



CATÓLICA PORTO
EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

*FORMAÇÃO EM EMPRESAS: OPÇÕES E PRÁTICAS
NO (DES)ENCONTRO ENTRE A FORMAÇÃO
TÉCNICA E A FORMAÇÃO TRANSVERSAL*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Andreia Patrícia Lima do Vale

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Joana Fernandes

Porto, setembro de 2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

*À memória da minha Mãe com eterna saudade e
ao apoio incondicional do meu Pai.
Ao Sérgio pela constante cumplicidade.*

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação apenas se tornou possível graças ao contributo e apoio de muitas pessoas. Nesse sentido, apraz-me agradecer a todos quantos, de algum modo me auxiliaram, sem obedecer a qualquer ordem de prioridade e/ou grau de importância:

À Professora Liliana Cunha pelo ânimo com que me motivou a frequentar este Mestrado.

À minha orientadora, Professora Joana Fernandes, pela dedicação e disponibilidade demonstrada, pelo apoio constante, pelas palavras de incentivo, pela partilha de conhecimentos/sugestões e cedência de bibliografia que tornaram possível a concretização deste estudo de investigação.

Ao Professor José Nuno Ferreira da Costa, pela partilha de conhecimentos e disponibilização de bibliografia essencial para a consecução desta investigação.

À Professora Elisa Veiga, pela colaboração, disponibilidade e ajuda determinante em relação aos dados recolhidos e tratamento qualitativo dos mesmos.

À Universidade Católica Portuguesa – Porto, por me ter proporcionado as condições necessárias para a realização deste Mestrado.

Aos Diretores de Recursos Humanos e Responsáveis de Formação, que se disponibilizaram de uma forma célere, em participar no estudo, cujo contributo foi importante para o alcance dos objetivos que estavam associados a esta investigação.

Aos meus amigos e colegas de trabalho que sempre me apoiaram com palavras de conforto/encorajamento e me deram força para seguir em frente.

**A todos,
O meu bem-haja!**

RESUMO

Esta investigação procurou aumentar o conhecimento acerca das práticas de formação profissional, prestando particular atenção à articulação estabelecida entre a formação considerada transversal e a formação técnica em contexto empresarial.

Esta investigação, de cariz qualitativo, foi conduzida através de entrevistas individuais a 15 diretores de recursos humanos ou responsáveis de formação, de empresas de diferentes sectores de atividade e áreas de negócio (saúde, transportes, hotelaria, farmacêutica, entre outras). Os dados foram organizados e analisados pelo recurso ao *software* NVivo10. Esta investigação tornou evidente, entre muitos outros aspetos, que a formação se relaciona com objetivos ao nível da organização, do desempenho e da carreira.

Relativamente ao investimento em formação técnica e transversal, constata-se que, de uma forma geral, os objetivos dirigidos aos dois tipos de formação se revelam bastante diferenciados, sendo que a formação técnica surge muito associada ao desempenho profissional (saber-fazer), enquanto a formação transversal relaciona-se com a transferência/mobilização dos conhecimentos técnicos para um melhor desempenho profissional (saber-ser/estar). Neste sentido, as áreas de negócio que têm como atividade principal a produção apostam mais em formação técnica, sendo que a formação transversal revela-se uma mais-valia para as empresas cujo negócio está muito dependente do contacto direto com o público.

Palavras-chave: formação e desenvolvimento, formação técnica, formação transversal

ABSTRACT

This research sought to increase knowledge and understanding about vocational training practices, with a particular attention to the connection established between cross-functional training and technical training in a business context.

This research, of qualitative nature, was conducted by individually interviewing 15 directors of human resources or other training managers of companies from different branches of activity and business areas (health, transportations, hospitality, pharmaceutical, etc.). All data was organized and examined with the use of NVivo10 software. This research made clear, among many other things, that training is associated both with organizational, performance and career goals.

Regarding investment in technical and cross-functional training, it has been revealed that, generally, the objectives aimed with the two types of training are quite different, as the technical training seems to be closely associated with the work performance (know how), and the cross-functional training relates to the exchange / mobilization of expertise to improve work performance (know how to be). To this end, areas of business that are mainly engaged in production tend to bet more on technical training, and cross-functional training has proven to be an added value for companies whose activity relies mostly on the relationship with the public.

Keywords: training and development, vocational training, cross-functional training

ÍNDICE

	Pág.
Introdução	8
Parte I – Enquadramento Teórico	9
1.1 A evolução do investimento em formação sob o ponto de vista das políticas nacionais e internacionais	9
1.2 A evolução do investimento em formação sob o ponto de vista das pessoas e das organizações	11
1.3 Formação: uma ferramenta no desenvolvimento e gestão de Recursos Humanos	15
Parte II – Método	18
2.1 Objetivos e Questões de Investigação	18
2.2 Instrumentos	20
2.3 Participantes	20
2.4 Procedimentos	22
2.4.1 Recolha de dados	22
2.4.2 Análise e Tratamento dos dados	23
Parte III – Apresentação e Discussão dos Dados	24
Parte IV – Conclusão	36
Referências Bibliográficas	38

Índice de Tabelas

		Pág.
Tabela 1	Dados sócio-demográficos dos participantes	20/21
Tabela 2	Objetivos gerais da formação	24
Tabela 3	Investimento em formação por área de negócio	27
Tabela 4	Objetivos específicos para a formação técnica, por área de negócio	30
Tabela 5	Objetivos específicos para a formação transversal, por área de negócio	30

Índice de Anexos

		Pág.
Anexo I	Guião da Entrevista Semi-Estruturada	47
Anexo II	Questionário Sócio-demográfico	53
Anexo III	Questionário de Caracterização da Empresa/Organização	57
Anexo IV	Caracterização das Empresas	61
Anexo V	Declaração do Consentimento Informado	67
Anexo VI	Sistema Integral de Categorias	71

INTRODUÇÃO

Até meados do século XX, o conceito tradicional de carreira tinha origem em condições estáveis (*carreira de projeção balística* cit in Azevedo, 1999), uma vez que feita a formação inicial, preferencialmente antes do ingresso na vida ativa, e adquirida uma determinada qualificação profissional, um indivíduo podia projetar, com uma elevada dose de segurança, uma carreira profissional. Nesta linha de pensamento constata-se que, planejar uma carreira encerra hoje, mais incógnitas do que certezas, visto estarmos perante m cenário de imprevisibilidade (Bauman, 2000) e, nesse sentido, os trabalhadores deverão desenvolver competências quer técnicas quer transversais para responder às exigências do mercado de trabalho. Neste sentido, a formação surge como uma ferramenta que possibilita a promoção dessas competências. A este respeito, tem-se verificado muita preocupação a nível do impacto e importância da formação na inserção no mercado de trabalho e contrariando essa tendência, foi nossa pretensão conhecer as representações de diferentes agentes organizacionais, relativamente à formação técnica e transversal, bem como o seu contributo concreto para o desenvolvimento individual e organizacional. Convém ressaltar que vários dados emergiram, através da recolha de dados, todavia por uma questão de limitação de espaço desta dissertação, apenas irão ser mobilizados aqueles que diretamente se relacionam com os objetivos e as questões de investigação. O contacto com as empresas, sobretudo através das entrevistas, forneceu dados relevantes ao nível do funcionamento e do ciclo formativo – identificação de necessidades formativas, desenvolvimento e avaliação da formação. Estes dados serão recuperados, a partir da análise de dados já conduzida no âmbito desta pesquisa, em futuras investigações.

Em termos de estrutura, a dissertação encontra-se dividida em duas partes, sendo que a primeira corresponde ao enquadramento teórico sobre o tema, a segunda, refere-se à parte empírica, onde iremos apresentar os objetivos do estudo, a metodologia, a caracterização dos participantes e terceira parte, corresponde à análise e à discussão dos dados obtidos. Por último, apresenta-se a conclusão com a identificação das reflexões finais, das limitações, das implicações e das linhas futuras de investigação.

Parte I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 A evolução do investimento em formação sob o ponto de vista das políticas nacionais e internacionais

As organizações sendo consideradas um sistema aberto em que influenciam e são influenciadas pelo meio envolvente, são pressionadas para acompanharem de forma flexível os desafios que lhes são colocados, numa era de imprevisibilidade e de mudança. Verificam-se deste modo, mudanças a todos os níveis nas organizações, ou seja, ao nível dos processos de gestão, dos procedimentos, da organização do trabalho, da relação com os clientes e com o mercado, bem como nas atitudes e nos valores dos colaboradores (Caetano, 2001). Devido a este quadro de transformações do mercado de trabalho, a capacidade para fazer algo e a capacidade de transferir as aprendizagens para o posto de trabalho assumem um papel preponderante no desempenho profissional (Parente, 2008). Este efetivo e/ou superior desempenho no trabalho está diretamente relacionado com as competências (Klemp, 1980 cit in Boyatzis, 1982), que por sua vez, poderão ser um “motivo, um traço de personalidade, um aspeto da auto-imagem ou papel social ou um corpo de conhecimento que ele ou ela podem usar” (Boyatzis, 1980, p.21). A definição de competência proposta por Le Boterf (2003) procura integrar a complexidade inerente a este conceito, associando-o “a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, agregar valor económico para a organização e valor social para o indivíduo” (p.217). Tendo em conta esta definição, as competências revelam-se assim, indispensáveis na mobilidade profissional e na empregabilidade (Le Boterf, 1998 cit in Parente, 2008). Nesta linha de pensamento, Dutra (2004 cit in Fischer, Dutra, Nakata, & Ruas, 2008) relaciona as competências com o desenvolvimento da carreira e a gestão de remunerações. Importa ainda referir que “o desenvolvimento de novas competências interessa igualmente às pessoas, não apenas para a sua melhor adaptação aos novos requisitos de qualificações, como ainda para facilitar a sua mobilidade para outro emprego” (Kovács, 2002, p.82).

Apesar das várias definições sobre a noção de competência, constata-se que, as competências poderão ser definidas como um conjunto de conhecimentos e atitudes, necessárias para um bom desempenho, que por sua vez, pode ser melhorado através de treino e de desenvolvimento (Parry, 1996 cit in Fischer, Dutra, Nakata, & Ruas, 2008). A formação surge assim, como uma estratégia eficaz para as organizações fazerem face à competitividade, uma vez que permite a atualização e o desenvolvimento de competências por parte dos trabalhadores (Caetano, 2007). Tendo em conta o exposto e reconhecendo a importância do desenvolvimento das competências, tanto a nível individual como organizacional, Portugal comprometeu-se com várias políticas internacionais que surgiram, com o objetivo primordial de reforçar a competitividade, a empregabilidade e a cidadania. Em 1995, foi lançado o Livro Branco da Comissão Europeia - "Ensinar e Aprender, rumo à sociedade cognitiva", tendo sido evidente que "a missão fundamental da educação consiste em ajudar cada indivíduo a desenvolver todo o seu potencial e a tornar-se um ser humano completo, e não um instrumento da economia; a aquisição de conhecimentos e competências deve ser acompanhada pela educação do carácter, a abertura cultural e o despertar da responsabilidade social" (Comissão Europeia, 1995, p.14). Mais tarde, em 2000, foi definida a Estratégia de Lisboa, em que um dos objetivos era "tornar a Europa na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de gerar um crescimento económico sustentável com mais e melhores empregos e maior coesão social" (Conselho Económico e Social, p.3). Esta estratégia vem ao encontro do Memorando da Aprendizagem ao Longo da Vida (2000), o qual considera primordial promover a cidadania ativa e fomentar a empregabilidade, assentes na "existência de competências e conhecimentos adequados e atualizados indispensáveis à participação na vida económica e social" (Comissão das Comunidades Europeias, 2000, p.6). A aprendizagem contínua deveria então, promover o acesso a informações e a conhecimentos atualizados, bem como aumentar a motivação para mobilizar as competências, de forma a aumentar a competitividade e melhorar a empregabilidade e a adaptabilidade da força de trabalho (Comissão das Comunidades Europeias, 2000). Passados cinco anos, em 2005, foi relançada a Estratégia de Lisboa, nomeadamente com o Programa Nacional de Ação para o Crescimento e o Emprego, sendo que um dos domínios, nomeadamente o da Qualificação, Emprego e Coesão Social procurava "reforçar a educação e a qualificação dos portugueses e adaptar os sistemas de

educação e formação às necessidades de criação de novas competências” (Presidência do Conselho de Ministros, 2005, p.6).

Em 2010, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento para o Desenvolvimento (PNUD) considerou no Relatório para o Desenvolvimento Humano que “as atuais políticas de educação e de formação profissional muitas das vezes, não são devidamente focalizadas e tendem a enfatizar as competências cognitivas em detrimento das competências sociais, da autodisciplina, da motivação e de outras competências transversais (*soft skills*) que determinam o sucesso na vida” (Instituto da Cooperação e da Língua, p.93).

Estes objetivos foram renovados em 2014 através da Estratégia Europa 2020 que procurou reforçar mais uma vez, a importância das competências “num mundo que proporcionará mais emprego em troca de uma maior capacidade de adaptação” (Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, 2014, p.4).

Recentemente, um relatório internacional da *Organisation for Economic Co-operation and Development* [OCDE] (2015) enfatizou o papel crescentemente central das competências, definindo-as enquanto “força motriz fundamental para o sucesso económico e para o bem-estar individual no século XXI” (p.11). Tendo em conta o anteriormente referido, reforça-se o contributo da formação para o desenvolvimento de competências alinhadas com os objetivos do negócio, não só para os que entram no mercado de trabalho, como também, para os que já se encontram nele inseridos, de modo a facilitar o acompanhamento de todas as mudanças associadas à evolução das próprias organizações, conforme iremos observar no capítulo *infra*.

1.2 A evolução do investimento em formação sob o ponto de vista das pessoas e das organizações

Em 2014, o relatório da Hays (2014), agregando a perspetiva de diferentes empregadores, identificou as atuais competências críticas para o mercado de trabalho, destando-se a proatividade, as competências técnicas e a capacidade de trabalho. Daí que, a aposta no desenvolvimento das competências consideradas como sendo críticas constitua um progresso ao nível da competitividade nas “economias que se baseiam cada vez mais no conhecimento” (Hays, 2014, p.11).

Convém ressaltar no entanto que, Hattum-Janssen (2010) reconheceu que a formação inicial no início da carreira, ao nível das competências específicas, não se revelava suficiente para acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade, na preparação para um mercado competitivo e para a globalização, havendo por isso, um grande enfoque nas competências transversais.

