser apenas uma fonte de receitas, como também uma forma de promoção da notoriedade do Grupo e dos seus talentos".

Esta certificação foi vista como crucial por parte de todos os intervenientes envolvidos na criação da RDA, dado que a Academia de Formação Digital não se direciona apenas ao público português, mas também aos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e Brasil que dão bastante importância à certificação, acabando por desenvolver uma diversificação geográfica que impacta a expansão de negócio, podendo contribuir para a consolidação da empresa e do seu próprio crescimento (Lu et al., 2015).

Relativamente a resultados esperados, a RDA, de acordo com o partilhado em contexto de entrevista, não tem nada definido a curto-médio prazo, visto que esta área (formação) não é a principal do Grupo, existindo, para já, pouco *know-how* sobre a mesma, o que requer mais tempo de aprendizagem e de aceitação de erro.

No entanto, o Diretor Geral da RDA indicou-nos que se espera que "no final deste ano ou início do próximo este projeto se torne autossuficiente e consiga certificar-se em novas áreas de atuação, apresentando novas valias e novos formadores". Também na análise documental verificámos que, numa fase posterior, se pretende "aumentar o contacto com o seu público, parceiros e clientes, potenciando a criação de mais uma marca relevante, autossustentável com retorno de atributos tangíveis e intangíveis, aumentando a oferta disponível em plataforma".

Conforme identificado anteriormente, a certificação por parte da DGERT da Academia de Formação Digital era um ponto muito importante e quando questionámos o Responsável e Gestor da Formação acerca da mais-valia da RDA no mercado formativo, de forma detalhada, referiu os seguintes tópicos: a certificação solicitada à DGERT foi sustentada em três grandes domínios nos quais o Grupo tem *know-how* e experiência; o posicionamento forte da marca que detém a RDA, caracterizando-se como uma marca de confiança; a seleção de formadores altamente reconhecidos no mercado, possibilitando um potencial muito interessante porque, como referiu o Responsável e Gestor da Formação, "gera um capital de confiança tanto para

as pessoas que nos procuram enquanto entidade formadora, como para os formadores com quem falamos".

Nessa medida importava, na sequência, analisar a estratégia de formação e essa temática foi, maioritariamente, abordada igualmente pelo segundo entrevistado (E2) – Responsável e Gestor da Formação que referiu que a primeira estratégia previamente delineada, aquando do planeamento da RDA, segundo a análise documental efetuada, envolvia convidar trabalhadores internos para serem formadores, otimizando, não só o tempo, como os recursos, potenciando o conhecimento e a experiência dos mesmos nas áreas certificadas da Academia de Formação Digital. No entanto, não foi totalmente dessa forma que se procedeu, conforme se pode verificar na Tabela 6 do presente projeto-empresa.

De acordo com esta alteração, o Responsável e Gestor da Formação da RDA quando questionado sobre as possíveis dificuldades de atração de formadores para um projeto diferente do comum, indicou-nos que: "foi fácil atrair formadores externos até pelo nome do Grupo e do seu reconhecimento no mercado. Esta oportunidade acaba por valorizar o próprio nome dos formadores no mercado de trabalho".

A título conclusivo, refira-se que, apesar do impacto do Grupo no mercado de trabalho e dos formadores selecionados, a RDA não é reconhecida por muitos participantes, podendo dever-se à pouca publicidade nas redes sociais e meios de comunicação, assim como a variedade existente no mercado formativo e à concorrência que desenvolve preços mais competitivos e atrativos.

3.2.2 Formação e Desenvolvimento

Após abordarmos a diversificação do negócio e, por inerência, o surgimento da RDA no Grupo, numa clara aposta no mercado formativo que se conhecia relevante tanto para as pessoas como para as empresas, a ideia inicial seria alcançar um público business-to-consumer (B2C) e não business-to-business (B2B), conforme Tabela 7.

Segundo Vieira (2011) e Caetano et al. (2014), a formação envolve investimento e aprendizagem, impactando o percurso individual, social e profissional de cada pessoa e, nesse seguimento, podemos concluir que existe um grande interesse por parte dos participantes dos dois *focus group* na realização de formação que influencie direta e/ou indiretamente a sua função e o seu trabalho.

Sub-Categorias	Grupo Interno	Grupo Externo
Iniciativa da Formação	---	**GJ** - Só 8 dos 13 participantes realizaram formação, no entanto, 62,5% fê-lo por iniciativa da entidade empregadora. **GS** - 100% iniciativa da empresa.
Oferta Formativa	**E2** - "a aposta nas áreas de desenvolvimento pessoal, marketing e publicidade e produção dos media foi feita de forma muito intuitiva, foi simples, são três áreas que integram o core do negócio do Grupo o que seria mais fácil e ajudaria também na fase de reconhecimento dos melhores formadores para a RDA".	**GJ** - cursos com conteúdos iguais/semelhantes noutras plataformas online, com preços mais acessíveis e com certificados **GS** - os participantes envolvidos em RH, que mantêm contacto com entidades formadoras, elogiaram o facto dos preços serem visíveis e específicos, indicando que essa informação ajuda na pesquisa e na seleção de cursos formativos.
Áreas Formativas preferenciais	---	**GJ** - 24% dos participantes preferem áreas envolvidas com a sua atual profissão. 48% dos participantes preferem áreas envolvidas com o seu desenvolvimento pessoal sem ligação direta com qualquer exercício profissional. **GS** - 71,4% dos participantes referem que têm interesse nas áreas relacionadas com a atual profissão. 28,6% dos participantes preferem áreas envolvidas com o seu desenvolvimento pessoal sem ligação direta com qualquer exercício profissional.
Propostas de Melhoria	**E2** - "recurso ao teleponto porque tem uma implicação direta na garantia de qualidade dos cursos; definição clara dos targets dos cursos para garantir um posicionamento correto nas diversas redes sociais; começar a pensar num público B2B e deixar de focar apenas no público B2C porque para além de terem mais disponibilidade financeira existem imperativos legais que têm de ser cumpridos em tempos de formação profissional".	Para o **GJ** e o **GS** os cursos a disponibilizar na RDA devem ir de encontro ao core do Grupo e ao seu *know-how* , como por exemplo: comunicação social, técnicas de som, falar em público, como desenvolver um *podcast* , organização de eventos, como captar a atenção de quem não quer ouvir.

Tabela 7 - Domínio "Formação e Desenvolvimento"

Apesar destes resultados, consoante Salas et al. (2012) e Noe (2017), a formação e desenvolvimento possibilita, não só aquisição de novas competências, como o desenvolvimento de habilidades que proporcionam um melhor desempenho e, após análise, os participantes parecem ter sensibilidade neste tema, uma vez que nos *focus group,* 48% dos participantes do grupo jovem (GJ) responderam que a relação do interesse de áreas de formação envolvia o "desenvolvimento pessoal sem ligação direta com qualquer exercício profissional" e no grupo sénior (GS) 28,6% dos participantes responderam o mesmo, ressalvando que, nesta questão, existia a possibilidade de responderem a mais do que uma opção.

Considerando a análise e recolha de dados, percebemos que a maioria dos participantes do Grupo Externo realiza formação a partir da sua empresa, pelo que os principais domínios de interesse são também relacionados com as atuais profissões. Por essa razão, é relevante que a

RDA pondere pensar no público B2B pela diferente possibilidade financeira. Os cursos a disponibilizar também devem ir de encontro ao know-how do Grupo, seguindo, mais uma vez, a perspetiva do Grupo Externo.

Face aos resultados obtidos, a RDA pode ter de repensar a sua estratégia e o seu público-alvo, como indicado na Tabela 7, dado que as empresas têm um planeamento orçamental diferente, onde contempla obrigatoriamente o investimento na área da Formação, como referido anteriormente na revisão de literatura por autores como Boudreau e Ramstad (2005), Liu et al. (2021), entre outros.

3.2.3 Competências

Depois de terem sido abordados os temas da diversificação de negócio e da formação e desenvolvimento, importa aprofundar sobre as competências que podem ser adquiridas e/ou desenvolvidas através de uma Academia de Formação Digital, como a RDA. A informação está sistematizada na Tabela 8.

Sub-Categorias	Grupo Interno	Grupo Externo
Aplicabilidade dos Cursos	**E2** - "a Academia pretende desenvolver algo mais *friendly* e que permita maior flexibilidade, sem condicionar a vida de cada formando, envolvendo uma vertente prática, focando-se numa formação *hands-on*, mais real e interativa".	Tanto no **GJ** como no **GS** os participantes corroboram da visão apresentada pelo **E2**, mencionando que as formações mais práticas que impliquem o saber-fazer são as que interessam e cativam mais.