Guiddens (1995) considera que o ritmo da mudança (principalmente ao nível tecnológico) e as transformações que ocorrem ao nível do tempo e espaço, marcam uma nova era de modernidade, por sua vez caracterizada numa perspetiva dicotómica “segurança vs perigo” e “confiança vs risco” (p.12). A carreira não é assim, mais perspetivada como estável, devido ao desaparecimento do “emprego para toda a vida, na mesma empresa ou até na mesma área profissional ou setor de atividade (Imaginário & Castro, 2011, p.167) e, por esse motivo, desenvolve-se ao longo de um processo contínuo, em voos de borboleta (Azevedo, 1999) ou em “dentes de serra” (Imaginário & Castro, 2011, p.188), exigindo aos trabalhadores, uma constante flexibilidade/adaptação, ao nível da aquisição rápida de novos saberes/qualificações e desenvolvimento de novas competências (Kovács, Ferreira & Santos, 1994), por forma a aumentar a rendibilidade a curto prazo (Kovács, 2004), competir, sobreviver e progredir (Lima, 2006 cit in Bernardes, 2013).

A qualificação é entendida como a capacidade de mobilizar um conjunto de competências em diferentes situações profissionais caracterizadas por uma crescente complexidade e variedade (Imaginário & Castro, 2011) e, nesse sentido, o modelo de competência profissional, por sua vez, renovada de forma contínua, ao longo de toda a vida, surge como sinónimo de estabilidade e segurança. Assiste-se assim, que a noção de competência está a substituir a noção de qualificação, uma vez que explica de forma mais coerente “as representações do trabalho e do lugar do indivíduo no mundo profissional” (Bellier, 1999, p.260). Contudo, levanta-se a seguinte questão: o que poderá ser fundamental no sucesso da realização de determinada atividade? As competências transversais surgem como explicação de determinada ação ser ou não bem-sucedida (Bellier, 1999). Em termos de definição são consideradas gerais e estão a assumir cada vez maior destaque, já desde o ensino superior, uma vez que as mudanças que ocorrem na sociedade e no mercado de trabalho, não são acompanhadas somente pelas competências técnicas, específicas da área profissional (Hattum-Janssen, 2010). De facto, cada vez

mais está a reconhecer-se a importância do desenvolvimento das competências transversais ao longo do ciclo de vida (Kyllonen, 2013) e os resultados do estudo “Preparados para trabalhar?” (Vieira & Marques, 2014) são evidência disso. Estes autores mostraram que as competências transversais mais mobilizadas no exercício de uma atividade profissional são: a análise e resolução de problemas, a aprendizagem ao longo da vida, o trabalho em equipa, a adaptação e flexibilidade e a gestão do tempo. Os dados deste estudo enfatizaram assim, o papel crescentemente central das competências transversais, comparativamente com as competências técnicas específicas.

Como já foi anteriormente referido, a formação permite assim, gerar valor tanto a nível individual como organizacional, uma vez que facilita a empregabilidade, melhora o desempenho profissional e aumenta a competitividade das empresas (Gomes, Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, & Marques, 2008). Não subsistem dúvidas que a formação pode ser a solução para alguns dos problemas das empresas (Allen, citado por Meignant, 2003), mas o processo de gestão de formação será linear ou dependerá de outros factores para garantir a sua eficácia? Como resposta a esta questão, convém salientar que a conceção de formação é modificada de acordo com o tipo de competências que se pretende adquirir e desenvolver. Numa perspetiva sistémica e integrada, Bellier (1999) permitiu clarificar o conceito de competências ao diferenciar as mesmas em cinco tipos de abordagens: abordagem pelos saberes, abordagem pelo saber-fazer, abordagem comportamental, abordagem mista (saber-fazer e saber-estar) e abordagem pelas competências cognitivas. A primeira abordagem ao considerar a competência como “saberes em ação” (p.246) significa que na formação a preocupação central será a aquisição dos conhecimentos indispensáveis ao exercício da atividade profissional. Uma crítica a esta abordagem é que acaba por ser simplista, incompleta e linear, uma vez que perspetiva o sucesso/competência profissional como estando dependente dos saberes acumulados. Exemplo disto, é o que se costuma ouvir: “não são aqueles que sabem melhor como fazer que são melhores na ação” (p.247). A abordagem pelo saber-fazer define as competências como “um saber-fazer operacional validado” (p.249). No entanto, é uma perspetiva muito redutora porque não explica o que leva à ação e a ter sucesso no desempenho de uma atividade. Por outro lado, a abordagem pelos comportamentos e pelo saber-estar opõe-se à abordagem anterior, ao considerar a competência ligada ao comportamento, estando este por sua vez, dependente da

personalidade de cada um. Esta abordagem mais pessoal das competências limita assim, a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos. No que respeita a uma abordagem mista das competências, apesar de apresentar uma perspetiva de acumulação de saberes (fazer e estar), não clarifica o motivo que conduz as pessoas a agirem com sucesso na realização de uma atividade. Por fim, a abordagem pelas competências cognitivas mostra que a eficácia na forma de resolver diferentes problemas é determinada pelo contexto. Deste modo, a competência é definida numa dimensão cognitiva, associada sempre à existência de problemas e a estratégias de resolução dos mesmos, sustentando que o desempenho depende de “procedimentos intelectuais” que estão “subjacentes à ação” (p.254) e, que por sua vez, são transferidos no caso de uma mobilidade ou de uma mudança de contexto.

Constata-se desta forma, que a formação não é um fim, mas um processo de transformação / desenvolvimento individual, ao nível dos três domínios do saber: conhecimentos (saber-saber), capacidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser) (Nóvoa, cit in Canário, 1999), ou seja, as pessoas poderão adquirir conhecimentos ou adotar atitudes e comportamentos, formal ou informalmente e, que por sua vez, possam contribuir para o aumento do desempenho individual e organizacional (Sousa, 2012; Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2013). Todavia, convém ressaltar que o processo de transferência dos conhecimentos formativos não é linear e pode ser dificultado por inúmeras barreiras, comprometendo por conseguinte, o seu desempenho. Vários são os factores que poderão contribuir para o exposto, nomeadamente: a falta de *feedback* e de treino das novas competências desenvolvidas; diferenças encontradas entre o local da formação e o local de trabalho, (mesmo sendo criadas oportunidades semelhantes às encontradas na atividade profissional) e os obstáculos organizacionais (entre os quais, a fraca gestão, a falta de incentivos e recompensas (Brinkerhoff & Apking, 2001).

Bruno Maggi (2006) vai mais além dos níveis do saber referidos anteriormente e propõe quatro formas alternativas de conceber a formação que, serão de seguida descritas de forma sucinta. A formação na lógica do sistema mecanicista não permite afastamentos daquilo que foi concebido *a priori*, em termos de programas e conteúdos, e para além disso, percebe o sujeito/formando de forma passiva, pois este limita-se a receber instruções e a responder em conformidade. Por seu lado, a formação na lógica do sistema organicista contribui

para a satisfação das necessidades dos formandos, através da estimulação e a orientação das motivações e das expectativas. A formação na lógica do ator e do sistema construído pressupõe o desenvolvimento, o crescimento e o refinamento das capacidades dos sujeitos, mediante a consciencialização dos seus papéis na vida profissional e na sociedade, construídos pelos comportamentos nas relações sociais. Por fim, a formação na lógica do agir e do sistema como processo mostra que as ações e as decisões são orientadas por objetivos e valores, com vista a alcançar resultados.

Numa perspetiva de redefinição da relação entre formação e competências interessa perceber a “forma como as competências são mobilizadas (noção de competências) e como os saberes são produzidos e as experiências acumuladas (noção de qualificação) (Suleman, 2006 cit in Santos, 2010, p.37). Sendo assim, a formação terá de ser repensada quanto às práticas e aos seus fundamentos (Bellier, 1999). Na epígrafe seguinte iremos explorar de forma mais detalhada o papel da formação como ferramenta de desenvolvimento das aprendizagens dos colaboradores, refletindo igualmente, sobre a sua importância na gestão de recursos humanos.

1.3 Formação: uma ferramenta no desenvolvimento e gestão de Recursos Humanos

Existe uma relação natural e previsível entre a formação e a expectativa de aquisição e de desenvolvimento de competências. A relação estabelecida entre estes dois pólos – formação e desenvolvimento (conhecimento) tem evoluído ao longo dos anos. Guy Jobert (2000) foi um dos autores que se dedicou ao estudo desta evolução, apresentando três metáforas que apresentam diferentes formas de conceptualizar e concretizar formação: saber como armazenamento, saber como ação e a formação como desenvolvimento. A primeira considera o formando como tendo um papel passivo na formação, ou seja, este é um mero recetor da informação transmitida pelo formador. Assim, os conhecimentos a serem transmitidos, primeiramente são selecionados pelo formador, de seguida são memorizados pelos formandos e por último, avaliados em comparação com outros formandos. O modelo formativo caracteriza-se por: “uma seleção de saberes formalizados, que transitam pela mediação humana ou instrumental, das bases de dados para o recetor humano

que os memoriza” (Jobert, 2000, p.14).

Por outro lado, na segunda metáfora, o formando assume um papel mais ativo, mobilizando os conhecimentos adquiridos para o posto de trabalho. Deste modo, os conhecimentos deixam de ser somente memorizados pelos formandos, para serem aplicados em situações de trabalho. Contudo, convém ressaltar que esta transferência de conhecimentos não ocorre de uma forma tão linear quanto se desejaria, porque a mesma depende de vários factores, como por exemplo: a inteligência e a experiência profissional dos formandos, as condições do local de trabalho e o papel do formador que, por sua vez, deverá ser responsável pelo desenvolvimento de competências nos formandos. Por último, a terceira metáfora corresponde à transformação das pessoas ao promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, que de acordo com Vygotsky poderá ocorrer ao longo de toda a vida. No entanto, há um aspeto interessante no contributo deste autor, ao não considerar de forma linear o processo de desenvolvimento individual que ocorre em situações de interação social, levando por conseguinte, a refletir sobre a importância que a formação assume em cada pessoa. Verifica-se desta forma, que a formação ao resultar numa interação social entre adultos trabalhadores, irá proporcionar um confronto devido à diversidade de saberes, conhecimentos e experiências de cada um. Podemos dizer que esta teoria de Guy Jobert assenta no modelo andragógico da formação, defendido por Knowles (1984/85), demarcando-se por sua vez da pedagogia, nomeadamente, ao nível do conceito e do papel da experiência do aprendente, em relação à disponibilidade para aprender, à orientação para a aprendizagem e à motivação para aprender (Imaginário & Castro, 2011).

Mais tarde Bruno Maggi (2006), através da Teoria do Agir Organizacional mostrou-nos igualmente, que a mudança organizacional e a formação / processos de aprendizagem estão intimamente relacionados. A formação deverá criar assim, condições para o desenvolvimento das pessoas, nomeadamente das suas competências, uma vez que estas não poderão ser perfeccionadas como um “saber-fazer”, mas antes como um “saber-interpretar”, um “saber-avaliar” e um “saber-intervir” (Maggi, 2006, p.215). Tendo em conta o exposto e como já referido anteriormente, Bruno Maggi (2006) com a sua Teoria do Agir Organizacional apresenta uma conceção diferente de formação, ou seja, mais inovadora, pois defende que o desenvolvimento de competências implica a operação do sujeito

numa situação específica de trabalho, cujo desempenho irá permitir reconhecer a(s) competência(s) associada(s). Sendo assim, considera a formação como um meio de mudança da situação de trabalho e por conseguinte, deve-se ter em conta a análise de trabalho e as aprendizagens organizacionais necessárias de serem alcançadas.

E nesse sentido, a competência pode ser formada através da aquisição de saberes, por sua vez, enriquecidos através do confronto com os valores, as histórias e experiências de vida das outras pessoas, implicando sempre uma auto-análise da mudança organizacional, realizada em conjunto com os colegas.

Este é um dos desafios da formação em comparação com a pedagogia, uma vez que “a primeira e imediata missão de todos os educadores de adultos é ajudar os seus educandos a satisfazer as suas necessidades individuais e a atingir os seus objetivos” (Knowles, 1980, p.27 cit in Bergano, 2002, p.25).

Adicionalmente, a formação profissional permite ainda, a preparação para as novas exigências associadas ao trabalho, flexibilidade, aumento da produtividade e desenvolvimento de carreira (Yusof, 2012), bem como adaptação (Almeida, 1992; Bernardes, 2013; Yusof, 2012), valorização profissional (Almeida, 1992; Bernardes, 2013) e desenvolvimento pessoal e social (Bernardes, 2013). Um aspeto interessante revelado num estudo de Caetano e colaboradores (2000, p.183-270) é o facto de considerarem a empresa como um sistema social, em que as pessoas têm de trabalhar em equipa e não de forma isolada. Sendo assim, a par da formação técnica as empresas em estudo também, apostaram na formação comportamental, nomeadamente: trabalho em equipa, liderança, resolução de problemas e tomada de decisão em grupo, comunicação, relações interpessoais/trabalho em equipa e gestão de equipas. Todavia, nem todas as empresas estão sensibilizadas para a importância de desenvolverem projetos formativos ao nível comportamental, como foi o que se constatou nas três empresas multinacionais estudadas por Alda Bernardes (2013). Acima de tudo, os conteúdos das formações nestas empresas estavam relacionados com a educação multicultural / cívica, tolerância, promoção do diálogo, manutenção de um identidade coletiva e promoção da solidariedade. Quando se aborda a temática da formação profissional, esta aparece muito valorizada em termos técnicos de forma a preparar cada vez melhor o trabalhador no exercício das suas funções.

Em suma, a formação não poderá ser considerada a solução para todos os problemas empresariais, antes de mais porque existem dificuldades que não se

resolvem através da formação e, uma vez que por si só, não é garantia que as pessoas tenham competências e condições para mobilizar os saberes adquiridos e responder aos desafios exigidos (Parente, 2008). Para além disso, convém referir que para a formação ter o impacto esperado, os formandos deverão estar implicados nos projetos formativos, desde a conceção até à sua implementação (Nóvoa, cit in Canário, 1999).

Parte II – MÉTODO

2.1 Objetivos e Questões de Investigação

O interesse pela formação dinamizada nas organizações foi o ponto de partida deste projeto de investigação. Nesse sentido, como objetivo geral pretendeu-se conhecer as representações de diferentes agentes organizacionais, relativamente à formação técnica e transversal, bem como o seu contributo para o desenvolvimento individual e organizacional. Especificamente pretendemos alcançar os seguintes objetivos:

- Identificar e analisar os motivos subjacentes ao investimento em formação, genericamente, e na formação técnica e transversal, em particular;
- Identificar as áreas de formação desenvolvidas a nível da formação técnica e transversal;
- Analisar comparativamente o investimento em formação técnica e transversal, considerando a área de negócio;
- Identificar o impacto esperado, sob a perspetiva dos Diretores de Recursos Humanos e Responsáveis de Formação, através do investimento em formação técnica e transversal.

Associaram-se aos objetivos específicos anteriormente identificados as seguintes questões de investigação:

Q1. Objetivos associados à formação

Q1.1 Quais são os objetivos gerais da formação?

Q1.2 Quais são os objetivos específicos da formação técnica e transversal?

Q1.3 Os objetivos (gerais e específicos) diferem tendo em conta a área de negócio?

Q2. Investimento em formação

Q2.1 Quais são as áreas de formação desenvolvidas a nível da formação técnica e transversal?

Q2.2 O investimento em formação técnica e transversal depende da área de negócio?

2.2 Instrumentos

Neste estudo foi feito recurso a entrevistas semi-estruturadas, tendo por base um guião (cf. Anexo I) construído para o efeito, de modo a responder a todos os objetivos de investigação. Como complemento da informação recolhida foram ainda, construídos dois questionários: sócio-demográfico (cf. Anexo II) e caracterização da empresa (cf. Anexo III). Tanto o questionário sócio-demográfico como o de caracterização da empresa apresentam uma série de questões de resposta rápida e direta, permitindo aos inquiridos responderem num curto espaço de tempo.

2.3 Participantes

Participaram nesta investigação 15 Diretores de Recursos Humanos ou responsáveis de formação, pertencentes a empresas de diferentes áreas de negócio. Estes participantes foram selecionados, tendo em conta o prestígio da instituição que representam e a rede de contactos da investigadora. A sua caracterização global é apresentada na Tabela 1.

CÓDIGO GERAL	ÁREA DE NEGÓCIO	IDADE	GÉNERO	HABILITAÇÕES ESCOLARES / ACADÉMICAS	ANTIGUIDADE NA EMPRESA / INSTITUIÇÃO	DEPARTAMENTO A QUE PERTENCE	FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NA EMPRESA / INSTITUIÇÃO	ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO
C1	Serviços	53	M	Licenciatura	21	Direção do Departamento de Formação	Diretor do Departamento de Formação	10 anos
C2	Indústria	67	M	Bacharelato	40	Coordenação de Recursos Humanos	Coordenador de Recursos Humanos	25 anos
C3	Indústria	36	M	Licenciatura	12	Administração	Administrador	4 anos
C4	Serviços	48	M	Bacharelato	21	Direção do Departamento de Formação	Diretor do Departamento de Formação	3 anos
C5	Serviços	35	M	Mestrado	4	Direção de Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos	4 anos

CÓDIGO GERAL	ÁREA DE NEGÓCIO	IDADE	GÉNERO	HABILITAÇÕES ESCOLARES / ACADÉMICAS	ANTIGUIDADE NA EMPRESA / INSTITUIÇÃO	DEPARTAMENTO A QUE PERTENCE	FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NA EMPRESA / INSTITUIÇÃO	ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO
C6	Transportes	42	F	Licenciatura	14	Direção de Recursos Humanos / Departamento da Formação	Responsável do Departamento da Formação	6 anos
C7	Retalho	52	F	Licenciatura	3	Direção de Recursos Humanos	Coordenadora de Recursos Humanos	3 anos
C8	Saúde	57	F	Licenciatura	35	Centro de Formação	Coordenadora de Serviço	2 anos
C9	Saúde	50	M	Mestrado	10	Vogal da Formação / Qualidade / SHT	Coordenador de Serviço	9 anos
C10	Serviços	37	F	Licenciatura	8	Direção de Recursos Humanos	Técnica de Desenvolvimento RH	8 anos
C11	Serviços	54	F	Licenciatura	3	Gestão de Pessoas	Diretora de Departamento	3 anos
C12	Hotelaria e Restauração	36	F	Licenciatura	5	Direção de Recursos Humanos	Diretora de Recursos Humanos	5 anos
C13	Indústria	52	M	Licenciatura	7	Direção de Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos	7 anos
C14	Retalho	30	F	Mestrado	1	Direção de Recursos Humanos	Técnica de Recursos Humanos	1 ano
C15	Hotelaria e Restauração	47	F	Licenciatura	24	Coordenação Formação / Recursos Humanos	Coordenadora de Formação	7 anos

Tabela 1: Dados sócio-demográficos dos participantes

A Tabela 1 ilustra que na distribuição dos participantes por género, foi evidenciada uma ligeira superioridade para o género feminino (F=8; M=7). Em termos médios, os 15 entrevistados apresentam uma idade correspondente a 46,4 anos, verificando-se uma antiguidade média na empresa de 13,9 anos. A maioria dos participantes (N=11) tem licenciatura, um o bacharelato e três são mestres, pertencendo aos Departamentos de Recursos Humanos, Formação, Desenvolvimento e Qualidade.

As empresas que eles representam localizam-se no Distrito do Porto e estão associadas a diferentes áreas de negócio: serviços (N=5); indústria (N=3); saúde (N=2); hotelaria e restauração (N=2); retalho (N=2) e transportes (N=1). Para além disso, em termos de constituição das mesmas destaca-se apenas que, das empresas entrevistadas, a mais antiga foi constituída em 1924 e a mais recente, surgiu em 2011. A maioria das empresas (N=9) é considerada Pequena e Média Empresa, empregando até 500 trabalhadores. No entanto, o número total de trabalhadores das empresas entrevistadas varia de 21 até 5376 (cf Anexo IV).

2.4 Procedimentos

2.4.1 Recolha de dados

Como referido anteriormente, a recolha de dados baseou-se na realização de entrevistas semi-estruturadas a Diretores de Recursos Humanos ou Responsáveis de Formação, com uma variação na duração das mesmas, entre 20 minutos e uma hora e 15 minutos.

Primeiramente, foram contactados os participantes por telefone ou por correio eletrónico, para explicar a natureza do projeto de investigação e para avaliar a receptividade em colaborar neste estudo. Para além disso, informou-se igualmente que, a participação era voluntária e que podiam desistir quando entendessem. A confidencialidade das respostas dadas durante a entrevista foi também assegurada, ressaltando que estas seriam unicamente utilizadas para efeitos de investigação, no âmbito deste estudo. Após a confirmação da participação no estudo, efetuou-se a marcação do dia, da hora e do local para a realização da entrevista.

As entrevistas foram gravadas em formato áudio, mediante autorização prévia através da assinatura do consentimento informado (cf. Anexo V). Para além disso, os dados recolhidos através da gravação da entrevista foram complementados pelo preenchimento de dois questionários: um de caracterização do/a participante (cf. Anexo II) e outro de caracterização da organização (cf. Anexo III).

Posteriormente, as entrevistas transcritas foram enviadas por *email* a todos os entrevistados, para os mesmos validarem e restituírem o conteúdo transcrito. Após a receção da confirmação, por email, dessa validação e/ou restituição, avançou-se com a análise dos dados obtidos, cujo processo será descrito mais detalhadamente no ponto seguinte.

2.4.2 Análise e tratamento dos dados

Para identificar os dados, foi utilizada a análise de conteúdo, “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (Bardin, 2004, p.16). Para o efeito, recorreu-se ao programa NVivo, versão 10 para Windows. A escolha desta ferramenta de análise de dados prendeu-se com a natureza do nosso estudo, uma vez que, é um *software* de investigação qualitativa QSR (*Qualitative Solutions Research*) que facilita: a codificação dos dados num sistema de categorias; a pesquisa de texto ou padrões de codificação; a descrição organizada dos dados; a representação visual dos dados; e a construção teórica.

A organização da análise do conteúdo passou por diversas fases que serão clarificadas de seguida. Numa fase inicial, as entrevistas realizadas foram transcritas para ficheiro word, antes de se avançar com a codificação no programa NVivo10. De seguida procedeu-se à leitura flutuante, em papel, de três entrevistas transcritas, por sua vez, consideradas como das mais completas em termos de dados recolhidos. Essa leitura ativa permitiu encontrar possíveis categorias para se poder agrupar a informação recolhida. Esta construção de categorias baseou-se num procedimento intuitivo, em que não se procurou validar hipóteses construídas anteriormente, mas sim por inferência, tentar identificar as que foram surgindo ao longo da leitura efetuada. Este processo revelou-se bastante complexo, visto ter havido necessidade de reler o material codificado e recodificá-lo novamente.

O programa NVivo10 facilitou a análise dos dados recolhidos, através da codificação de texto e armazenamento em categorias específicas, tais como *sources* (local onde ficam armazenadas as entrevistas) e *nodes* (espaço onde é guardada a codificação - categorização). O programa permitiu ainda, identificar a frequência das citações presentes em cada categoria, bem como o questionamento dos dados, através do *matrix coding*.

Esta análise do conteúdo permitiu ainda, a construção de uma árvore de categorias. Foram identificadas duas categorias de primeira geração: *Caracterização da formação* e *Investimento em ações formativas*. Em relação categoria - *Caracterização da formação*, esta foi subdividida em três de segunda geração: *Objetivos Gerais da Formação*; *Objetivos Específicos da Formação*. No que respeita à categoria - *Investimento em ações formativas*, foi subdividida em duas categorias

de segunda geração: *exemplos de formação técnica e transversal*. Será então, com base nestas categorias que iremos seguidamente, apresentar e discutir os diferentes dados obtidos com este projeto de investigação. Em anexo (cf. Anexo VI) encontra-se o sistema integral de categorias, com a descrição das mesmas, a indicação do número de referências e fontes e exemplos dos dados para cada subcategoria de última geração.

Parte III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste ponto de apresentação e discussão dos dados partir-se-á das questões de investigação identificadas, para promover o encontro e o debate entre os dados obtidos e a literatura.

Na Tabela 2 encontram-se sistematizados os principais dados relativos à questão de investigação que procura identificar os **objetivos gerais** associados à formação:

Objetivos	Fontes	% Fontes	Referências	% Referências
1. Atualizar e desenvolver competências nos colaboradores para melhorar o seu desempenho	14	93,33	51	39,84
2. Contribuir para o desenvolvimento de carreiras	13	86,66	33	25,72
3. Promover a motivação dos colaboradores e a valorização pessoal	9	60	12	9,37
4. Responder às necessidades do negócio	7	46,66	13	10,15
5. Responder aos requisitos dos parceiros e clientes	3	20	7	5,46
6. Promover o relacionamento interpessoal	3	20	3	2,34
7. Garantir a excelência dos produtos e da qualidade do serviço	3	20	5	3,9
8. Reter os colaboradores	1	6,66	2	1,56
9. Destacar da concorrência	1	6,66	2	1,56

Tabela 2: Objetivos gerais da formação

Considerando que a formação está orientada para o trabalho, carreira e organização, então deverá permitir **atualizar e desenvolver competências nos trabalhadores, para um melhor desempenho profissional**. De facto, como enfatizado por diferentes autores Parente (2008), Parry (1996), Sousa (2012), Câmara, Guerra, & Rodrigues (2013) e conforme apontado pela maioria dos Diretores de Recursos Humanos que participaram neste estudo (93,3%), este objetivo aparece estritamente relacionado com a formação profissional:

(...) Portanto, uma coisa, creio que é comum a todas as empresas, que é desenvolver competências, desenvolver competências nos colaboradores ou desenvolver as competências sentidas ou consideradas ou identificadas como estando em deficit, de forma que (ahn) o desempenho pretendido, (ahn) que haja, que haja saberes, que haja compe... (ahn) conhecimentos, para atingirem o, e alcancarem o desempenho que é pretendido dentro da organização. C1

Para além disso, de acordo com os dados, a formação deve estar sempre alinhada com a perspectiva do negócio, visar a mudança e **contribuir para o desenvolvimento e progressão de carreiras** (Dutra, 2004; Gomes, Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Marques, 2008; Kóvacs, 2002). Nesse sentido, a partir do momento em que todas as funções dentro da empresa estão caracterizadas em termos de perfil de competências exigidas, será mais fácil promover a mobilidade, a promoção e a progressão ao longo da carreira. A formação poderá assim, contribuir para a abertura de uma janela de oportunidades dentro da própria empresa, levando o trabalhador a assumir uma outra posição de destaque e mais compatível com o seu perfil de competências. Este facto, foi igualmente evidenciado neste estudo, conforme podemos constatar na transcrição que abaixo se segue:

(...) o sugerir formação também significa que a empresa se preocupa com aquele colaborador, que, que, que ele hoje está aqui mas, no contexto atual é perfeitamente natural que amanhã esteja noutra sítio. C6

Ainda nesta linha de pensamento, se associarmos o desenvolvimento de competências a um melhor desempenho profissional então, convém destacar o papel catalisador que a formação desempenha na motivação dos colaboradores, em mobilizar as competências necessárias para uma maior competitividade (Comissão das Comunidades Europeias, 2000). A este respeito Caetano (2001) refere que para as organizações acompanharem as mudanças têm de se diferenciar ao nível das competências, dos conhecimentos e das motivações nos colaboradores, para garantirem o sucesso empresarial e a qualidade no emprego. Este aspeto também se tornou saliente nos dados (conforme objetivo - **Promover a motivação dos colaboradores e a valorização pessoal**), uma vez que a formação pode ser considerada como um factor motivador extrínseco e intrínseco, como podemos verificar através dos excertos de dados que são apresentados seguidamente:

(...) a atividade da formação assume grande relevância enquanto instrumento potencial de promoção do desenvolvimento individual e organizacional, orientando-se para a procura da melhoria constante dos níveis de eficiência, motivação e competência dos nossos colaboradores (...). O sucesso da C15 será suportado na motivação, no entusiasmo, no envolvimento e na determinação dos nossos colaboradores. C15

(...) É sempre, é sempre importante. Quanto mais não seja pela motivação da própria pessoa, a motivação intrínseca, ok? C5.