Tabela 8 - Domínio "Competências"

Aos *focus group* colocámos questões voltadas para as competências, por forma a entender quais os interesses dos participantes, tentando perceber quais podem ser as ambições dos potenciais clientes da RDA e, a maioria dos participantes, considerando o grupo jovem e sénior, respondeu relativamente a áreas relacionadas com a sua atividade de trabalho ou naquelas em que não se sente tão confortável, mas que também têm implicações no seu dia-a-dia.

No entanto, esta análise contradiz ligeiramente a resposta dada pelos participantes sobre a relação existente entre as principais áreas/domínios de interesse que foi abordada no ponto 3.2.2. Formação e Desenvolvimento.

Outra conclusão que podemos retirar, com base nos resultados recolhidos dos *focus group*, é que a maioria dos participantes tem preferência por formação *hands-on* que envolva o saber-fazer, adquirindo uma aprendizagem prática, mais real e interativa. A preferência, de forma

generalizada, está orientada para formação de índole prática, que permita a aquisição de conhecimentos com aplicabilidade no seu dia-a-dia.

3.2.4 Digital *Learning*

Na sequência dos temas analisados – diversificação de negócio, formação e desenvolvimento, e competências – importa também abordar sobre o digital learning, que em português significa aprendizagem digital e tem ligação direta com a aplicação de formação online, sendo esse outro fator diferenciador da RDA porque, como referido pelo Responsável e Gestor da Formação, a plataforma desenvolvida pela Academia de Formação Digital "está disponível 24 horas por dia, 365 dias por ano, podendo, cada formando, ajustar os tempos dedicados à aprendizagem" (Tabela 9).

Sub-Categorias	Grupo Interno	Grupo Externo
Modalidade de Formação	**E1** - "A RDA não foi a primeira a entrar no mercado formativo 100% *online* , já existem outras entidades, no entanto, aos dias de hoje ainda há mais pessoas que preferem o modelo presencial. Contudo, por acreditarmos que este é o caminho no futuro, apostámos nesta modalidade de formação".	**GJ** - 69,2% preferem regime híbrido **GS** - existiu um empate: 41,7% prefere regime presencial e 41,7% prefere regime híbrido.
Autonomia de Aprendizagem	**E4** - "ter o privilégio de conseguir aceder várias vezes ao conteúdo e retirar apontamentos certos facilita a aprendizagem e permite adquirir mais conhecimentos". **E2** - "a plataforma está disponível 24 horas por dia, 365/366 dias por ano, podendo, cada pessoa, ajustar os tempos dedicados à aprendizagem".	Tanto o **GJ** como o **GS** refere que a possibilidade de poder realizar o curso sempre que quiser é um ponto positivo e que melhora a predisposição para a formação ou a aquisição de conhecimentos.
Propostas de Melhoria	**E3** - "legendar os cursos porque não fazemos o curso para a Academia digital, mas sim para pessoas de diversas zonas geográficas que podem ter tempos de aprendizagem e interpretação diferentes e criar glossários com termos utilizados nas gravações/*slides* disponibilizados na plataforma, dado que o português de Portugal é diferente do português do Brasil e do português de Angola". **E4** - potenciar a interação entre formador/formando, pelo menos uma vez, para que se possam criar ligações; desenvolver sessões específicas, cujo objetivo é estarem abertas, para que se crie dinamismo no site da RDA; garantir exames finais mais interativos e possibilitar pausar vídeos sem voltar tudo ao início.	**GJ** - criar um valor diferente consoante a modalidade de formação, caso se aposte no formato 100% *online* o valor a aplicar será inferior e, se tiver alguma componente presencial, o valor será superior. **GS** - possibilidade de *networking* com caras conhecidas do Grupo e com os formadores, desenvolvendo uma área em específico no site da RDA para tal, potenciando uma plataforma como a *Masterclass* . **E5** - o mesmo que **E4.**

Tabela 9 - Domínio "Digital Learning"

Nesse sentido, questionámos os formadores, intervenientes principais no processo de aprendizagem, sobre o que considera relevante adaptar aos conteúdos formativos de um

formato 100% digital para garantir a eficácia na aprendizagem, ambos estiveram em sintonia na resposta, indicando que a falta de componente humana interfere na preparação e, por forma a colmatá-la, usando a própria experiência que têm, colocam mais informação, exercícios desafiantes no decorrer de cada ação e respondem a perguntas habitualmente feitas pelos formandos em contexto de formação e/ou aula.

A autonomia digital, conforme indica o formador interno (E4) "proporciona que os formandos possam aceder à plataforma ao seu ritmo o que origina uma predisposição maior para a aprendizagem", estando esta afirmação em linha com o que autores como Garrison (2011) e Ogbonna et al. (2019) defendem, que a formação assíncrona garante contribuições significativas, não só por criar mais oportunidades de aprendizagem, como por permitir melhores resultados.

Porém, apesar das incertezas que se notam nos resultados, no grupo jovem (GJ), 61,5% dos participantes já realizaram, pelo menos uma vez, formação digital e, no grupo sénior (GS), 100% dos participantes já investiram em formação *online*.

No que diz respeito ao conteúdo e duração dos cursos apresentados na RDA, para os participantes dos *focus group*, os conteúdos dos cursos estão centrados no *core* das temáticas abordadas, prevenindo abordagens laterais não relevantes, o que ajuda no momento de aprendizagem e o facto de poderem iniciar quando lhes for mais conveniente é uma das vantagens exposta, associando-se esta ao preconizado por Mielniczuk e Laguna (2017) e Noe et al. (2014), que referem ser relevante as pessoas realizarem formações *online* que estejam alinhadas com os próprios desejos, com o que procuram alcançar com o conteúdo e com as suas expectativas.

Apesar do digital se ter tornado um meio cada vez mais natural para a aquisição de conhecimentos, com os resultados obtidos, podemos concluir que ainda existem resistências e dúvidas em relação ao modelo 100% online. O impacto do formato presencial ainda tem significância e os participantes ainda preferem que exista, pelo menos, um momento presencial. No entanto, há vantagens que o digital possibilita e, neste caso, a autonomia de aprendizagem é um ponto valorizado entre os dois grupos (GJ e GS), sendo necessário melhorar todos os indicadores que permitem esta autonomia.

3.2.5 Melhoria Contínua

Consistindo o presente projeto-empresa na apresentação de um plano de melhoria foi necessário colocar questões que permitissem verificar o que é passível de melhorar e que é recomendado que a RDA se concentre e/ou tenha em conta porque, conforme afirmações produzidas por Albuquerque et al. (2016) e Silva et. (2021), as empresas para conseguirem ser competitivas têm de inovar de forma contínua, criando estratégias para se manterem ativas e atrativas no mercado.

Portanto, segundo as entrevistas e os *focus group,* identificámos as principais propostas de melhoria que se encontram referidas nas Tabelas 6 a 9 do presente projeto, servindo de ponto de partida para o plano de melhoria a desenvolver.

No seguimento dos depoimentos recolhidos e das propostas apresentadas, é relevante que, analisando a perspetiva de Deprá et al. (2018), a RDA tenha abertura para mudar e melhorar de forma contínua, sendo que para tal é necessário que aceite o erro e disponha tempo para aprender.

Considerando os dados recolhidos e as análises apresentadas é possível dar resposta a dois dos três objetivos do presente projeto-empresa.

De acordo com o primeiro objetivo – verificar se a estratégia inicialmente definida e implementada produziu os resultados esperados, ou não – conseguimos analisá-lo, recorrendo à análise documental e às entrevistas semiestruturadas que nos permitiam aferir o desempenho do recente projeto da RDA. Tal como a revisão de literatura indica, a gestão das empresas pode estar sujeita a fatores internos e externos, sendo as mais comummente consideradas o setor de atividade, a concorrência, a incerteza, o avanço tecnológico e a própria estratégia definida (Chenhall, 2006). Focando-nos na estratégia definida, utilizando os documentos disponibilizados pela RDA e as entrevistas semiestruturadas ao Diretor Geral da RDA (E1) e ao Responsável e Gestor da Formação (E2), é possível concluir que a estratégia sofreu alterações e foi sendo redefinida ao longo do tempo, devido aos vários constrangimentos, pelo que não foram atingidos todos os resultados esperados.