Para além disso, e conforme enfatizado por Bernardes (2013), a formação deve ter como objetivo antecipar ou dar resposta aos problemas que surgem na empresa, em função dos objetivos do negócio. Deste modo, a formação deverá ser perspectivada como preventiva e não como remediativa. Esta mesma orientação, e objetivo da formação, foi enfatizada por sete dos participantes, ao reconhecerem que a formação visa a **satisfação das necessidades do negócio**:

(...) em termos das questões técnicas da inovação, tem havido sempre essa necessidade, é um imperativo que, que para estar à frente das outras empresas ou para que elas não surjam é necessário que a C13 esteja sempre à frente. Portanto, existe uma permanente preocupação em que, a tecnologia seja a a mais recente (...) **C13**

Até este momento, foi feita a análise dos resultados que se esperam alcançar com a formação. A seguir será analisado o tipo de investimento formativo que está a ser feito nas empresas, tendo-se optado por organizar os dados obtidos na Tabela 3:

	Áreas de Negócio = Saúde	Áreas de Negócio = Hotelaria e Restauração	Áreas de Negócio = Serviços	Áreas de Negócio = Transportes	Áreas de Negócio = Indústria	Áreas de Negócio = Retalho
1 : Formação mista	1	2	3	1	4	1
2 : Formação técnica	6	3	13	12	16	10
3 : Formação transversal	7	3	13	2	6	6

Tabela 3: Investimento em formação por área de negócio

Para Meignant (2003) “a formação também é um conjunto de métodos e de técnicas cuja finalidade é facilitar a transmissão de conhecimentos, a aprendizagem, de saber-fazer, o desenvolvimento pessoal, a evolução de comportamentos” (p.177). Recordando Bellier (1999), a formação é considerada como uma acumulação de saberes mistos, nomeadamente ao nível do saber-fazer e saber-estar. Completando esta perspetiva, Nóvoa (cit in Canário 1999), concebe a formação não como um fim, mas como um processo de transformação / desenvolvimento individual, assente numa triologia de domínios do saber: saber-saber, saber-fazer e saber-ser. Do mesmo modo, Guy Jobert (2000) percebe a formação numa lógica de desenvolvimento individual e profissional (última metáfora – formação como desenvolvimento). De facto os resultados obtidos com a presente investigação, demonstram uma preocupação crescente ao nível do investimento em formação, de uma forma mista, permitindo assim, o desenvolvimento de competências técnicas e transversais nos colaboradores, em simultâneo. Esta complementariedade na formação, por sua vez, é mais visível nas áreas de negócio relacionadas com a indústria e serviços. A seguir encontram-se exemplos de formações em que estas

duas áreas são trabalhadas de uma forma global e em simultâneo (formação mista):

Indústria:

(...) formação de desenvolvimento – diminuição do gap entre o perfil desejado e o real (...) **C2**

(...) formação nas áreas de estratégia e de negócio (...) **C3**

(...) ferramenta de melhoria contínua: método científico de análise dos problemas (...) **C13**

Serviços:

(...) temos outras que já são comportamentais e técnicas, isto é uma linha contínua em que (ahn) portanto, a formação está, está colocada, não é?

Por exemplo, do cartão X, é algo muito simples, parece muito simples, mas depois tem uma complexidade muito grande, porque é um cartão que se adapta a todas as marcas e como existe uma, uma conceção de selo por marca, (ahn) aqui a formação mais (ahn) talvez mais complexa (ahn) foi mudar o, o pensamento de que, quando estamos a vender aquele cartão (...) não é fácil mudar de um dia para o outro, portanto, houve aqui uma necessidade de formação muito intensiva nesta, nesta área e vai continuar a ter de, de haver.

C1

No entanto, observando com maior detalhe a Tabela 3 constatou-se que a formação técnica (direcionada para o exercício profissional) assume maior representatividade, comparativamente com a formação transversal, nomeadamente para as seguintes áreas de negócio: transportes, indústria e retalho. Exemplos de formação técnica dinamizada nestas empresas associam-se à área da higiene e segurança no trabalho/alimentar, qualidade do produto, gestão, informática (*microsoft*), línguas (Português, Francês, Espanhol, Italiano, Alemão e Inglês), electrónica industrial, condução de empilhadores, trabalho em altura, ergonomia, socorrismo, segurança contra incêndios, direito marítimo, *visual merchandising*, tecnologia têxtil, cliente mistério, equipamento de proteção individual, medidas de controlo ambiental, técnicas de análise de risco, agentes

químicos/biológicos/mutagénicos, brigada de emergência, encravamento/bloqueio seguranças processuais e *marketing* nas redes sociais.

Por último, saliente-se que a **área de negócio – Serviços** apresenta do mesmo modo, uma grande expressividade tanto para a formação transversal como para a formação técnica. É interessante ver que, apesar de os participantes não reconhecerem a importância de serem dinamizadas em simultâneo e nas mesmas sessões formativas, as competências quer técnicas quer transversais, reforçam a ideia de que para haver impacto empresarial, essas duas competências terão de ser treinadas, mesmo que de uma forma separada. Exemplos da formação transversal dinamizada nesta área de negócio relacionam-se com: a motivação, liderança, atendimento telefónico, gestão do tempo, gestão de equipas, organização pessoal, técnicas de venda e negociação, comunicação, condução e reuniões, tratamento de reclamações, atitude e desenvolvimento de pessoas, tomada de decisão e *teambuildings*, código de etiqueta (nos uniformes), gestão de conflitos e falar em público. Exemplos da formação técnica nesta área de negócio encontramos: sensibilização para a qualidade, higiene e segurança no trabalho; excel avançado; primeiros socorros ou socorrismo; Trabalhos em Tensão, Baixa Tensão; Auto-CAD; línguas (espanhol, francês, inglês e alemão); *Azure [Microsoft]*, *SharePoint [Microsoft]*, *Javascript* e *Link*.

Todavia, observa-se que na **área de negócio relacionada com a Saúde**, a formação transversal assume maior importância em detrimento da formação técnica. Exemplos de formação transversal dinamizada corresponde às seguintes temáticas: como lidar com situações de violência, gestão do tempo, do *stress* e das emoções por parte de, ou colaboradores ou visitas ou doentes, gestão de conflitos, atendimento ao público e telefónico e *coaching*.

Centrando agora, na questão de investigação relacionada com os **objetivos específicos** para a formação técnica e transversal, em função da área de negócio, procurou-se organizar os dados obtidos nas Tabelas 4 e 5:

	Áreas de Negócio = Saúde	Áreas de Negócio = Hotelaria e Restauração	Áreas de Negócio = Serviços	Áreas de Negócio = Transportes	Áreas de Negócio = Indústria	Áreas de Negócio = Retalho	Fontes	Referências
1: Atualizar conhecimentos e desenvolver competências para melhorar o desempenho profissional	4	2	6	0	3	3	11	18
2: Cumprir com as normas de segurança e de qualidade	1	0	2	0	0	10	4	13
3: Diferenciar da concorrência	1	0	1	0	0	0	2	2
4: Garantir a qualidade do serviço	0	3	0	0	0	0	1	3
5: Responder às necessidades do serviço e do negócio	1	0	3	0	3	0	4	7

Tabela 4: Objetivos específicos para a formação técnica, por área de negócio

	Áreas de Negócio = Saúde	Áreas de Negócio = Hotelaria e Restauração	Áreas de Negócio = Serviços	Áreas de Negócio = Transportes	Áreas de Negócio = Indústria	Áreas de Negócio = Retalho	Fontes	Referências
1: Atualizar e desenvolver competências para melhorar o desempenho profissional	6	1	8	0	4	3	10	22
2: Desenvolver atitudes e comportamentos seguros no local de trabalho	1	0	1	0	0	0	2	2
3: Desenvolver competências comunicacionais	0	0	1	0	1	0	2	2
4: Desenvolver competências de liderança	0	0	2	1	1	0	4	4
5: Fortalecer os valores da organização	0	3	0	0	2	1	4	6
6: Potenciar o crescimento e expansão do negócio	0	4	5	0	2	0	4	11
7: Promover a coesão e o espírito de equipa	0	2	3	1	5	1	6	12
8: Satisfazer os clientes	0	1	0	0	0	0	1	1

Tabela 5: Objetivos específicos para a formação transversal, por área de negócio

Mediante a análise das Tabelas 4 e 5, constatou-se que a formação técnica e transversal aparece como uma ferramenta de desenvolvimento de competências que promovem um melhor desempenho profissional. Este dado obtido contrariou aquilo que se verificou à luz da literatura, nomeadamente, através do estudo realizado por Alda Bernardes (2013), já que o desempenho profissional apareceu muito associado à formação técnica. Desta forma, com os dados obtidos através do nosso estudo, entendemos que para se atingir um desempenho excelente, os trabalhadores terão de ser dotados de competências quer técnicas quer transversais. Este aspeto foi igualmente, observado nas questões de investigação anteriores.

Para uma melhor compreensão dos **objetivos específicos associados à formação técnica e transversal**, analisou-se primeiramente, a definição de cada uma delas, para posteriormente, se relacionar com o discurso dos participantes.

Por **competência técnica** entende-se os conhecimentos e habilidades específicas, aplicáveis diretamente a um emprego, profissão ou uma função (Comissão Europeia, 1995; Ceitil, 2010). Fazendo agora uma análise por área de negócio, constatou-se que o objetivo **Atualizar conhecimentos e desenvolver competências para melhorar o desempenho profissional** surge como principal de ser alcançado para as áreas de negócio relacionadas com a Saúde, Hotelaria e Restauração e Serviços.

(...) aqui, área da saúde, é uma área que está em constante evolução então, ou atualiza-se os conhecimentos às pessoas ou ficamos para trás (...) C9 (saúde)

(...) ao nível das equipas de direção, queremos através da formação técnica, atingir o cumprimento rigoroso dos standards de gestão e desenvolver competências que permitam construir capacidade nas equipas para melhorar a cada dia os resultados da actividade, com a conseqüente satisfação de todos os envolvidos. C15 (hotelaria e restauração)

(...) o setor automóvel está em constante inovação e portanto, a, a competitividade entre as marcas é de tal ordem, que se não conseguirmos inovar morreremos. C1(serviços)

A área de negócio relacionada com a Indústria considera dois objetivos como fundamentais para serem alcançados através da formação técnica: **Responder às necessidades do serviço e do negócio e Atualizar conhecimentos e desenvolver competências para melhorar o desempenho profissional,** respetivamente:

(...) fundamentalmente nós temos é que fazer é, satisfazer os nossos clientes com produtos de qualidade, no fundo e este é, é a essência do, do negócio, do nosso e se calhar de todos (...) C13

(...) a formação é técnica, específica das áreas e (pausa) seja a área de Marketing, seja na área de Operações, pronto, fazemos isso e, o objetivo é claro, aumentar a produtividade (...) C3

Por último, a área de negócio de Retalho reconheceu com grande destaque, o objetivo **Cumprir com as normas de segurança e de qualidade:**

(...) a questão do retalho alimentar, a formação técnica é indispensável (ahn) por todos, é o que eu lhe digo, pela proteção do produto, pela proteção do próprio colaborador (...) C14

Mediante uma análise detalhada dos diferentes objetivos específicos associados à formação técnica, verificou-se que independentemente da área de negócio, estes relacionam-se diretamente com o exercício profissional.

No que diz respeito às **competências transversais** entendemos os conhecimentos intra e interpessoais necessários, para se mobilizar as competências técnicas no local de trabalho e para a função (Hunt, 2007 cit in Babié & Slavković, 2011), que por sua vez, são expressos através de comportamentos (Comissão Europeia, 1995). Mais do que isso, as competências transversais são transferíveis para vários contextos, podendo ser aplicadas a qualquer profissão, pois estão relacionadas com a mudança de atitudes e comportamentos tanto a nível pessoal como interpessoal (Ceitil, 2010). De acordo com Vieira e Marques (2014) as competências transversais irão continuar a marcar a diferença no exercício da atividade profissional. Este facto foi igualmente observado através do discurso dos participantes:

(...) as áreas comportamentais (ahn) é no fundo, quanto mais se calhar a pessoa vai subindo na hierarquia na organização, mais salta à vista as debilidades das pessoas (ahn) enfim, nos skills, não é? Que é os comportamentais e, ... ou seja, comunicar uns com os outros, seja a passar informação, (ahn) seja a gerir pessoas, enfim, parecem coisas básicas, mas temos muitas dificuldades a esse nível (...) C3

(...) neste caso identificar e utilizar os componentes fundamentais da comunicação no atendimento, dominar e enfrentar as regras de protocolo e adequar os comportamentos ou contextos definidos e diversificados, controlar e gerir o stress. E do stress vêm muitas coisas porque realmente, são tantas as pessoas e situações às vezes adversas e, e é preciso saber, saber estar, saber atender e tentar ajudar, em vez de complicar, não é? (risos) C8

(...) não podemos descorar a técnica mas, a técnica é aquela que é mais fácil de transmitir, de aprender e fornece as bases para o exercício de uma função, mas o que fará sempre a diferença, é a componente comportamental C15

Analisando os principais resultados relativamente aos objetivos específicos da formação transversal e tendo em conta as diferentes áreas de negócio estudadas, observamos que o objetivo **Desenvolver competências para melhorar o**

desempenho profissional surge novamente, como principal de ser alcançado com a formação e para as seguintes áreas de negócio: Saúde, Serviços e Retalho.

(...) dotar os profissionais de competências e estratégias de gestão emocional perante as adversidades, não é? Do dia-a-dia. Depois tem os objetivos específicos, consciencializar os formandos dos seus hábitos e comportamentos emocionais, aprender a lidar com as suas emoções e as dos outros também é importante e difícil, aprender estratégias (...) C9

(...) estratégia que é necessário implementar e portanto, preparar as pessoas para o desenvolver competências comportamentais para, ou então também, em função de, do deficit encontrado que é necessário trabalhá-los, não é? C1

(...) apesar de já ter sido trabalhado este continua a ser foco da nossa atenção, não só porque temos novos colaboradores com essas necessidades formativas como temos colaboradores que já passaram pelas mesmas e sentem a necessidade de “reciclar” e encontrar novas de formas de se confrontarem com os desafios que lhes são apresentados diariamente. C14

Por outro lado, a área de Hotelaria e Restauração privilegia o objetivo **Potenciar o crescimento e expansão do negócio.**

(...) e por outro lado, naturalmente, a vertente comportamental que eu diria que é mais difícil de instituir (ahn) mas, também, se calhar eu poria um bocadinho acima até da vertente técnica, porque é o mais difícil e nós somos um hotel que, apesar de termos 5 estrelas (ahn) sermos um hotel de luxo C12

Apesar da formação das competências transversais não assumir uma elevada expressividade para potenciar e expandir o negócio na área de negócio - Indústria, optou-se por transcrever abaixo, o contributo de um dos participantes que demonstra de uma forma clara, a importância de apostarmos cada vez mais nas competências associadas ao saber-ser/estar.