Relativamente ao segundo objetivo – identificar as oportunidades de melhoria do projeto da RDA – com base nas entrevistas semiestruturadas e nos *focus group* conseguimos recolher diferentes propostas de melhoria por parte dos participantes, que se encontram, em maior detalhe, refletidas no ponto 3.2.5 do presente capítulo.

Tal como constatado na revisão de literatura, um processo de análise racional possibilita um planeamento, procurando atingir, no final, uma meta a partir da sequência de etapas, naturalmente envolvidas (Bilhim, 2004) e, recorrendo, aos dados obtidos pretende-se realizar um plano de melhoria para a RDA, seguindo o ciclo PDCA, o qual se apresenta na secção 4.

4. Apresentação – Projeto Melhoria

Nesta secção, recorrendo, uma vez mais, à revisão de literatura realizada e aos resultados obtidos a partir da abordagem metodológica selecionada, pretende-se apresentar um plano de melhoria para a RDA, o qual se constitui como resposta ao terceiro objetivo definido para o presente trabalho e que visa contribuir para a alavancagem do próprio negócio.

Este propósito encontra-se em linha com o preconizado por Anand et al. (2009) que referem que a melhoria contínua implica uma metodologia que permite procurar e aplicar novas formas de trabalho, cujo foco é melhorar os procedimentos e processos habitualmente utilizados, por forma a conseguir alcançar mais e melhores resultados.

No alinhamento desta secção, iniciaremos com a análise *SWOT*, onde sistematizaremos os pontos fortes e fracos, no que diz respeito à dimensão interna, e as oportunidades e ameaças que resultam do contexto externo. Prosseguiremos com a enunciação das ações estratégicas tendentes à concretização dos objetivos definidos, seguir-se-á a afetação das referidas ações estratégicas aos quatro domínios considerados e concluiremos com uma proposta de calendarização à implementação das ações estratégicas, bem como as atividades de monitorização, definindo, ainda, o quadro de atribuições em termos de responsabilidades.

4.1 Análise *SWOT*

A partir dos resultados apresentados na secção 3, é necessário proceder à análise SWOT da RDA, tomando como base a matriz SWOT que consta na Tabela 10 porque, como Wheelen et al., (2017) defendem, é um requisito para se a implementação de um ciclo de melhoria a elaboração de um diagnóstico organizacional na sua dupla dimensão, interna e externa.

No entanto, considerando que o projeto da RDA está em curso e numa fase inicial, apesar de não ter sido possível obter dados diretos sobre os resultados obtidos no negócio, por uma questão de sigilo, iremos analisar as tendências observadas no presente trabalho, com o propósito de elaboração de um plano de melhoria que permita:

- Identificar quais os pontos fracos da RDA, de maneira a redefinir estratégias, métodos ou princípios que se encontram em curso, com vista no aumento de qualidade, e por sua vez na melhoria generalizada da oferta da RDA, procurando mitigar as ameaças provenientes do ambiente externo;

- Desenvolver estratégias adequadas para alavancar aspetos considerados positivos, mas que ainda não são fortes, limando arestas a essas áreas, explorando as oportunidades contextuais externas.

Pontos Fortes – *Strengths*		**Pontos Fracos – *Weaknesses***	
1	Reputação e notoriedade da marca do Grupo que detém a RDA	1	Prematuriedade na comunicação ao mercado
2	Incorporar formadores externos experientes e com notoriedade	2	Resistência de alguns trabalhadores para aderirem enquanto formadores internos
3	Capital social e relacional dos profissionais da RDA e do Grupo empresarial	3	Dificuldade na disponibilização de técnicos internos para atualizar *site* e elaborar *newsletter*
4	*Know-how*, reputação e notoriedade dos formadores internos e de outros profissionais do Grupo	4	Falta de *know-how* interno face à dinâmica do mercado formativo
5	Oportunidade de acréscimo de rendimento dos formadores internos	5	Escassez de recursos financeiro para investimento no projeto da RDA
6	Retenção de talento interno	6	Escassez de recursos humanos no que respeita a trabalho especializado de apoio técnico (audiovisual e digital) que implica subcontratação externa
7	Capacidade de promoção *on air* no mercado e sem custos	7	Inesistência de uma componente presencial e/ou síncrona (formadores/formandos)
8	Possibilidade de promoção dos conteúdos formativos em eventos (corporativos e não corporativos) com grande exposição pública, sem custos	8	Disponibilização de cursos pelos quais o Grupo não é reconhecido como principal *player*
9	A RDA é uma entidade formadora certificada pela DGERT	9	Escassez de informação disponibilizada ao potencial cliente sobre a dinâmica do curso
		10	Promoção nas redes sociais muito limitada
		11	Gravação de conteúdos formativos sem pré-requisitos conhecidos por parte dos formadores nem guiões orientadores para a mesma
		12	A oferta formativa não tem público-alvo definido
Oportunidades – *Opportunities*		**Ameaças – *Threats***	
1	Sinergias, em termos de adesão de novos clientes, no âmbito formativo por força da reputação da marca do Grupo	1	Existência de *players* com maior reputação no mercado formativo e com preços mais baixos
2	Reforço da marca empregadora do Grupo	2	Potenciais clientes não conhecem o Grupo como entidade formadora
3	Nova fonte de negócio – capacidade de gerar novas receitas	3	Possibilidade de uma menor satisfação no percurso formativo na RDA poder degradar a reputação do Grupo
4	Predisposição por parte dos PALOP e Brasil para o investimento de formação certificada na Europa, especialmente em Portugal pela proximidade linguística	4	O contexto socio-económico é um fator de influência direta negativo na aquisição de cursos (segmento corporativo/individual)
5	A ligação que o Grupo tem com diferentes *players* corporativos que favorece a penetração no segmento B2B		
6	Obrigatoriedade de 40 horas anuais de formação por trabalhador no segmento corporativo		
7	No âmbito dos fundos comunitários possibilidade de elegibilidade formativa na RDA		

Tabela 10 - Matriz SWOT

Os pontos fortes do projeto da RDA estão muito associados aos pontos fortes que se identificariam se procedêssemos a uma análise SWOT do Grupo empresarial que a integra. Sólida reputação e notoriedade da marca e dos seus profissionais em virtude de a atividade empresarial estar ligada aos media, logo com recursos de diversa ordem que facilitam a comunicação empresarial e a divulgação dos produtos e que estão na base da decisão de desenvolvimento do projeto RDA.

Ainda numa perspetiva positiva, sublinhem-se algumas oportunidades conferidas pelo contexto, em que a consciencialização, quer das empresas, quer dos próprios ativos, da necessidade de desenvolvimento de competências, tal como o imperativo legal de formação profissional pelas empresas, em Portugal, ampliado pela existência de instrumentos financeiros públicos, nacionais e comunitários, abrem perspetivas de interessantes para a entrada no mercado formativo, se preenchidos os critérios que suportem uma concorrência já estabelecida, o que requer qualidade e, sobretudo, um posicionamento competitivo adequado.

A existência de outros *players* com posição mais consolidada no mercado formativo é, apenas, uma das ameaças com que a RDA se depara. Outras ameaças, como as referidas na Tabela 10, não são despiciendas, designadamente o efeito reverso pernicioso sobre o próprio Grupo.

Estabelecida a análise *SWOT*, proceder-se-á, de seguida, à apresentação das ações estratégicas que visam suportar e incrementar o modelo de negócio da RDA, que é o propósito do presente plano de melhoria.

4.2 Ações estratégicas face aos Objetivos

O presente plano de melhoria resulta de um processo de análise, seguindo as três técnicas aplicadas – entrevistas semiestruturadas, focus group e análise documental – e do qual resultou o estado de desenvolvimento da RDA quanto a aspetos fortes e áreas de melhoria. Nas entrevistas, a missão era permitir que os participantes, de forma colaborativa, refletissem sobre o negócio e sobre as melhores práticas que deviam ou teriam importância de ser implementadas. Já nos focus group, aproveitando as opiniões dos participantes, pretendia-se analisar quais os interesses e expectativas de potenciais clientes na área da formação, mais concretamente com o surgimento da RDA.

Deste modo, o plano de melhoria contém ações estratégicas que se entendem propor por serem relevantes e prioritárias para este processo, em articulação com as sugestões indicadas e

a análise dos métodos utilizados para a Academia de Formação Digital e que constam na Tabela 11.

Nº Ações	Ações Estratégicas	Aspetos a Melhorar	Objetivos
1	A RDA é uma Academia Digital, com formações online, seguindo um regime assíncrono. No entanto, será importante garantir, pelo menos, uma experiência presencial, por exemplo, após conclusão do curso na RDA, com uma visita às instalações do Grupo que tem uma notoriedade elevada, o que acaba por criar maior interesse.	Modelo de Formação	Assegurar a satisfação e a transmissão de experiência entre clientes e potenciais clientes ("passa a palavra").
2	Selecionar cursos diretamente ligados ao *core business* do Grupo, que criam mais interesse e expectativa às pessoas.	Cursos Competências a ministrar	Assegurar o interesse dos clientes e a respetiva atratividade do negócio.
3	Identificar uma pessoa que dê apoio na vertente de *Social Media* , potenciando o posicionamento das redes sociais da RDA e agendar um *focus group* com participantes de distintos mercados de trabalho e geografias para reavaliar opiniões.	Reconhecimento da RDA no mercado	
4	Desenvolver ligações com empresas, na ótica de fornecedor, promovendo reuniões que resultem na apresentação da RDA, assim como futuras propostas formativas, com o objetivo de colmatar necessidades das empresas.	Intervenção no público (B2B)	Aumentar o número de clientes, desenvolvendo mais receitas e promovendo mais confiança perante o público-alvo.
5	Criar mais interatividade no *site*, a partir testes que permitam escolher o curso que melhor se adequa ao cliente, sessões abertas sobre cursos disponíveis na RDA, artigos sobre as mais-valias dos cursos, lembretes com as novas partilhas do site da RDA.	Otimização do Site RDA	Promover o interesse do público em conhecer a RDA.
6	Desenvolver *teasers* sobre os cursos aquando das publicações sobre os mesmos, por forma a que os potenciais clientes tenham acesso a mais do que a sinopse que se encontra no *Site (reach e engagement)* .	Intervenção da RDA nas redes sociais	Garantir transparência sobre os cursos a disponibilizar, gerindo expectativas dos clientes.
7	Definir junto dos formadores que um dos passos para a gravação dos cursos é a existência de teleponto, não só pela linguagem, mas pelo próprio discurso, garantindo a imagem de qualidade e excelência.	Qualidade de gravação dos conteúdos do curso Recurso ao teleponto	Assegurar qualidade do discurso e aumentar a marca de qualidade e excelência na transmissão dos cursos da RDA.
8	Desenvolver um documento para que os formadores coloquem toda a informação pertinente e respetiva aos módulos do curso que garanta um suporte à pós-produção e edição.	Utilização de Guiões Técnicos	Assegurar a marca de qualidade e excelência nos cursos desenvolvidos na RDA.
9	Colocar marcas de água com a resolução "Teste" para que os formadores não utilizem as gravações sem autorização, garantindo a respetiva confidencialidade e proteção de dados.	Marcas de água nas gravações	Garantir confidencialidade da marca e a devida proteção de dados.
10	Permitir a realização de pausas ao longo do vídeo, assim como a possibilidade de retroceder, sem que a mesma implique regressar ao princípio do vídeo.	Automatismos das sessões disponibilizadas na RDA	Assegurar a satisfação dos clientes.
11	Disponibilizar legendagem em todos os cursos porque apesar de a RDA estar direcionada para Portugal e para países PALOP e Brasil, as designações utilizadas podem não ser as mesmas, implicando más perceções.	Legendagem dos Cursos	
12	Disponibilizar glossários de texto que permitam aos formandos entender terminologias utilizadas no decorrer do curso.	Glossários de texto	
13	Definir claramente quais os *targets* de cada curso para que a RDA consiga atrair o público pretendido e se consiga posicionar perante as diferentes redes sociais.	Definição de *Targets*	Garantir o correto posicionamento dos cursos nas redes sociais, alavancando a atratividade da RDA perante o público-alvo.
14	Desenvolver formações ou experiências reais para que os formadores se prepararem antes das gravações do curso e conheçam a realidade por detrás da gravação, percebendo como será o momento da gravação.	Experiência dos Formadores em contexto Gravação	Garantir qualidade na gravação dos cursos.
15	Permitir que os formandos realizem uma sessão presencial para colocar em prática a aprendizagem adquirida no curso, potenciando as próprias competências/habilidades desenvolvidas.	Experiências extra-curso	Assegurar o saber-fazer dos cursos disponibilizados, demonstrando que os clientes podem confiar no produto e serviço.
16	Programar uma das aulas com transmissão *online* e/ou um *webinar* interativo sobre cursos disponibilizados na RDA.	Interação entre formador/formando	Assegurar a interação entre formador/formando, potenciando uma ligação direta com a RDA e os seus intervenientes.
17	Desenvolver pacotes promocionais que permitam diminuir os custos e torná-los mais atrativos.	Custos Receitas	Aumentar envolvimento da RDA com mais clientes, potenciando mais reconhecimento.
18	Desenvolver uma caixa no *site* da RDA que permita aos clientes sugerir, reclamar e/ou denunciar, considerando que esta fase inicial é crucial para o negócio.	Caixa de sugestões, reclamações e denúncias	Assegurar que a RDA obtém opiniões externas ao longo do tempo que permitam evoluir e alavancar continuamente o negócio.

Tabela 11 - Ações estratégicas face aos Objetivos

No plano de melhoria, adotando o ciclo PDCA abordado no presente projeto-empresa, identifica-se as áreas de melhoria, os aspetos a melhorar, as ações estratégicas, os objetivos específicos a atingir, os intervenientes envolvidos, a calendarização no tempo e a informação relativa à monitorização que permitirá reavaliar os aspetos considerados pertinentes.

Com base no plano que apresentamos de seguida, o que pretendemos é mostrar à RDA, a curto-médio prazo, quais as alterações que são mais críticas e que foram referidas tanto pelos participantes da Academia de Formação Digital, como pelos potenciais clientes, exemplificando, de uma forma mais sintética e geral, podemos mencionar: alterações a nível dos cursos no que diz respeito aos modelos de formação, diminuição dos custos associados, interatividade no *site* e interação entre formador – formando. A longo prazo pretende-se que a RDA consiga aumentar a competitividade e o reconhecimento enquanto marca/entidade no setor da formação.

4.3 Domínios de Melhoria

Se no domínio das competências a desenvolver com os produtos formativos, bem como às ferramentas inerentes ao processo de disponibilização dos conteúdos formativos, isto é, o domínio do digital learning não encontrámos pontos suficientemente relevantes que fossem passíveis de melhoria, por outro lado, no que concerne aos domínios que afetam a definição estratégica, designadamente a diversificação de negócio e a formação e desenvolvimento, os dados recolhidos e analisados justificam a definição de relevantes ações estratégicas, conforme se depreende da análise da Tabela 12.

Nº Ação	Domínios de Melhoria			
	Diversificação de Negócio	**Formação e Desenvolvimento**	**Competências**	**Digital *Learning***
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7		X		
8		X		
9		X		
10		X		
11		X		
12		X		
13		X		
14		X		
15			X	
16				X
17	X			
18	X	X	X	X

Tabela 12 - Domínios de Melhoria

Identificadas as ações estratégicas a implementar face aos objetivos definidos e ainda o respetivo enquadramento pelos diferentes domínios, proceder-se-á de seguida à apresentação da calendarização, da implementação e subsequente monitorização, tal como definido no ciclo PDCA.

4.4 Calendarização da Implementação e Monitorização

É neste contexto de incipiência que se enquadra o plano de melhoria, procurando, assim, aprimorar o negócio com base na recolha de dados, pretendendo implementar ações que apoiem a RDA, potenciando os resultados e o reconhecimento da mesma no mercado formativo. O plano de melhoria que se apresenta pode ser reajustado, se necessário, no decorrer do próximo ano a partir dos resultados atingidos nos diversos domínios contemplados, após um processo de monitorização, tendente a uma revisão da estratégia adotada.

Analisando as necessidades e o desenvolvimento das ações estratégicas, para conseguir dar resposta às mesmas é necessário adaptar as ferramentas de monitorização de maneira a compreendermos quais os verdadeiros resultados alcançados após a aplicação prática das sugestões, até porque as ações podem sofrer alterações, caso não seja possível realizá-las quando seria expectável, devido a constrangimentos externos.

Neste sentido é importante monitorizar e calendarizar todas as etapas para que a RDA obtenha resultados após a implementação do plano de melhoria e verifique quais os progressos ou dificuldades sentidas. Para além dos resultados analisados, a RDA pode realizar, novamente, dois *focus group* para conseguir recolher mais informação, comparando as divergências entre as análises efetuadas para o presente projeto-empresa e as mais recentes, verificando questões como o posicionamento da marca e o seu reconhecimento, considerando que ao momento ainda está longe de estar no patamar que pretende.