Neste momento, mais relevante para o crescimento do negócio é o comportamental, (ahn) porque de facto o técnico passou a ser básico, não é? (...) mas o que mais, enfim, o que é mais difícil desenvolver e que faz mais a diferença para nós conseguirmos ir mais longe, é claramente a área comportamental, não, não a área técnica. **C3**

Para além disso, a formação transversal dinamizada tem igualmente, como finalidade **Promover a coesão e espírito de equipa**. Este aspeto foi evidenciado no nosso estudo, principalmente, nas áreas de negócio associadas aos Transportes e à Indústria:

(...) contribuir para a coesão do grupo, do grande grupo (...) **C6**

*(...) nós no ano passado fizemos aquela formação intensíssima de, de formação, vamos chamar formação, aquele outdoor, que de alguma maneira veio aliviar alguma tensão que existia por força de outras, outras questões que ultrapassam completamente, a própria dimensão da, do trabalho propriamente dito, não é? **C13***

Segundo Kuvass, Buch e Dysvik (2012, cit in França, 2013) a formação pode melhorar os relacionamentos com os colegas e as equipas, uma vez que ocorre uma maior interação e comunicação entre estes.

Parte IV - CONCLUSÃO

Esta investigação contribuiu para a produção de conhecimento que reforça a importância da formação quer a nível individual quer organizacional, tendo por sua vez, implicações no desempenho profissional.

Os objetivos dirigidos aos dois tipos de formação (técnica e transversal) apresentaram um ponto em comum: ambos contribuem para a melhoria do desempenho profissional. No entanto, a formação técnica aparece muito associada ao exercício profissional, enquanto a formação transversal relaciona-se com a transferência/mobilização dos conhecimentos técnicos para um melhor desempenho profissional. Neste sentido, as áreas de negócio que têm como atividade principal produção, apostam mais em formação técnica, sendo que a formação transversal revela-se uma mais-valia para as empresas que têm de lidar com o público.

Para além disso, observou-se um investimento crescente na formação comportamental apesar de, para a maioria das áreas de negócio, o investimento em formação técnica se revelar como uma prioridade. De uma forma geral e tendo em conta os objetivos associados à formação, verifica-se que a formação tem de ser encarada como um factor diferenciador, alinhada sempre com os objetivos do negócio e por isso, não deve ser implementada apenas para cumprir com a legislação laboral (Art.º 15.º, 17º e 20º da Lei 102/2009, de 10 de Setembro, Art.ºs 130º a 134º da Lei 07/2009 de 12 de Fevereiro, Lei 99/2003 de 27 de Agosto e a Lei 35/2004 de 24/07/2004). A formação permite assim, às empresas acompanhar as exigências do mercado que, por sua vez, está cada vez mais competitivo. Todavia, a formação não poderá ser considerada a solução para todos os problemas empresariais, antes de mais porque existem dificuldades que não se resolvem através da formação e, uma vez que por si só, não é garantia que as pessoas tenham competências e condições para mobilizar os saberes adquiridos e responder aos desafios exigidos (Parente, 2008).

A nível futuro esta investigação poderá apresentar continuidade, uma vez que os resultados enumerados não revelam todos os dados que conseguimos alcançar através do contributo dos participantes. Em breve, pretende-se dar continuidade a este trabalho, analisando o ciclo formativo e as ações de melhoria que devem ser implementadas nos projetos formativos, de forma a aumentar o seu impacto nas

organizações e no negócio, para haver um retorno do investimento.

Uma limitação associada a este trabalho deve-se ao facto de não se ter conseguido entrevistar, de forma equitativa, as áreas de negócio que estão presentes neste projeto de investigação.

Outra limitação está relacionada com a não integração da perceção dos diferentes interlocutores da organização, tendo em conta apenas, a dos Diretores de Recursos Humanos e Responsáveis da Formação. Esta limitação serve igualmente como pista para estudos futuros, pois seria interessante, comparar as perceções dos trabalhadores e a dos Diretores de Recursos Humanos/Responsáveis de Formação, no que respeita ao (des)encontro entre a formação técnica e transversal e ao seu contributo a nível individual e organizacional.

Esperamos igualmente, que este estudo sirva como ponto de partida para outros relacionados com o ciclo formativo, uma vez que com esta dissertação permitiu aos Diretores de Recursos Humanos ou Responsáveis da Formação reflectir sobre a forma como a formação estava a ser implementada e quais os resultados que pretendiam alcançar com a mesma. Nesse sentido, ao saber-se quais são os objetivos que se esperam alcançar, poderão delinear-se projetos formativos mais estratégicos, bem como avaliar o impacto e o retorno do investimento, através da validação do (in)cumprimento desses mesmos objetivos propostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, A. (1992). A formação profissional como instrumento de mudança. *In Organizações e Trabalho*, n.º7/8, pp:93 – 101. Consultado em Novembro 2014 em <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4203>.

Almeida, H. (2011). Crise da Transferência da formação para o local de trabalho? O papel de variáveis individuais, concepção da formação e do ambiente de trabalho na efetividade da transferência. Consultado em Novembro em <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/1552>.

Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A. & Neves, A. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. *In VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa, Portugal.

Archer, W., & Davison J. (2008) *Graduate employability: What do employers think and want?* London, the Council for Industry and Higher Education (CIHE).

Assembleia da República (2003). Lei n.º 99/2003. *Diário da República*, 1.ª série, n.º197, de 27 de agosto, 5568-5656.

Assembleia da República (2004). Lei n.º 35/2004. *Diário da República*, 1.ª série, n.º177, de 29 de julho, 4810-4885.

Assembleia da República (2009). Lei n.º 07/2009. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 30, de 12 de fevereiro, 926-1029.

Assembleia da República (2009). Lei n.º 102/2009. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 176, de 10 de setembro, 6167-6192.

Azevedo, J. (1999). *Voos de borboleta: Escola, trabalho e profissão*. Porto: Edições ASA.

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Blackwell Publishing.

Bellier, S. (1999) A competência. In Philippe Carré e Pierre Caspar, *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação* (pp.241-262). Lisboa: Instituto Piaget.

Bernardes, A. (2013). *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas. A dimensão educativa do trabalho*. Porto: Porto Editora.

Bergano, S. (2002). *Filosofias da Educação de Adultos*. Dissertação apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, para a obtenção de grau de Mestre em Ciências da Educação, na Área de Especialização em Psicologia da Educação.

Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas — Situação actual e perspectivas futuras. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 06, pp. 57-70. Consultado em Novembro, 2014 em <http://sisifo.fpce.ul.pt>.

Boyatzis, R. (1982). Competence and job performance. In R. Boyatzis, *The competent manager, A model for effective performance* (pp.10-39). New York: John Wiley & Sons.

Brinkerhoff, R. & Apking, A. (2001). *High Impact Learning. Strategies for Leveraging Business Results form Training. New Perspectives in Organizational Learning, Performance, and Change*. New York: Basic Books.

Caetano, A. (Coord.). (2000). *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Caetano, A. (2001). *Mudança e Intervenção Organizacional*. In J.M. Carvalho Ferreira, José Neves & António Caetano, *Manual Psicossociologia Organizações* (pp. 531-643). Lisboa: McGraw-Hill.

Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Câmara, P., Guerra P. & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6ª edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Canário, R. (1999). *Educação de Adultos: um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.

Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento – O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 2ª. ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Comissão das Comunidades Europeias (2000). *Memorando de Aprendizagem ao Longo da Vida*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

Comissão Europeia (1995). *Ensinar e Aprender. Rumo à Sociedade Cognitiva. Livro Branco sobre Educação e Formação*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

Conselho Económico e Social (2005). *Estratégia de Lisboa, Parecer da Iniciativa*. Lisboa: Conselho Económico e Social.

Eboli, M. (2008). *Educação corporativa e desenvolvimento de competências*. In Joel Sousa Dutra, Maria Tereza Leme Fleury & Roberto Ruas (Coord.), *Competências – Conceitos, Métodos e Experiências* (pp.172-197). São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Fischer, A., Dutra, J., Nakata, L., & Ruas, R. (2008). *Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas*. In Joel Sousa Dutra, Maria Tereza Leme Fleury & Roberto Ruas (Coord.), *Competências – Conceitos, Métodos e Experiências* (pp.31-50). São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Fitzpatrick, R. (2001). The strange case of the transfer of training estimate. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(2), 18-19.

França, V. (2013). *Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional Um estudo de caso de uma entidade formadora*. Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Kyllonen, Patrick C. (2013). Soft skills for the *workplace*. *Collaborative for Academic Social & Emotional Learning*. 45(6), 16-23. doi 10.1080/00091383.2013.841516.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Giddens, A. (1995). *As Consequências da Modernidade*. Oeiras: Celta Editora.

Hattum-Jassen, N. (2010). *Competências Transversais para Engenheiros*. In António das Neves (Coord.), *Competências, Cadernos Sociedade e Trabalho - XIII* (pp.213-224). Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social Gabinete de Estratégia e Planeamento.

Hays (2014). *Guia do Mercado Laboral: Tendências, Salários e Atração de Talento em 2015*. Lisboa/Porto: Hays. Consultado em http://www.hays.pt/cs/groups/hays_common/@pt/documents/digitalasset/hays_1383956.pdf.

Imaginário, L & Castro, J.M. (2011). *Psicologia da Formação Profissional e da Educação de Adultos. Passos Passados, Presentes e Futuros – Colectânea de Textos*. Porto: Livpsic – Edições de Psicologia.

Imaginário, L. (2010). *Ainda as competências?!* In António das Neves (Coord.), *Competências, Cadernos Sociedade e Trabalho - XIII* (pp.7-18). Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social Gabinete de Estratégia e Planeamento.

Instituto da Cooperação e da Língua (2014). *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Relatório do Desenvolvimento Humano - Sustentar o Progresso Humano: Reduzir as Vulnerabilidades e Reforçar a Resiliência*. Lisboa: Instituto da Cooperação e da Língua.

Jobert, G. (2000). Dire, penser, faire. A propôs de trois métaphors agissantes en formation des adultes. *Education Permanente*, 143, 7-28.

Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs. The four levels. 2nd Ed.* S.Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kovács, I. (2004). Emprego flexível em Portugal. *Sociologias*, 6(12), 32-67.

Kovács, I. Ferreira, J., & Santos, M. (2006). Mudança Tecnológica e Organizacional: Análise de Tendências na Indústria, *SOCIUS Working Paper, nº2/1994*. Lisboa.

Consultado em Novembro, 2014 em <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp200608.pdf>.

Maggi, B. (2006). *Do agir organizacional – Um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem*. São Paulo: Editora Edgard Blucher.

Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Nogueira, A. (2008). *Competências em relações de trabalho e sindicais*. In Joel Sousa Dutra, Maria Tereza Leme Fleury & Roberto Ruas (Coord.), *Competências – Conceitos, Métodos e Experiências* (pp.215-252). São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Parente, C. (2008). *Competências: Formar e Gerir pessoas*. Porto: Edições Afrontamento.

Presidência do Conselho de Ministros (2005/2008). *Portugal de Novo. Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego (PNACE) Relatório do 2.º ano de Execução*. Lisboa: Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico Estratégia de Lisboa.

Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business and Professional Communication Quarterly*. 75(4) 453–465. Doi: 10.1177/1080569912460400.

Santos, A.M. (2010). *Conceito, Tipologias e Medidas de Competências*. In António das Neves (Coord.), *Competências, Cadernos Sociedade e Trabalho - XIII* (pp.31-48). Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social Gabinete de Estratégia e Planeamento.

Sousa, J. (2012). *As Práticas de Formação Profissional numa Empresa da Indústria Naval*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

Velada, R., Caetano, A., Michel, J., Lyons, B., & Kavanagh, M. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*. 11(4), 282-294. Doi: 10.1111/j.1468-2419.2007.00286.

Vieira, D. & Marques, A. (2014). *Preparados para Trabalhar?* Porto: Fórum Estudante e Consórcio Maior Empregabilidade.

Yusof, A. (2012). The relationship training transfer between training characteristic, training design and work environment. *Human resource management research*, 2(2), 1-8 Doi: 10.5923/j.hrmr.20120202.01.

ANEXOS

Anexo I

Guião da entrevista semi-estruturada

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Nota Introdutória

Apresentação da entrevistadora e o âmbito da investigação

Agradecer a participação e colaboração

Solicitar a autorização para gravar a entrevista

Garantir a confidencialidade dos dados transmitidos / restituição, validação dos dados

FORMAÇÃO E SEUS OBJETIVOS

1. Em primeiro lugar, de forma a conhecer melhor a empresa, gostaria que me falasse um pouco sobre o histórico formativo desta empresa: desde quando é que a formação está a ser implementada? Por que sentiram essa necessidade?
2. De um modo geral, quais são os objetivos da formação que desenvolvem (o que pretendem alcançar)? Para que serve?
3. Distinguem os objetivos da formação técnica daqueles que procuram atingir com a formação comportamental?
 - 3.1 Qual(ais) o(s) objetivo(s) da formação técnica?
 - 3.2 Qual(ais) o(s) objetivo(s) da formação comportamental?

(Têm, portanto, objetivos muito diferentes/ são complementares??)

4. De entre os tipos de formação que falamos anteriormente, considera algum como sendo mais importante para o desenvolvimento e crescimento do vosso negócio? Porquê?

FORMAÇÃO E AÇÕES DESENVOLVIDAS

5. Pensando nas ações de formação que têm vindo a desenvolver nesta empresa, gostaria que me indicasse exemplos de formação que foram dinamizadas no último ano? (***analisar a formação técnica e comportamental***)
6. Agora, tendo em conta o plano de formação executado até ao momento, a que tipo de formação dedicam, habitualmente, mais tempo no vosso plano formativo? Porquê?
 - 6.1. Pensando na formação técnica e comportamental que têm vindo a desenvolver nesta empresa, que percentagem/peso atribui a cada uma delas?

O CICLO DE FORMAÇÃO

7. Quando estão a desenvolver o Plano de Formação, como surge a necessidade de se realizar uma determinada ação de formação (técnica e/ou comportamental)?
 - 7.1. Como fazem essa identificação de necessidades formativas? (***recurso a instrumentos; recurso a entidades externas; preventiva ou reativa; identificar exemplos***)
 - 7.2. A identificação das necessidades formativas a nível técnico e comportamental é conduzida pelo mesmo processo?
8. Como priorizam as formações a desenvolver nesta empresa?
9. Como é feita a constituição dos grupos de formação? (***critérios para a seleção; heterogeneidade ou homogeneidade num conjunto de características***)
 - 9.1. Existem diferenças na constituição destes grupos nos dois tipos de formação, comportamental e técnica?
10. Como descreve o grau de motivação para o/a envolvimento/participação dos trabalhadores às diferentes ações de formação dinamizadas na empresa? Há alguma formação específica que tenha maior participação/envolvimento?