A calendarização proposta para a implementação das ações estratégicas, as atividades de monitorização e as entidades primariamente responsáveis pelos processos são as apresentadas na Tabela 13.

Nº Ação	Implementação	Monitorização	Responsáveis
1	3 meses após o início de curso de cada formando	Recurso a inquéritos de satisfação	Diretor Geral da RDA e Gestor Operacional
2	Imediato	*Checklist* de verificação e validação de cursos	Diretor Geral da RDA e Responsável e Gestor da Formação
3	3 meses após apresentação do plano de melhoria	Planificação e cronograma com o processo de recrutamento e seleção e dos *focus group*	
4	Início de 2024	Registo de reuniões realizadas e utilização de inquéritos de satisfação	
5	2024 - Julho	Recurso à componente *analytics*, com *report* de resultados, percebendo quantas pessoas visitam o site. Utilização de inquéritos de satisfação	
6	*	Recurso à componente *analytics*, com *report* de resultados, percebendo a influência que a visualização nas redes sociais implica na aquisição/compra de cursos na RDA	
7	*	Planificação e preparação dos procedimentos para a gravação	Responsável e Gestor da Formação
8	Imediato		Gestor Operacional e Responsável e Gestor da Formação
9	*	Planificação dos procedimentos para a gravação e visualização dos vídeos antes de enviar aos formadores	Gestor Operacional
10	Imediato	Recurso a inquéritos de satisfação	
11	2024 - quando novos cursos forem disponibilizados		
12	2024 - quando novos cursos forem disponibilizados		
13	Imediato	Planificação e cronograma para cada curso	Formadores
14	*	*Checklist* com disponibilidade dos formadores.	Responsável e Gestor da Formação e Gestor Operacional
15	2024 - quando novos cursos forem disponibilizados	*Checklist* com disponibilidade dos formadores e recurso a inquéritos de satisfação.	
16	Mensalmente		Gestor Operacional e Formadores
17	Trimestralmente	Recurso à componente *analytics*, com base no *report* de resultados, percebendo o impacto dos pacotes promocionais na aquisição/compra de cursos.	Diretor Geral da RDA
18	Mensalmente	Análise do *report* de resultados relativos às reclamações, denúncias e sugestões.	Gestor Operacional

Nota: * sempre que se justifique

Tabela 13 - Calendarização da Implementação, Monitorização e Entidades responsáveis

Importa, no entanto, sublinhar, em linha com a perspetiva de Deprá et al. (2018), que para mudar e melhorar é crucial que a aprendizagem seja aceite e que exista envolvimento porque, como Werlang et al. (2019) mencionam, a aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento de novos conhecimentos o que, por consequência, tem potencial para, não apenas melhorar processos e práticas organizacionais, mas, também, gerar mais valias e mais valor para todos os *stakeholders*.

5. Conclusão

Na presente secção, a Conclusão, procedemos às principais conclusões, tendo como referência os objetivos definidos para o presente trabalho, identificamos as limitações com que nos confrontámos e, por último procedemos à enunciação de potenciais desenvolvimentos futuros.

No presente projeto-empresa procurou-se explicar a génese da RDA assim como a sua presença no mercado formativo enquanto entidade certificada pela DGERT, considerando que a mesma pertence a um Grupo ligado à área de comunicação social e produção de *media* e audiovisual.

Tal como referido na Introdução, considerando o objeto de estudo do presente projeto-empresa, a RDA, definimos como objetivos a atingir:

- Verificar se a estratégia inicialmente definida e implementada produziu os resultados esperados, ou não;
- Identificar as oportunidades de melhoria do projeto da RDA;
- Desenvolver um plano de melhoria para a Academia de Formação Digital, considerando os *inputs* obtidos no cumprimento dos objetivos anteriormente mencionados.

A revisão de literatura, secção 1, permitiu identificar os domínios que seriam determinantes relativamente ao desenvolvimento do trajeto metodológico, quer quanto à natureza do método, quer quanto às técnicas e aos instrumentos de recolha de dados, quer quanto às fontes a privilegiar, para além do facto de que a persistência deste procedimento, ao nível do tratamento e análise dos dados, dar garantia de coesão quanto à conceção do plano de melhoria.

Seguindo uma metodologia qualitativa, numa abordagem complementar proporcionada pela triangulação de técnicas, instrumentos e fontes, recorreu-se a três técnicas de recolha de dados – análise documental, entrevistas semiestruturadas e *focus group* – dando a consistência e coerência às opções metodológicas.

Ao longo do projeto-empresa pretendemos fundamentar todas as decisões com base na revisão de literatura, pelo que, caso sejam aplicadas as medidas que constam do plano de melhoria apresentado na secção anterior, é possível prever que o impacto será positivo e trará valor acrescentado para a RDA, dado o largo espetro de abordagem do objeto de estudo, envolvendo profissionais, internos e externos, e potenciais clientes, organizados em 2 grupos, distinguindo-se entre si em razão de variáveis como a idade e a experiência profissional.

Relativamente aos 2 primeiros objetivos, conclui-se que (1) a estratégia definida e implementada não produziu os resultados esperados e (2) existem diferentes domínios em que é possível implementar melhorias que suscitem resultados em linha com os esperados inicialmente, com base na análise dos contributos, que se complementam, tanto na perspetiva dos *owners* do projeto RDA, como dos seus potenciais clientes.

Concretizados os 2 primeiros objetivos, o presente trabalho avançou no sentido da concretização do terceiro objetivo: a apresentação de um plano de melhoria, de acordo com os resultados recolhidos, com as ações estratégicas a implementar para o crescimento e posicionamento da marca, os domínios em que estas impactam, uma calendarização da sua implementação e os respetivos responsáveis pelos processos, bem como as atividades de monitorização, nos termos equacionados pelo ciclo PDCA, e que constam da secção 4.

Com o plano de melhoria é esperado que a Academia de Formação Digital (RDA) se posicione no mercado formativo, de forma distinta e atrativa, alcançando vantagem competitiva e reforçando a sua componente estratégica que, aos dias de hoje, é vista como um desafio organizacional pelo qual as empresas passam (Martinho et al., 2019). As ações foram desenvolvidas com base nos *inputs* transmitidos em duas das três técnicas utilizadas, neste caso, as entrevistas e os *focus group*, conseguindo desta maneira perceber os diferentes pontos de vista em relação à RDA e ao negócio, conforme referido anteriormente.

No decorrer da análise dos *focus group* e das entrevistas semiestruturadas foi possível comparar respostas e perceber que existem opiniões iguais em relação a algumas temáticas, como é o caso da modalidade da formação, dos custos associados e da iniciativa da mesma que, por norma, segundo os participantes parte da entidade empregadora, contradizendo o que Gorman e Pauleen (2016) e Afiouni (2007) mencionaram, indicando que as pessoas têm cada vez mais responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento porque controlam os seus conhecimentos e níveis de evolução e estagnação.

Na verdade, acreditamos que o presente projeto-empresa gerou impacto imediato a partir dos *focus group* realizados, visto que o Diretor Geral da RDA mudou a sua opinião ou, pelo menos, ficou com mais sensibilidade no que à modalidade de formação diz respeito, dado que muitos participantes mencionaram e enfatizaram a importância do regime presencial numa fase de arranque, como aquela em que a Academia de Formação Digital (RDA) se encontra a passar.

No entanto, importa perceber que as necessidades e opiniões de cada pessoa variam e são adaptadas à realidade da mesma o que faz com que algumas respostas não possam servir de

exemplo, uma vez que é impossível, enquanto empresa, agradar a todos, pelo que é relevante, neste caso, analisar as tendências e outras empresas com notoriedade no mercado formativo.

Espera-se que, com as alterações recomendadas, a RDA aumente o seu desempenho e consiga atrair potenciais clientes com a sua oferta formativa, apesar dos desafios organizacionais pelos quais as empresas passam pela volatilidade das diferentes áreas no que concerne à aprendizagem (Friedman, 2017).

Outra limitação encontrada no desenvolvimento do presente trabalho prende-se com os constrangimentos no que concerne ao acesso a determinado tipo de dados, mormente financeiros e comerciais, que resultam do estado embrionário do projeto RDA, em que a confidencialidade da informação empresarial é imperativa para garantir as condições mínimas de sucesso, por esta razão estes aspetos não puderam ser analisados.

O facto de não ter sido realizada nenhuma entrevista a um cliente que tenha adquirido um ou mais cursos na RDA pode considerar-se como uma limitação, dado que não recolhemos informação de uma pessoa que já criou opinião sobre a marca, podendo vir a influenciar outros clientes, partilhando a sua boa ou má experiência. Consoante Cartaxo et al. (2012), a formação envolve um investimento potenciador de uma transformação a nível profissional, na medida em que permite o desenvolvimento de competências, acabando por capacitar pessoas para novas formas de trabalho e, neste seguimento, seria importante recolher o ponto de vista do cliente e ter informação para além dos participantes da RDA e dos potenciais clientes.

Por fim, outra limitação sentida foi, no decorrer da entrevista ao Gestor Operacional porque colocámos duas perguntas, uma relativa aos resultados e outra aos objetivos da RDA, e não obtivemos qualquer informação, uma vez que, contrariamente ao expectável, o participante não tinha qualquer tipo de conhecimento, acabando por não ser possível cruzar contributos com a entrevista do Diretor Geral da RDA.

Como sugestões de desenvolvimento no futuro, prioritariamente dever-se-á privilegiar a eliminação das limitações suprarreferidas, bem como a realização de dois *focus group*, mais uma vez para dois *targets* diferentes, mas, desta vez, num dos países PALOP e/ou Brasil, que são públicos-alvo da RDA, envolvendo a diversificação geográfica, que é um dos temas mais abordados, porque pode ser visto como uma expansão de negócio da própria empresa, constituindo uma estratégia de crescimento (Lu et al., 2015).

Outra sugestão é ampliação do número de formadores a entrevistar, e não apenas a dois, e a clientes que tenham frequentados ações formativas na RDA, dando oportunidade ao desenvolvimento de uma abordagem longitudinal,

Por último, a sugestão de uma confrontação entre as propostas convertidas em ações estratégicas implementadas e os avanços face aos objetivos inicialmente definidos, fornecendo um novo diagnóstico, essencial para a implementação de um novo ciclo de melhoria contínua.

Constituindo-se como visão da RDA tornar-se como primeira escolha de empresas e ativos para a aquisição e aprimoramento de competências, sem que o seu atingimento passe, necessariamente, pela adoção de uma estratégia de competitividade por via do preço, importa relembrar uma citação recorrente e inquestionável, de paternidade multiplamente reivindicada: "Se a educação é cara, experimente a ignorância"!

6. Fontes

Projeto Academia Digital (2020). *Documento Interno da RDA.*

Academia Digital (2020). *Documento Interno da RDA.*

ERC (2020). *Análise Económico-Financeira do Setor de Media em Portugal no ano 2020*.

Lei n.º 7/2009, Artigo 131.º, Código do Trabalho. *Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12*. Assembleia da República. Lisboa

Portaria nº 256/2005. *Diário da República nº 53/2005, Série I de 2005-03-16*. Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho. Lisboa

Portaria nº 851/2010. *Diário da República nº 173/2010, Série I de 2010-09-06*. Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação. Lisboa

7. Referências Bibliográficas

Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., & Hurlburt, M. S. (2015). Leadership and organizational change for implementation (LOCI): a randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. *Implementation science*, *10*(1), 1-12. https://doi.org/10.1186/s13012-014-0192-y

Abanyamm, F. E. & Abanyam, V. A. (2021). Green Marketing in South-South Nigeria Consumer Sustainability: The Distribution and Physical Practice on Polythene Manufacturing Companies. *Journal of Contemporary Issues and Thought, 11*(1), 126-140. https://doi.org/10.37134/jcit.vol11.11.2021

Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, *11*(2), 124-130.

Afrouz, R., & Crisp, B. R. (2021). Online education in social work, effectiveness, benefits, and challenges: A scoping review. *Australian Social Work*, 74(1), 55-67. https://doi.org/10.1080/0312407X.2020.1808030

Albuquerque, A. F., Escrivão Filho, E., & Terence, A. C. F. (2016). Aspectos funcionais associados à mortalidade da pequena empresa: Fatores relevantes de operações, finanças e marketing no varejo de vestuário. *Anais do Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas–EGEPE*, 1-16.

Almeida, R. K., & Packard, T. G. (2018). *Competências e empregos no Brasil: uma agenda para a juventude*. Publicações do Banco Mundial.

Anand, P., Hunter, G., Carter, I., Dowding, K., Guala, F., & Van Hees, M. (2009). The development of capability indicators. *Journal of Human Development and Capabilities*, *10*(1), 125-152.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Bauer, MW, & Gaskell, G. (Eds.). (2000). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático para pesquisa social*. Sábio.

Beamish, P. W., & Chakravarty, D. (2021). Using the resource-based view in multinational enterprise research. *Journal of Management*, *47*(7), 1861-1877. https://doi.org/10.1177/0149206321995575

Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67-77.
Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, *123*, 389-400. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.003
Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*, 3ª Edição, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 419-429. Lisboa
Bonk, C. J. (2002). *Online training in an online world*. Bloomington, IN: CourseShare. com.
Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, *44*(2), 129-136.
Boyatzis, R. (1982). Competence and job performance. In R. Boyatzis, *The competente manager, A model for effective performance* (pp.10-39). New York: John Wiley e Sons.
Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, *3*(2), 77-101.
Brooks, J., Horrocks, C., & King, N. (2018). Interviews in qualitative research. *Interviews in qualitative research*, 1-360.
Caetano, A.; Silva, S. e Santos, S. (2014), "A formação profissional, os seus benefícios e desafios para a investigação e a prática", *in Caetano, A.; Silva, S. e Santos, S., Formação e Desenvolvimento Organizacional: Abordagens e Casos Práticos em Portugal*, Lisboa, Editora Mundos Sociais.
Câmara, P. B.; Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2010), *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 2ª edição, Alfragide, Publicações Dom Quixote.
Campos, V. F. (2004). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.* INDG Tecnologia e Serviços.
Cartaxo, A. M. B., Manfroi, V. M., & Santos, M. T. D. (2012). Continuous education: implications and opportunities for de professional activity of social workers. *Revista Katálysis*, *15*, 239-253.
Chenhall, R. H. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of management accounting research*, *1*, 163-205.
Choudhury, S., & Pattnaik, S. (2020). Emerging themes in e-learning: A review from the stakeholders' perspective. *Computers & Education*, *144*, 103657. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103657
Clark, R., (2009). *Ensino on-line e aprendizagem multimédia*. Lisboa: Relógio d'Água Editores., cap 8.
Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). *E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning*. john Wiley & sons.
Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *Journal of Positive Psychology*, *12*(3), 297–298.
Crawshaw, J., Davis, A., & Budhwar, P. (2020). Human resource management: Strategic and international perspectives. *Human Resource Management*, 1-560.
CODA, R. (2016). Competências Comportamentais: Como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. *São Paulo: Atlas,* 1-111.
Deming, W. E. (1990). Qualidade: a revolução da administração. In *Qualidade: a revolução da administração* (pp. 367-367).
Deprá, V. M., Pereira, D. G., & de Marchi, A. (2018). A contribuição da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais. *Navus:*