11. Quais as modalidades de formação que desenvolvem? (***presencial – sala de formação/on the job; e-learning/b-learning; misto***) Estas modalidades são diferentes nos dois tipos de formação?
12. Qual o tipo e os níveis de avaliação da formação que privilegiam? (***inicial/contínua/final; avaliação da satisfação/reação dos formandos; das aprendizagens, transferência para o local de trabalho e impacto no exercício da profissão***) Conduzem avaliações diferentes nos dois tipos de formação?

FORMAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS

13. Existe alguma ligação entre a formação e a gestão da carreira? Se sim, como se concretiza?
14. A participação em formação tem outro tipo de implicações (para além da gestão de carreiras)?

FORMAÇÃO NO FUTURO

15. Prevê implementar no Plano de Formação alguma ação de melhoria? Porquê? De que forma serão implementadas melhorias nas próximas ações de formação?
16. Em relação ao “peso” atribuído para a formação técnica e comportamental, este será mantido ou alterado, tendo em conta o crescimento da empresa? Porquê?

Muito obrigada pela colaboração!

Andreia Vale

Anexo II

Questionário Sócio-Demográfico

QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO

1. Idade: _____

2. Sexo: Feminino

Masculino

3. Habilitações escolares/académicas:

Ensino Básico

Ensino Secundário

Curso de Especialização Tecnológica

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Pós-Doutoramento

4. Há quanto tempo trabalha nesta empresa/organização? _____

5. A que departamento pertence?

Direção de departamento

Direção de Recursos Humanos

Coordenação de Recursos Humanos

Coordenação de Serviço

Gestão de Pessoas

Outra: _____

5. Qual é a função que desempenha nesta empresa?

Diretor/a de departamento

Diretor/a de Recursos Humanos

Coordenador/a de Recursos Humanos

Coordenador/a de Serviço

Outra: _____

6. Há quanto tempo desempenha essa função? _____

Muito obrigada pela colaboração!

Anexo III

Questionário de Caracterização da Empresa/Organização

QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO

Identificação da Empresa/Organização

1. Nome: _____
2. Localização: _____
3. Ramo da Atividade: _____
4. Atividade Principal: _____
5. Ano de constituição: _____
6. Número total de trabalhadores: _____
7. Departamentos da empresa/nº de trabalhadores:

8. Nº de trabalhadores na empresa com:
Ensino Básico: _____
Ensino Secundário: _____
Licenciatura: _____
Mestrado: _____
Doutoramento: _____

Caracterização da Formação

1. Número de ações em média, no último ano?: _____
2. Número de horas totais de formação, no último ano:
Técnica: _____
Comportamental: _____
Mista: _____
3. Número total de participantes, em média no último ano, para as seguintes formações:
Técnica: _____
Comportamental: _____
Mista: _____

Muito obrigada pela colaboração!

Anexo IV

Caracterização das empresas

CÓDIGO GERAL	LOCALIZAÇÃO	RAMO DA ATIVIDADE	ÁREAS DE NEGÓCIO	ATIVIDADE PRINCIPAL	ANO DE CONSTITUIÇÃO	Nº TOTAL DE TRABALHADORES	Nº DE TRABALHADORES COM:				
							Ensino Básico	Ensino Secundário	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
C1	Vila Nova de Gaia	Comercial e Industrial	Serviços	Importação, Fabricação e Comercialização de Viaturas Automóveis	1946	509	123	211	164	10	1
C2	Leça da Palmeira	Refinação de Petróleos	Indústria	Refinação de petróleo bruto e seus derivados; Transporte, distribuição e comercialização de petróleo bruto e seus derivados e gás natural; Pesquisa e exploração de petróleo bruto e gás natural.	1976	467	81	247	139	0	0
C3	Trofa	Saúde	Indústria	Investigação, Produção e Comercialização de produtos farmacêuticos	1924	392	16	97	202	55	22
C4	Porto/Lisboa/Portimão	Qualificação Profissional	Serviços	Fomentar e facilitar o intercâmbio entre Portugal e a Alemanha	1983	21	1	13	6	1	0
C5	Leça da Palmeira	Consultoria Informática	Serviços	Consultoria Informática	2004	73	0	5	65	3	0

C6	Leça da Palmeira	Actividades auxiliares do transporte por água_	Transportes	Actividades auxiliares do transporte por água_	1998 / Fusão - 2015	239	76	57	100	5	1
C7	Rio Tinto	Retalho	Retalho	Retalho, Moda	1994	2136 (Inclui Sede + Lojas Próprias)	11% (+primário)	14%	75%		
C8	Porto	Saúde	Saúde	Saúde com internamento	1959 Ano de constituição EPE: 2011	5376	233	1216	3461	447	19
C9	Porto	Saúde	Saúde	Saúde	1974	1997	378	544	918	122	25
C10	Trofa	Engenharia e Técnicas Afins	Serviços	Engenharia	1984	433	179	173	73	0	0
C11	Porto	Handling e Turismo	Serviços	Handling e Service Center	2011	120	0	20	90	9	1

C12	Vila Nova de Gaia	Hotelaria	Hotelaria e Restauração	Hotel com restaurante	2007	112	7	30 e 40 (ensino profissional)	20	15	0
C13	Vila Nova de Gaia	Fabricação de máquinas para as indústrias têxtil, vestuário e couro	Indústria	Fabrico de agulhas para indústria têxtil	1969	632	456	151	12 e 8 (bacharelato)		
C14	Vila Nova de Gaia	Retalho Alimentar	Retalho	Produção de Vinhos Comuns e Licorosos	1994	373 (dez 2014)	146	47	57		
C15	Porto	Ramo Alimentar	Hotelaria e Restauração	Hotelaria, Restauração, Turismo e Lazer	1989	3989	1.946	2.038	377		

5

Anexo V

Declaração do Consentimento Informado

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____

abaixo-assinado, compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da minha participação no trabalho de investigação a desenvolver por *Andreia Patrícia Lima do Vale*, sob a orientação da *Professora Doutora Joana Fernandes*, no âmbito do Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa – Porto.

Esta investigação tem como objetivos conhecer as representações de diferentes agentes organizacionais, relativamente à formação não técnica e ao seu contributo para o desenvolvimento individual e organizacional.

Tomei conhecimento de que os dados fornecidos são confidenciais e serão apenas utilizados para fins académicos. Após a transcrição da entrevista, o seu conteúdo será enviado para validação e/ou restituição.

Fui igualmente, informado/a que a minha participação é voluntária, pelo que poderei interrompê-la a qualquer momento.

Consinto participar no estudo e autorizo a gravação da entrevista em áudio.

Data _____, _____ de _____ de _____

Assinatura do/a Participante _____

Anexo VI

Sistema Integral de Categorías

1. Caracterização da formação

1.1 OBJETIVOS DA FORMAÇÃO

1.1.1 OBJETIVOS GERAIS

1.1.1.1 Desenvolver competências nos colaboradores para melhorar o desempenho profissional

Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos associados à aquisição e desenvolvimento de competências para os colaboradores melhorarem o desempenho das suas funções	51	14	<p>C6 - § 6 referências codificadas [3,40% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,14% Cobera</p> <p>que o formando adquira determinadas competências, umas mais visíveis do que outras, é evidente que um curso de empilhadores tem que ter um resultado mais imediato, porque a ideia é, é diminuir ao mínimo a probabilidade de haver um acidente por falta de formação, (ahn) mas, eu acho que aí é um bocadinho comum, andamos... por exemplo, ao nível de línguas temos... nós... também desde muito cedo, (ahn) ministramos línguas, mas aquele formato... nós não temos um quorum suficiente que dê para ter duas turmas de inglês todos os anos e, e que vá rodando. Não, se fizermos só uma, já é bom (ahn) nós não somos uma escola de línguas, não somos...</p> <p>Referência 2 - 0,43% Cobertura</p> <p>Porque se entende que independentemente de, daquelas pessoas (pausa)... entende-se, aqui era uma necessidade não à pessoa A, B ou C, mas o que se pretende hoje de uma técnica administrativa, não é a mesma coisa que se pretendia há 15 anos.</p> <p>Referência 3 - 0,92% Cobertura</p> <p>Já não se espera só que ela datilografe, espera-se que ela escreva, ela ou ele, que também temos (risos) (ahn) escreva corretamente, que o seu diretor não precise de lhe dizer tudo, (ahn) se calhar basta dizer os tópicos e ele, e ela tem que se... pronto...</p> <p>(AV) Ter mais autonomia? (TC) Ter mais autonomia, se calhar fazer o texto (ahn) e aí foi nesse sentido, lá está não era uma necessidade da pessoa A, B ou C mas, no fundo de (ahn) de fazer com que uma determinada... o grupo (ahn) evoluísse nesse sentido.</p> <p>Referência 4 - 0,83% Cobertura</p> <p>muitos vêm porque é um pretexto para se... encontrarem com antigos colegas, alguns vêm não importa o que é a formação, vêm mas esses acho que também um motivo válido, mas principalmente, ao nível de informática foi muito interessante, às vezes até com alguma emotividade ouvi-los dizer assim: o meu neto não se acreditava que fui eu que enviei o e-mail (ahn) porque informática é o que eles mais gostam</p>