*Revista de Gestão e Tecnologia, 8(*4), 22-36. https://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n4.p22-36.699
Di Bartolomeo, R., Stahl, F. H., & Elias, D. C. (2015). Gamification as a strategy for training and development. *Revista Científica Hermes*, (14), 71–90.
Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, *5*(4), 137-147.
Faiella, F., & Ricciardi, M. (2015). Gamification and learning: a review of issues and research. *Journal of e-learning and knowledge society*, 11(3).
Fleury, M., & Fleury, A. (2001). "Construindo o conceito de Competência". *Revista Administração Contemporânea*, Edição Especial, 183-196.
Flick, U. (1992). Triangulation revisited: strategy of validation or alternative?. *Journal for the theory of social behaviour*.
Friedman, T. L. (2017). Obrigado pelo atraso. *Um guia otimista para sobreviver em um mundo cada vez mais veloz. 1ª edição, 8.*
Furquim, N. R., & Arantes, E. C. (2011). Estratégias de internacionalização e de inovação como diferenciais para a expansão de uma empresa multinacional. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, *6*(2), 116-137.
Garrison, G. R. (2011). E-Learning *in the 21st Century: A Framework for Research and Practice. 2nd Edn.* New York, NY: Routledge.
Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production, 198,* 401-416. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240
Gituma, M., & Beyene, T. (2018). Strategic human resource management practices and organizational performance: A case of National Insurance Corporation of Eritrea. *Global Journal of Management and Business Research*, *18*(1), 1-15.
Golini, R., & Kalchschmidt, M. (2015). Managing inventories in global sourcing contexts: A contingency perspective. *International Journal of Production Economics*, *165*, 64-78. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.03.022
Gorman, G. E., & Pauleen, D. J. (2016). The nature and value of personal knowledge management. In *Personal knowledge management* (pp. 1-16). Routledge.
Guoa, H., Anqi, G., & Hongjia, M. (2022). Inside the black box: How business model innovation contributes to digital start-up performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*, 100-188. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100188
Hamilton, A. B., & Finley, E. P. (2019). Qualitative methods in implementation research: An introduction. *Psychiatry Research, 280,* 112516. https://doi.org/10.1016/j.psychres.2019.112516
Hiteva, R., & Foxon, T. J. (2021). Beware the value gap: Creating value for users and for the system through innovation in digital energy services business models. *Technological Forecasting and Social Change*, *166,* 120525. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120525
Holzberger, D., Philipp, A., & Kunter, M. (2013). How teachers' self-efficacy is related to instructional quality: A longitudinal analysis. *Journal of educational psychology, 105*(3), 774.
Huang, W. R., & Su, C. H. 2016. The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48 (1): 42–52.
Jarche, Harold. (2014). *Finding perpetual beta: Reflections On The Network Era*.

Kaklamanou, D., Nelson, M., & Pearce, J. (2012). *Food and academies: a qualitative study* (pp. 1-23). School Food Trust.
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard business review*, *83*(10), 72.
King, N., & Brooks, J. M. (2016). *Template analysis for business and management students*. Sage.
Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z., Akgün, A. E., İnce, H., & Keskin, H. (2015). Exploring the unseen: A collective emotional framework in entrepreneurial orientation and business model innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *207*, 729-738. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.148
Kovács, I. (2004). Emprego flexível em Portugal. Sociologias, 32-67.
Kripka, R. M. L., Scheller, M., & Bonotto, D. D. L. (2015). Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. *Revista de investigaciones UNAD*, *14*(2), 55-73.
Kwok, C. C., & Reeb, D. M. (2000). Internationalization and firm risk: An upstream-downstream hypothesis. *Journal of International Business Studies*, *31*, 611-629.
Lin, C. M., Chen, Y. J., Hsieh, T. J., & Chien, I. H. (2019). Internationalization and investment-cash flow sensitivity: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, *24*(2), 154-160. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2018.02.002
Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, *31*(3), 100744. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744
Lu, J. W., Liang, X., Shan, M., & Liang, X. (2015). Internationalization and performance of Chinese family firms: The moderating role of corporate governance. *Management and Organization Review*, *11*(4), 645-678. https://doi.org/10.1017/mor.2015.32
Markowitsch, J., Kollinger, I., Warmerdam, J. H. M., Moerel, H., Konrad, J., Burrell, C., & Guile, D. (2002). Competence and human resource development in multinational companies in three European Union Member States.
Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, *7*(1), 77-91.
Martinho, F., Pinto Dos Reis, I., & Sampaio, M. C. (2019). Recruitment and Selection as a Tool for Strategic Management of Organizations–El Corte Ingles Case Study. *Journal of Reviews on Global Economics*, (8), 1680-1688.
McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
Mielniczuk, E., & Laguna, M. (2017). Motivation and training initiation: evidence from Poland. *Journal of Workplace Learning*, *29*(1), 24-36. https://doi.org/10.1108/JWL-01-2016-0002
Mondini, V. E. D., & Domingues, M. J. C. D. S. (2018). Gestão da retenção de alunos em cursos on-line sob a perspectiva da aceitação da tecnologia. *Revista Brasileira de Educação*, *23*. https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230050
Morgan, D. L. (1996). Grupos de foco. *Revisão anual de sociologia* , *22* (1), 129-152.
Nascimento, G. (2015). Formação: uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. In: A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte (Eds.). *GRH para gestores:* pp. 201-246. Lisboa: Editora RH
Noe, R. A. (2017). *Employee Training & Development* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
Noe, R. A., Clarke, A. D. & Klein, H. J. (2014). Aprendendo no local de trabalho do século XXI. *Anu. Rev. Órgão. Psicol. Órgão. Comporte-se.*, *1* (1), 245-275.

Northey, G., Bucic, T., Chylinski, M., & Govind, R. (2015). Increasing student engagement using asynchronous learning. *Journal of Marketing Education, 37*(3), 171-180. https://doi.org/10.1177/0273475315589814

Ogbonna, C. G., Ibezim, N. E., & Obi, C. A. (2019). Synchronous versus asynchronous e-learning in teaching word processing: An experimental approach. *South African J. Educ.* 39, 1–15.

Olannye, A. P. & Okoro O. M. (2017). The effect of human resources outsourcing on organizational performance in Deposit Money Banks. *Journal of Management and Strategy* 8(4), 1923-1939.

Patias, N. D., & Hohendorff, J. V. (2019). Quality criteria for qualitative research articles. *Psicologia em estudo, 24*. https://doi.org/10.4025/psicolestud.v24i0.43536

Pham, Q. T., & Tran, T. P. (2020). A aceitação de sistemas de e-learning e os resultados de aprendizagem de estudantes em universidades no Vietnã. *Knowledge Management & E-Learning*, *12* (1), 63-84. https://doi.org/10.34105/j.kmel.2020.12.004

Phillips, P. P., Phillips, J. J., & Ray, R. (2015). *Measuring the success of leadership development: A step-by-step guide for measuring impact and calculating ROI*. Association for Talent Development.

Rebaza Wu, M. N., & Deroncele Acosta, A. (2022). Potencialidades del aprendizaje autorregulado en el desarrollo de la competencia digital docente. *Conrado, 18*(85), 355-362.

Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, *13*(19), 10698. https://doi.org/10.3390/su131910698

Robles, M. M. (2012). Percepções executivas das 10 principais habilidades interpessoais necessárias no local de trabalho atual. *Comunicação empresarial trimestral, 75* (4), 453-465.

Salas, E., & Rosen, M. A. (2013). Building high reliability teams: progress and some reflections on teamwork training. *BMJ quality & safety*, *22*(5), 369-373.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Semenova, V. V., Zelenyuk, A. N., & Savinov, Y. A. (2021). Human capital development: development of professional competencies through soft skills. *Revista Tempos E Espaços Em Educação, 14*(33), e15253-e15253. https://doi.org/10.20952/revtee.v14i33.15253

Sereia, V. J., da Camara, M. R. G., & Vieira, S. F. A. (2011). A trajetória competitiva e a internacionalização da empresa perdigão. *Internext, 6*(2), 138-164.

Shalev-Shwartz, S. (2012). Online learning and online convex optimization. *Foundations and Trends® in Machine Learning, 4*(2), 107-194.

Silva, R. S., Ettinger, T. O. S., da Silva Filho, J. R. T., & Santos, J. M. (2021). Processo de formação estratégica como ferramenta de gestão: análise do processo organizacional das pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, *15*(1), 74-90. https://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n1p7490

Singh, D., Pattnaik, C., Gaur, AS e Ketencioglu, E. (2018). Expansão corporativa durante reformas pró-mercado em mercados emergentes: o valor contingente da afiliação e diversificação do grupo. *Journal of Business Research , 82* , 220-229.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems, 91*, 327-334. https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048

Souza, L. K. D. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arquivos brasileiros de psicologia. Rio de Janeiro. Vol. 71, n. 2 (maio/ago. 2019), p. 51-67*.

van der Keylen, P., Lippert, N., Kunisch, R., Kühlein, T., & Roos, M. (2020). Asynchronous, digital teaching in times of COVID-19: a teaching example from general practice. *GMS journal for medical education, 37*(7).

Vieira, F. (2011). As Letras e o novo paradigma de ensino-aprendizagem. Da teoria à prática: reflexões e contributo. *História: revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 1*.

Werlang, N. B., Rossetto, C. R., Cassol, A., Ribeiro, I., & Tonial, G. (2019). Orientação para aprendizagem e inovatividade organizacional: o conhecimento como recurso estratégico para inovação em meios de hospedagem. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 11*(1), 198-218.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy* (Vol. 55). Boston: pearson.

Willig, C. (2013). *EBOOK: introducing qualitative research in psychology*. McGraw-hill education (UK).

Xie, H., Liu, W., & Bhairma, J. (2018, December). Analysis of synchronous and asynchronous E-learning environments. In *2018 3rd Joint International Information Technology, Mechanical and Electronic Engineering Conference (JIMEC 2018)* (pp. 270-274). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/jimec-18.2018.58

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning, 43*(2-3), 216-226. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004

Anexos

Anexo A – Guiões de Entrevista Semiestruturada

Questão		Fontes	Domínios a explorar
1	Pode explicar como surgiu a RDA?		Diversificação de negócio
2	Quais os objetivos esperados da RDA?	Kaplan e Norton (2005); Martinho et al. (2019); Reis et al. (2021)	Diversificação de negócio
3	Quais os resultados esperados da RDA?	Kaplan e Norton (2005); Martinho et al. (2019); Reis et al. (2021)	Diversificação de negócio
4	Detendo o Grupo a que pertence a RDA várias marcas, designadamente no negócio	Abanyamm et al. (2021); Kaklamanou et al. (2012);	Formação e Desenvolvimento / Diversificação de negócio
5	E porquê o digital *learning* ?	Kaklamanou et al. (2012); Holzberg et al. (2013)	Formação e Desenvolvimento / Digital l*earning*
6	Após o arranque da RDA, sente que o mercado formativo estava preparado para uma proposta 100% digital?		Formação e Desenvolvimento / Digital l*earning*
7	Na sua opinião quais os pontos fortes e fracos da RDA?		Melhoria contínua
8	No seu ponto de vista, quais as ameaças e oportunidades da RDA?		Melhoria contínua
9	Passados alguns meses desde o arranque da RDA, indique duas a três propostas de melhoria que pretendem adotar e por que razão.	Deprá et al. (2018); Werlang et al. (2019)	Melhoria contínua

Tabela 14 - Guião de entrevista direcionada ao Diretor Geral da RDA

	Questão	Fontes	Domínios a explorar
1	Como foi planeada e definida a estratégia de Formação da RDA?		Formação e Desenvolvimento
2	Qual a mais-valia da RDA no mercado formativo?	Elnaga e Imran (2013); Sousa e Rocha (2019)	Diversificação de negócio
3	Atuando sobretudo no negócio dos media, porque decidiram centrar a vossa oferta formativa nas áreas do desenvolvimento pessoal, marketing e publicidade e produção de media e audiovisuais?	Salas et al. (2012); Crawshaw et al. (2017)	Competências
4	Quais os procedimentos implementados pela RDA para identificar e alocar formadores ao processo formativo, garantindo qualidade nos conteúdos?	Campos (2004)	Formação e Desenvolvimento
5	Quais as etapas inerentes à disponibilização dos conteúdos formativos na RDA?	Campos (2004)	Formação e Desenvolvimento
6	Após a explicação das etapas quais são os processos inerentes à comercialização?	Campos (2004)	Formação e Desenvolvimento
7	Na sua opinião quais os pontos fortes e fracos da RDA?		Melhoria contínua
8	No seu ponto de vista, quais as ameaças e oportunidades da RDA?		Melhoria contínua
9	Passados alguns meses desde o arranque da RDA, indique duas a três propostas de melhoria que pretendem adotar e por que razão.	Deprá et al. (2018); Werlang et al. (2019)	Melhoria contínua

Tabela 15 - Guião de entrevista direcionada ao Responsável e Gestor da Formação

	Questão	Fontes	Domínios a explorar
1	Considerando que assegura a interação entre a estratégia da RDA e a sua operacionalização, quais têm sido, para si, os grandes desafios do projeto?		Formação e Desenvolvimento
2	Na sua perceção, os objetivos da RDA, considerando os meses de experiência acumulada, estão alinhados com o que era expectável? (Por que razão)		Diversificação de negócio
3	Na sua perceção, os resultados da RDA, considerando os meses de experiência acumulada, estão alinhados com o que era expectável? (Por que razão)		Diversificação de negócio
4	Considerando que a RDA tem a sua proposta formativa centrada numa abordagem 100% digital quais foram, na sua perspetiva, os dois/três maiores desafios na operacionalização da mesma? (Por que razão)		Formação e Desenvolvimento
5	De forma a garantir a qualidade dos cursos disponibilizados na RDA, quais os processos e procedimentos assegurados que visam garantir uma gestão operacional eficiente e eficaz?	Campos (2004); Anand et al. (2009); Gituma et al. (2018)	Formação e Desenvolvimento
6	Na sua opinião quais os pontos fortes e fracos da RDA?		Melhoria contínua
7	No seu ponto de vista, quais as ameaças e oportunidades da RDA?		Melhoria contínua
8	Passados alguns meses desde o arranque da RDA, indique duas a três propostas de melhoria que pretendem adotar e por que razão.	Deprá et al. (2018); Werlang et al. (2019)	Melhoria contínua

Tabela 16 - Guião de entrevista direcionada ao Gestor Operacional

	Questão	Fontes	Domínios a explorar
1	O que o(a) levou a aceitar o desafio de ser formador(a) na RDA?		Formação e Desenvolvimento
2	O que considera relevante adaptar aos conteúdos formativos de um formato 100% digital para garantir a eficácia na aprendizagem? (Por que razão)		Competências
3	Conte-nos como foi a sua experiência ao conceber, desenvolver e gravar um curso 100% em formato digital para a RDA?		Melhoria contínua
4	Quais os pontos fortes que gostaria de salientar da sua experiência na RDA?		Competências / Digital *learning*
5	Considerando a sua experiência na RDA, indique duas a três propostas de melhoria que proporia adotar e por que razão.	Deprá et al. (2018); Werlang et al. (2019)	Melhoria contínua

Tabela 17 - Guião de entrevista direcionada aos Formadores (Interno e Externo)

Anexo B – Guião do *Focus Group*

Questão		Fontes	Domínios a explorar
1	Já participou em ações de formação?		Formação e Desenvolvimento
2	Se sim, considera que foi uma mais-valia?		Formação e Desenvolvimento
3	Quem teve iniciativa para a sua participação?		Formação e Desenvolvimento
4	De todas as ações de formação realizadas, até ao momento, qual foi a sua preferida?		Formação e Desenvolvimento
5	E porquê?		Formação e Desenvolvimento
6	Se pudesse escolher livremente, qual a modalidade de formação que considera mais interessante: a) 100% presencial b) 100% online síncrona (em direto) c) 100% online assíncrona (em diferido) d) Regime híbrido (presencial e online)	Clark e Mayer (2016); Xie et al. (2018) e van der Keylen et al. (2020)	Formação e Desenvolvimento / Digital *Learning*
7	Quais são, para si, os domínios/áreas de formação que teria interesse em desenvolver?	Boyatzis (1982); Cartaxo et al. (2012); Crawshaw et al. (2020)	Formação e Desenvolvimento / Competências
8	O seu interesse por esses domínios/áreas está relacionado com: a) A atual profissão b) A sua vontade de desempenhar outra profissão c) O seu desenvolvimento pessoal sem ligação direta com qual exercício profissional	Boyatzis (1982); Cartaxo et al. (2012)	Competências
9	Já realizou formação digital?		Formação e Desenvolvimento / Digital *Learning*

10	Quais foram os domínios/áreas dessa formação?		Formação e Desenvolvimento
11	Qual foi a duração da mesma?		Formação e Desenvolvimento
12	Qual foi o custo associado? a) Gratuito b) 1€ a 50€ c) 51€ a 100€ d) 101€ a 200€ e) 201€ a 350€ f) 351€ a 500€ g) > 500€		Formação e Desenvolvimento
13	Considera interessante e relevante a realização de formação em formato digital?		Formação e Desenvolvimento / Digital *Learning* / Melhoria Contínua
14	Já conhecia a RDA?		Diversificação de Negócio
15	Como teve conhecimento?		Diversificação de Negócio
16	Teve tempo/curiosidade para consultar a nossa oferta formativa?		Diversificação de Negócio
17	O que achou dos cursos disponibilizados, no que respeita a: a) Conteúdo b) Formadores c) Duração d) Custo		Formação e Desenvolvimento / Melhoria Contínua
18	O que o(a) levaria a realizar um curso na RDA?	Deprá et al. (2018); Werlang et al. (2019)	Melhoria Contínua
19	Na sua opinião, que cursos considera interessantes disponibilizar na RDA?	Deprá et al. (2018); Werlang et al. (2019)	Diversificação de negócio / Formação e Desenvolvimento / Melhoria Contínua

Tabela 18 - Guião elaborado para os Focus Group