		<p>e... (risos)</p> <p>(AV) E dá para comunicar... (risos) (TC) Exato.</p> <p>Referências 5-6 - 0,07% Cobertura</p> <p>procura-se a aquisição de competências...</p> <hr/> <p>C3 - § 1 referência codificada [0,63% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,63% Cobertura</p> <p>Aposta na formação para o exercício da função e progressão na carreira. Queremos que as pessoas desempenhem melhor a sua função e ao mesmo tempo preparar uma boa parte delas para desempenharem outro tipo de funções.</p> <hr/> <p>C4 - § 2 referências codificadas [3,21% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,90% Cobertura</p> <p>(ahn) Depende muito também, (ahn) da função de cada colaborador, (ahn) há colaboradores que têm uma função mais de backoffice, de apoio e aí normalmente, temos mais (ahn) os objetivos da formação são mais técnicos, (ahn) ainda que, seja normal por exemplo, todos fazerem formação (ahn) na área da... por exemplo, trabalho em equipa, de motivação, liderança quando são mesmo... com tarefas de backoffice, mas com funções de, de liderança de equipas. (ahn). Se, se são colaboradores com funções de atendimento, (ahn) de contacto com clientes e/ou fornecedores então aí, (ahn) preocupamo-nos mais com a formação na área comportamental portanto, menos técnica.</p> <p>Referência 2 - 1,32% Cobertura</p> <p>(ahn, pausa) Poderá ter implicações em termos de (ahn) organização de trabalho desta pessoa portanto, de proporcionar (ahn) condições para, poderá ter implicações em termos de (ahn, pausa) tarefas futuras, funções no futuro desta pessoa na... dentro da organização, não tem normalmente, não sei se a pergunta ia também, neste sentido, não tem necessariamente (ahn) implicações do ponto de vista remuneratório, do ponto de vista de, de condições salariais.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C9 - § 3 referências codificadas [0,78% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,40% Cobertura</p> <p>um objetivo mais (ahn) mais contextual, ou seja, mais a ver com a parte de oncologia, em que se faz formação de atualização aos colaboradores, (ahn) técnicos de enfermagem, técnicos superiores, (ahn) operacionais, os próprios assistentes hospitalares, os, os médicos</p> <p>Referência 2 - 0,08% Cobertura</p> <p>Era a excelência, não é? Mas, não é possível. (risos)</p> <p>Referência 3 - 0,30% Cobertura</p> <p>Para os nossos colaboradores como são pessoas que estão formadas (ahn), pronto, em princípio há algumas atualizações de nível prático mas, eles fazem-nas nos serviços, os próprios grupos profissionais</p> <hr/> <p>C13 - § 1 referência codificada [0,91% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,91% Cobertura</p> <p>Portanto, as máquinas como são máquinas construídas, com o máximo de rigor é preciso que as pessoas que estejam habilitadas ou que estão habilitadas para operar com essas máquinas e para afinar essas máquinas estejam também ou sejam também pessoas de excelência. Portanto, nós procuramos fazer uma seleção daquelas pessoas que têm competências que lhes permitam (ahn) digamos assim, estar aptas a, a fazer esse trabalho.</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C15 - § 9 referências codificadas [9,51% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,85% Cobertura</p> <p>Esta necessidade, também contribuiu para o desenvolvimento de programas de formação e a criação de oportunidades de desenvolvimento, permitindo a cada colaborador a aquisição de conhecimentos e a progressão na carreira.</p> <p>Referência 2 - 0,81% Cobertura</p> <p>Recordo que, quando entrei para a empresa (para o lançamento de uma marca nova), a minha formação inicial foi essencial para a aquisição de competências-chave para a implementação dessa marca no nosso mercado.</p> <p>Referência 3 - 0,59% Cobertura</p> <p>A formação existe e faz parte da essência da própria Organização, contribuindo para o desenvolvimento individual e profissional dos nossos colaboradores.</p> <p>Referências 4-5 - 1,36% Cobertura</p> <p>Normalmente, o que nós pretendemos é: primeiro (ahn) que os colaboradores adquiram um conjunto de conhecimentos e que esses conhecimentos permitam o desenvolvimento de competências essenciais ao exercício da sua função e atitudes e comportamentos que permitam uma melhor integração sócio-profissional e ao mesmo tempo atingir os objetivos do negócio.</p> <p>Referência 6 - 1,03% Cobertura</p> <p>A atividade da formação assume grande relevância enquanto instrumento potencial de promoção do desenvolvimento individual e organizacional, orientando-se para a procura da melhoria constante dos níveis de eficiência, motivação e competência dos nossos colaboradores.</p> <p>Referência 7 - 2,16% Cobertura</p> <p>Pretendemos através do plano de formação anual, desenvolver cada vez mais, uma forte orientação para as competências comportamentais, reforçando as competências que são essenciais no desenvolvimento dos nossos colaboradores, dando assim resposta aos desafios e as exigências do sector da restauração. Se conseguirmos um bom equilíbrio entre às áreas técnicas e comportamentais nos nossos planos de formação operacionais, desenvolvidos em contexto de trabalho, conseguiremos, cada vez mais, orientar o plano da formação anual para a formação comportamental.</p> <p>Referência 8 - 1,36% Cobertura</p> <p>O sucesso da C15 será suportado na motivação, no entusiasmo, no envolvimento e na determinação dos nossos colaboradores. Por este motivo, teremos que cada vez mais valorizar o desenvolvimento de competências, atitudes e comportamentos que visem a melhoria de desempenho dos nossos colaboradores, quer ao nível pessoal, quer ao nível profissional.</p> <p>Referência 9 - 1,33% Cobertura</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>E será esse caminho a seguir? (HP) Ah, provavelmente. É um caminho difícil, mas que poderá levar a bons resultados. Este é o caminho que permite apoiar o desenvolvimento de futuros líderes que serão reconhecidos pela capacidade de desenvolver pessoas, e isso só se consegue através do foco no desenvolvimento das competências comportamentais.</p>
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>C10 - § 1 referência codificada [0,20% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,20% Cobertura</p> <p>os nossos técnicos a, a nível operacional, têm que fazer reciclagem de formação.</p>
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C1 - § 7 referências codificadas [4,50% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,23% Cobertura</p> <p>Eu estou a pensar, estou a pensar e estou a demorar na resposta, porque (ahn) não sei se devo falar só empresa, se grupo. Porque a, a formação desde sempre na, em Grupo C1 funcionou como, na lógica de serviços partilhados e portanto, presta apoio às várias empresas do grupo. Agora, se fizer... se quiser fazer o histórico da formação (ahn) o departamento ou setor ou serviços, chamamos-lhes o que quiserem, de formação (ahn) foi criado em 1981, ou seja aquilo que nós sabemos em termos de histórico da formação é que em 1981 foi criado um serviço de formação com o objetivo de formar, qualificar, (ahn) na altura, pessoas para (ahn) satisfazer as necessidades que o grupo, uma vez que estava numa fase de crescimento, estava a sentir.</p> <p>Referência 2 - 0,74% Cobertura</p> <p>Simultaneamente, (ahn) tinha outro objetivo lógico, que é (ahn) também, desenvolver competências nos colaboradores que estavam cá na empresa. Foi criado em 81 e, portanto, desde essa altura que o setor existe, que o serviço existe, (ahn) sempre com pessoas afetas e que a formação tem vindo a ser trabalhada e a ser desenvolvida (ahn) em duas, se quisermos, duas vertentes, por um lado a formação dos colaboradores, da empresa e das empresas (ahn)</p> <p>Referência 3 - 0,22% Cobertura</p> <p>e também, a formação de jovens (ahn) no sentido de qualificar jovens para depois virem a trabalhar (ahn) no Grupo C1</p> <p>Referência 4 - 0,71% Cobertura</p> <p>Portanto, uma coisa, creio que é comum a todas as empresas, que é desenvolver competências, desenvolver competências nos colaboradores ou desenvolver as competências sentidas ou consideradas ou identificadas como estando em deficit, de forma que (ahn) o desempenho pretendido, (ahn) que haja, que haja saberes, que haja compe... (ahn) conhecimentos, para atingirem o, e alcançarem o desempenho que é pretendido dentro da organização.</p> <p>Referência 5 - 0,82% Cobertura</p> <p>É que se no passado, e a, a formação nasce no Grupo C1 por uma, uma vontade do seu fundador, (ahn) ou seja, depois da, da... com o fim das escolas industriais e com a necessidade de desenvolver competências em determinadas áreas, ele disse: "nós não temos trabalhadores para essas áreas, façamos" e, portanto é assim, que nascem as escolas (ahn)...</p> <p>(LC) ...os centros de formação...</p> <p>(PA) ...os centros de formação do Grupo C1 e uma aposta muito grande nessa área.</p> <p>Referência 6 - 0,67% Cobertura</p> <p>(ahn) E a grande fonte de informação é aqui. Evidentemente, existem depois outros sistemas (ahn) de recursos humanos (ahn) que, dão também informação para, para aqui para a formação. Evidentemente, por exemplo, o recrutamento, ou seja, em função das, das (ahn) das pessoas que nos estão a entrar também, há competências que precisam de ser mais trabalhadas, ou menos trabalhadas e é a outra</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>apport, não é?</p> <p>Referência 7 - 0,11% Cobertura</p> <p>(pausa) Tem mesmo implicações, ao nível no desempenho da função.</p>
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C8 - § 7 referências codificadas [6,96% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,22% Cobertura</p> <p>(ahn) Genericamente, é desenvolver as competências dos profissionais da instituição através da formação contínua.</p> <p>Referência 2 - 2,06% Cobertura</p> <p>Essencialmente, as competências para as quais nós estamos a fazer formação. Por exemplo, se for na área da ressuscitação pretende-se que, as pessoas sejam capazes de atuar com, com celeridade, com competência nas manobras de ressuscitação, não é? Isso por um lado. Se for, sei lá, área da certificação, estamos a trabalhar em, para a área da qualidade, portanto, pretende-se que os serviços no fim sejam certificados, que as pessoas tenham competências para, por um lado, levar aqueles serviços sejam certificados, portanto, formando-audidores na área da certificação e, por outro lado, pretendendo que estes auditores ajudem a que os serviços concretizem a sua certificação, por um outro lado. Depois, temos a área da humanização, da ética, (pausa) neste caso na área da obstetrícia, portanto, pretende-se que em situação de emergência os profissionais sejam capazes de, de desenvolver com competência as práticas (ahn) na área da obstetrícia, área da psiquiatria também, portanto, no fundo, são definidos por nós ou em conjunto, os objetivos para cada uma das áreas.</p> <p>Referência 3 - 0,08% Cobertura</p> <p>Das suas competências e do seu conhecimento.</p> <p>Referência 4 - 0,14% Cobertura</p> <p>e melhorar a qualidade de, (ahn) de conhecimentos dos nossos profissionais.</p> <p>Referência 5 - 1,39% Cobertura</p> <p>(ahn) agora também desempenhamos, também desencadeamos algumas ações que permitam (ahn) dotar os profissionais das suas, das ferramentas que necessitam para exercer alguns postos, posso-lhe dar apenas um exemplo, nós recentemente, o hospital fez um, um investimento e um projeto grande na certificação dos serviços, passamos de alguns (ahn) a fazer certificação não só de serviços clínicos, que temos aqui serviços que é obrigatoriamente, terão que... têm que estar certificados mas, evoluímos para alguns serviços não clínicos, nomeadamente os Recursos Humanos, onde (ahn) acarreta algum tipo de know-how e algum tipo de exigência (ahn) nomeadamente, a nível de, de procedimentos e de, e de, das normas (ahn) da qualidade.</p> <p>Referência 6 - 1,46% Cobertura</p> <p>O que é que se pensou a nível de formação? Ok. Se nós temos um serviço que faz certificação, cada vez, vamos ter mais serviços a serem certificados, podemos entender naturalmente, que a certificação é um processo contínuo (ahn, pausa) nós tivemos e, e, e até por uma questão de, de, de ter know-how interno, o C8 optou por uma estratégia de pedir neste caso, o serviço de certificação, de pedir uma formação, neste caso aos Recursos Humanos, não é? Quem controla toda a formação. Uma sessão de formação, uma ação de formação para (ahn) auditores internos, ou seja, (ahn) nós internamente, com a ação de formação, ao abrigo do centro de formação, estamos ou vamos dotar profissionais que não são</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>auditores internos mas, vamos dar uma ferramenta, não é?</p> <p>Referência 7 - 1,61% Cobertura</p> <p>Nós vamos dar um certificado que permite contribuir para esse desígnio que é certificar os serviços. Porque todas as certificações tem sempre umas auditorias internas primeiramente, são prévias à certificação externa que tem, tem uns valores avultados. Logo, para não estar sempre, e porque não há recursos humanos, nem mão de obra suficiente e nem se justifica, ter auditores internos aí para dar apoio aos serviços todos, que são imensos, o, o, o C8 optou por essa estratégia. Ok. Vamos dar uma ação de formação nesta área que vai permitir que tenhamos o know-how interno, e recursos e profissionais devidamente (ahn) formados e credenciados para fazerem este tipo de, de... Ou seja uma ação paralela à sua atividade normal mas, que possam dar essa, essa, esse trabalho de campo (ahn) sem ter que, que recorrer a serviços lá fora</p>
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C11 - § 3 referências codificadas [5,88% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,27% Cobertura</p> <p>já tradicionalmente no grupo, mais concretamente na companhia aérea de onde essas 40 pessoas vieram, a formação sempre foi um uma constante, formação praticamente anual. Essa mesma filosofia passou para a nova empresa, para a C11. O que mudou nos últimos anos a nível de formação, é que no início essa formação estava centralizada num classroom training. Muitas vezes tínhamos de nos deslocar à Alemanha para ter no centro de formação essa atualização</p> <p>Referência 2 - 2,20% Cobertura</p> <p>Nesta nova empresa, para além do cliente C11 Airlines, temos também outros clientes, nomeadamente a Swiss Airlines a Brussels Airlines, cada um deles com especificidades próprias. Assim, sempre que abraçamos um novo serviço, isso implica uma nova aprendizagem. Portanto, grosso modo estamos sempre em formação, uma formação contínua. Noutras área, por exemplo, na área operacional do voo, há a obrigatoriedade de refreshments - a questão de segurança é de importância vital. Periodicamente são feitos, cursos de refrescamento - tudo que tenha a ver com transporte de matérias perigosas, sobre a segurança, sobre a confidencialidade... É uma indústria que exige de facto uma formação constante e aliás, faz parte dos nossos compromissos para com os nossos clientes que essa formação esteja sempre updated.</p> <p>Referência 3 - 2,40% Cobertura</p> <p>Os funcionários estarem updated de qualquer alteração em questões importantes como referi há pouco: da segurança, confidencialidade. Faz mesmo parte da formação que periodicamente o assunto seja abordado para que as pessoas saibam por exemplo que uma informação sobre uma determinada reserva é absolutamente confidencial e que não pode ser passada a terceiros. Temos portanto uma linha de formação muito rigorosa e que exige (ahn) atualizações periódicas. Podem ser atualizações a cada dois anos, a cada três. Por exemplo, só para lhe dar uma ideia, o facto de se poder transitar numa área restrita do aeroporto, obriga a que para ter acesso ao cartão que permite transitar nessas áreas, ou para a renovação do cartão, seja feito um curso de segurança. E isto mesmo para quem já está há 30 anos no aeroporto e as regras são sempre as mesmas - é mandatório esse tipo de formação.</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C5 - § 4 referências codificadas [4,59% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,88% Cobertura</p> <p>Em empresas de base tecnológica como a nossa, (ahn) o Diretor de Recursos Humanos é o Diretor de Produção, ok? E portanto, o meu produto tem que ter as melhores especificações técnicas e o melhor know-how, ok? Nós tentamos estar à frente um pouco da nossa competição direta, ou seja, todos os nossos recursos têm de ter as competências adquiridas mais cedo que a nossa concorrência, estarem sempre atualizados, (ahn) estarem sempre certificados, estarem sempre conhecedores de diversas variáveis em termos técnicas e comportamentais, que estão a existir, portanto o nosso objetivo é claro, é darmos know-how, sempre, aos nossos colaboradores, ok?</p> <p>Referência 2 - 0,84% Cobertura</p> <p>Ou seja, nunca estar à espera que seja o mercado a pedir-nos o know-how, somos nós que temos o know-how e demonstramos ao mercado e portanto, o objetivo é melhorar sempre a base técnica de todos os nossos colaboradores que trabalham connosco. Quer seja técnica quer seja de desenvolvimento</p> <p>Referências 3-4 - 1,86% Cobertura</p> <p>É sempre, é sempre importante. Quanto mais não seja pela motivação da própria pessoa, a motivação intrínseca, ok? (ahn) pelo próprio crescimento das competências gerais da organização que te vai obrigar a ter níveis de qualidade maiores, sempre, portanto, eu acho que a formação aqui, é... não é propriamente para (ahn, pausa) como lhe vou explicar isto, é uma necessidade, percebe, ou seja, não é reativa, (ahn) tem de ser sempre proativa, mas também, quando tu chegas a este nível de dares esta formação não podes parar, porque se páras as pessoas ficam desmotivadas. Não tenho formação técnica, não tenho formação de desenvolvimento, mas ...</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C7 - § 4 referências codificadas [7,60% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 3,51% Cobertura</p> <p>Existe desde 1994 e, desde o início que a formação tem vindo a ser desenvolvida, na área da operação de loja, nomeadamente, para equipa de vendas, gerente e supervisor de loja. A formação é reconhecida como uma ferramenta obrigatória para o exercício da função (on the job), não só sob o ponto de vista técnico, como comportamental.</p> <p>Referência 2 - 2,69% Cobertura</p> <p>A formação é vista como uma ferramenta fundamental para alinhar competências individuais com os objetivos da empresa, a curto, médio e longo prazo, de forma a permitir-lhe a necessária competitividade para responder aos desafios actuais e futuros.</p> <p>Referência 3 - 1,12% Cobertura</p> <p>Ou seja, de um modo geral, pretende-se com a formação adquirir novos conhecimentos, aperfeiçoar conhecimentos</p> <p>Referência 4 - 0,28% Cobertura</p> <p>e desenvolver competências.</p> <hr/> <p>C2 - § 1 referência codificada [3,36% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 3,36% Cobertura</p> <p>A Formação na Refinaria existe desde o início da sua construção (1967) com vista à preparação dos Técnicos que procederiam ao seu arranque progressivo (1969) e Operação (a partir de Junho de 1970). A tecnicidade específica da Refinaria implica uma forte componente técnica ajustada ao desenvolvimento profissional dos seus Operadores, Chefes de Turno e Quadros.</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C14 - § 2 referências codificadas [2,04% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,10% Cobertura</p> <p>Por outro lado, tratando-se de um negócio de retalho alimentar em que a nossa venda não é direta a um, não é feita diretamente ao cliente final, (ahn) há necessidade de ter uma estrutura de marketing e uma estrutura comercial muito forte. (ahn) Tratando-se do Vinho do Porto que é um produto tão específico e recordo sempre que quando entrei na empresa, uma das coisas que me foi dito é que vender uma garrafa de Vinho do Porto, não é a mesma coisa que vender um, um outro produto qualquer alimentar, por exemplo, uma caixa de iogurtes, porque Vinho do Porto traduz uma história e portanto, quem vende Vinho do Porto tem que ser também, um, um bom contador de histórias, não um falso histórico, portanto, não uma pessoa que recria (ahn) algum, algo que não existiu mas, tem que ser um contador de história com um conhecimento consistente sobre a história da família e do produto. E, e negociar num mercado altamente competitivo implica não só, ter competências técnicas (ahn) de negociação, de venda, de, de fechar o planeamento de decisor, etc., mas, implica ter uma série de comportamentos (ahn) perante o cliente, que implicam formação comportamental.</p> <p>Referência 2 - 0,94% Cobertura</p> <p>Uma outra, uma outra, um outro destaque, o vinho é um dos produtos que é mais fácil, e sobretudo o Vinho do Porto, portanto, o vinho de consumo ou tradicionalmente chamado vinho de mesa é, tem um, um, digamos as vinhas, as vias de publicação são, são diferentes, publicação ou de publicidade, por assim dizer. No caso do Vinho do Porto, geralmente, ele é muito divulgado do ponto de vista de revistas, do ponto de vista de, de internet e portanto, é muito (ahn) é muito importante quem divulga e quem é entrevistado, saber como se comportar perante (ahn) perante um jornalista ou o que dizer. E aqui estamos a falar da necessidade de formação constante em media training que contempla o verbal e não verbal E isto não é, e isto é muito mais do que técnico, é comportamental, é o que é que eu devo transmitir e quando e como, (ahn) e portanto, nós temos essa, essa preocupação, portanto, há aqui dois eixos entre a formação, entre a formação (ahn) digamos, mais técnica e comportamental.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.1.1.2 Contribuir para o desenvolvimento de carreiras

Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos relacionados com a formação e gestão de carreiras	33	13	<p>C6 - § 5 referências codificadas [3,73% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,66% Cobertura</p> <p>por outro lado (ahn) acho que temos alguma preocupação ao nível da motivação, (ahn) também, ou seja, (ahn) o sugerir formação também significa que a empresa se preocupa com aquele colaborador, que, que, que ele hoje está aqui mas, no contexto atual é perfeitamente natural que amanhã esteja noutro sítio, (ahn) isto não, não é visto com... noutro sítio da mesma empresa.</p> <p>Referência 2 - 0,43% Cobertura</p> <p>(AV) Sim, sim, mobilidade. (TC) Exatamente. Portanto, (ahn) acho que, se a formação também... não há mal nenhum em que tenha também esse peso da motivação, não pode ser único, mas (ahn) até porque isso pode mexer também, depois no desempenho</p> <p>Referência 3 - 0,98% Cobertura</p> <p>nós temos que pensar que se calhar daqui a 60... quando tiver 60 anos, se calhar ainda aqui estou, e já não tenho o mesmo mobilidade física, e já vou ter que faltar mais para ir a consultas e...</p> <p>(AV) Exatamente. (TC) Portanto há que preparar também as pessoas para (ahn)...</p> <p>(AV) O envelhecimento também. (TC) E a tal mobilidade que, (ahn) dentro da empresa, (ahn, pausa) que às vezes é vista nalgumas empresas como: Ah! Mudou, é porque alguma coisa que correu mal, não, não é necessariamente assim, e, e acho que até pode ser um incentivo.</p> <p>Referência 4 - 1,36% Cobertura</p> <p>(AV) E a formação entra aí também, quando há uma progressão, há uma, um desempenho da nova função? (TC) Ah! Sim, sim. Isso sim, por exemplo, sim, sim, (ahn) este inglês marítimo foi pensado para mestres, para marinheiros e mestres mas, estava aqui no meio uma pessoa que tinha ido há pouco tempo para o VTS, que é torre de controle que vemos lá em cima portanto, aí não interessa só saber falar bem inglês, muitas vezes, eles nem sabem quase nada de inglês mas, têm que saber aqueles termos técnicos.</p> <p>(AV) Exato. (TC) Porque há termos aliados ao SOS mesmo, (ahn) e não é só de emergências mas, de uma determinada manobra, muitos deles sabem, até porque alguns são pessoas com muito poucas habilitações a nível da marítima mas, (ahn) sabem (ahn) pronto.</p>

			<p>Referência 5 - 0,28% Cobertura</p> <p>Mas, (ahn) sempre que há uma nova função portanto, tenta-se dotar (ahn) ou proporcionar essa pessoa (ahn) alguma ação que se considere, que seja pertinente.</p>
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C3 - § 5 referências codificadas [5,17% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,56% Cobertura</p> <p>no fundo a empresa apesar... já temos 90 anos, mas durante muitos anos, talvez o objetivo da empresa fosse um bocado (ahn) o que acontece na maioria das empresas portuguesas, se calhar é fazer, (pausa) trabalhar (ahn, pausa) mas, não estar a ver outros voos, não estar tentar abrir novos horizontes, a internacionalização, a aposta em novos produtos. E, e sem essas metas, se calhar qualificações baixas, pouca formação é suficiente. Quando na década de 80 e 90, enfim, os objetivos começam a ser diferentes, vamos internacionalizar a empresa, vamos apostar em produtos inovadores, enfim, temos de começar a recrutar pessoas qualificadas, não é? Portanto, eu acho que a primeira aposta as pessoas qualificadas pensou-se mais (ahn) ok, passou a ter um grau universitário ou Licenciatura, uma questão técnica, porque de facto não existia, havia muito poucas pessoas qualificadas.</p> <p>Referência 2 - 0,86% Cobertura</p> <p>É evidente que podemos ter um colaborador que é muito bom, portanto, (ahn), mas não quer fazer carreira, portanto, é para mantê-lo só nessa função também há esses colaboradores, há outros, enfim, que além de serem bons, podem nem ser muito bons, mas têm grande probabilidade de fazer carreira.</p> <p>Referência 3 - 1,13% Cobertura</p> <p>mas pelo menos estamos no bom caminho para termos um sistema que faça a ligação entre formação, gestão de talentos e gestão de carreira. Nos últimos anos temos apostado numa formação 360º, onde conseguimos comparar as avaliações sobre a nossa pessoa, pelo superior hierárquico, pelos pares e pelos reportes diretos, com a nossa própria avaliação. Tem sido um programa muito interessante.</p> <p>Referências 4-5 - 0,63% Cobertura</p> <p>Aposta na formação para o exercício da função e progressão na carreira. Queremos que as pessoas desempenhem melhor a sua função e ao mesmo tempo preparar uma boa parte delas para desempenharem outro tipo de funções.</p>
		<p>C4 - § 2 referências codificadas [2,26% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,73% Cobertura</p> <p>(ahn) noutras, noutros casos, a própria vontade de alguns colaboradores, ok estamos aqui a pensar normalmente em responsáveis intermédios, (ahn) que têm objetivos e que têm interesses pessoais em termos de carreira e que nos propõem (ahn) ações de formação com este objetivo, (ahn) não diria que é normal mas, aconteceu, aconteceu algumas vezes, proporem-nos a realização de um mestrado por exemplo, em que a Dual apoia (ahn) de uma maneira ou de outra, este apoio poderá ser, quer dispensando o colaborador ou proporcionando tempo para isto, quer suportando os custos que esta formação pode ter.</p> <p>Referência 2 - 0,53% Cobertura</p> <p>Numa perspetiva também, de desenvolvimento de carreiras individuais portanto, carreiras que podem ter um interesse mais pessoal mas, sempre com um, um objetivo também, para a entidade.</p>

		<p>C9 - § 2 referências codificadas [1,25% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,32% Cobertura</p> <p>Em certa medida, mas não é preocupação fundamental. (ahn) A gestão de carreiras não se coloca neste momento, neste tipo de instituições, estão vedadas as evoluções, isso normalmente, é por decreto que funciona</p> <p>Referência 2 - 0,94% Cobertura</p> <p>se a pessoa tiver uma formaçãozinha que é muito específica aqui no hospital em oncologia, não é fácil obter estas formações lá fora, porque há formação que são para os nossos grupos profissionais dentro da nossa área de atividade e ela é muito específica e aí sim, funciona como gestão de carreira eventualmente, apesar de não ser a sua preocupação mas, se a pessoa leva o certificado lá para fora e vai concorrer, mete no curriculum e diz olhe, eu diferencio-me em relação aos outros candidatos porque até tenho uma formação nesta área que vocês estão a pedir, aí sim, funciona externamente, internamente, não é fácil.</p> <hr/> <p>C13 - § 2 referências codificadas [5,00% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,94% Cobertura</p> <p>Se nós temos necessidade no futuro ter alguém com estas características eu posso admitir aqueles profissionais, como já o fizemos, para prepará-los porque há ali um que eu sei que tem potencial, então, vou começá-lo a formá-lo porque nós não podemos, a minha leitura é esta, é que nós não podemos criar expectativas (ahn) com muita antecedência em alguém, por exemplo, se eu tenho daqui a 7 ou 8 anos, sei que tenho, vou ter uma vaga na função, uma vaga de topo, eu não posso estar a dizer 7 anos antes a uma pessoa de 23 ou 25 anos ou 30, que aquele lugar é dele, porque eu posso estar hipotecar o futuro porque os comportamentos ajustam-se a alguém que não tenha maturidade, e não tenha maturidade nem tenha consistência de conhecimentos (ahn) a pessoa começa a ter um comportamento desajustado aquilo que se pretende, por isso, (ahn) como dizia um colega "bicho grande come-se aos bocadinhos", não é?</p> <p>Referência 2 - 3,06% Cobertura</p> <p>(AM) Este aqui tem que ser assim, tem que se ir dando gradualmente, essa informação ao ponto de, chega a uma altura que nós dizemos assim, agora vais ter, como temos um caso desses, vais ter agora o salto final, a formação final, para chegares ali, tu já estás num nível quase a chegar ali ao topo, vais ter esta formação, vais para a Alemanha durante um ano e agora, é que vai ser preto no branco.</p> <p>(AV) Ok. É o teste final? (AM) É o teste final. Como se fosse um teste final, mesmo.</p> <p>(AV) Ok. E a participação em, nas formações tem outro tipo de implicações a outro nível, sem ser nesta linha de carreiras? (AM) (ahn, pausa) Tem. Há duas formas de evoluir na carreira, para cima ou para... ou engordar, não é? (risos)</p> <p>(AV) (risos) (AM) E, e pode alargar as competências, e também funciona muitos casos nesse sentido, as pessoas</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>estão numa posição em que não têm necessariamente, que evoluir, que evoluir para cima (ahn) mas, que podem enriquecer as suas competências e isso também, se dá formações, por exemplo, uma pessoa aqui nos recursos humanos que a dada altura, era escriturária e foi-lhe dado competência, a pessoa que está ligada à formação, foram lhe dadas competências em áreas de gestão da formação, ou seja, a colaboradora foi fazer uma formação para alargar o seu leque de competências e tornou-se técnica de recursos humanos que abrange a formação, portanto, com um nível salarial mais elevado...</p> <p>C15 - § 3 referências codificadas [2,44% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,85% Cobertura</p> <p>Esta necessidade, também contribuiu para o desenvolvimento de programas de formação e a criação de oportunidades de desenvolvimento, permitindo a cada colaborador a aquisição de conhecimentos e a progressão na carreira.</p> <p>Referência 2 - 0,73% Cobertura</p> <p>O sistema de gestão de carreiras assenta num percurso padronizado através do qual os colaboradores, mediante formação adequada, têm a possibilidade de progredir ao longo de vários estádios.</p> <p>Referência 3 - 0,86% Cobertura</p> <p>Uma está ligada a outra. Como já referi, o nosso sistema de gestão de carreiras assenta num percurso que mediante formação adequada, os nossos colaboradores, com potencial, têm a possibilidade de progredirem na carreira.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C10 - § 4 referências codificadas [4,03% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,31% Cobertura</p> <p>Se, se for o caso de, de haver aqui uma progressão de carreira ou mudança de funções, porque podemos efetivamente, numa avaliação de desempenho, até aproveitar as entrevistas de feedback, não é? Para verificar que aquela pessoa não está alocada ao departamento ou área correta, pronto isto também, serve um pouco por aí. Portanto, (ahn) e já, já aconteceu pessoas fazerem determinada formação para uma situação, ou de mudança de funções ou efetivamente para, para, para, para (ahn) uma progressão de carreira, digamos assim.</p> <p>Referência 2 - 0,92% Cobertura</p> <p>É, é. Mas, isso também acontece e (ahn) às vezes pode ser uma ajuda... e agora estou a lembrar-me do caso de alguém da contabilidade, que não era licenciada entretanto, (ahn) tirou, acabou a licenciatura a empresa também, ajudou e está a exercer funções diferentes agora, por exemplo, portanto acontece...</p> <p>(AV) Pode haver essa mudança de funções? (MF) Sim, sim. Acontece.</p> <p>Referência 3 - 0,61% Cobertura</p> <p>Tirando as outras que já falamos (ahn, pausa) às vezes acontece com a abertura de novos, novos mercados, por exemplo, (ahn) estas pessoas estão a fazer formação de alemão, já é com uma perspetiva de mobilidade internacional, por exemplo, não é?</p> <p>Referência 4 - 1,19% Cobertura</p> <p>É. Porque como nós estamos agora com o mercado alemão, estamos agora a arrancar com alguns projetos, as pessoas manifestaram interesse se realmente, houver aqui uma possibilidade de integração num projeto internacional portanto, ok sim senhora, vamos lhe dar oportunidade mas, para isso a pessoa vai ter que aprender alemão antecipadamente, não é?</p> <p>(AV) Exato. (MF) Portanto pode acontecer também nesse âmbito, ou seja, já numa perspetiva de mobilidade internacional também.</p> <hr/> <p>C8 - § 1 referência codificada [0,29% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,29% Cobertura</p> <p>(ahn) Aquilo que nós pretendemos enquanto gestão de Recursos Humanos é providenciar a melhor formação que possa contribuir para a gestão das carreiras</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C5 - § 2 referências codificadas [6,88% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,77% Cobertura</p> <p>Nós temos professores a virem cá darem explicações de línguas às nossas pessoas, (ahn) sendo quando eles têm projetos internacionais, eles já estão familiarizados, ou com a língua ou (ahn) com outras ferramentas que necessitem para esses projetos internacionais.</p> <p>Referência 2 - 6,11% Cobertura</p> <p>Eu disse-lhe há pouco, (ahn) mais uma vez as competências, nós temos o pipeline de competências e, portanto nenhuma pessoa... [pausa] a Andreia quando entrar cá é uma rookie, ok? Nesse ano, tem um perfil de competências que lhe é explicada, a dizer ok. Nós quando tu tiveres esta função de rookie esperamos que estas sejam as tuas competências, ok? passa para consultora intermédia, ok? Nós entregamos um, um, um (pausa) descritivo, se quiser, estas são as competências que nós esperamos que tu evidencies nos próximos tempos, passa para consultor "normal", ok? ao final de três anos, em média, são estas as competências, consultor sénior são estas, ok? o limite de competências é consultor sénior, ok? a não ser, que haja (pausa) da nossa parte interesse, de criarmos um gestor de projeto, para primeiro, para pequenos projetos, para evidenciar ou para validar se a pessoa tem essas competências todas. Portanto, a pessoa se tiver essas competências todas até consultor sénior, depois está, digamos assim, elegível para gestor de projeto. Vai para gestor de projeto, em que tem de ter, mais uma vez, aquelas competências todas e que é do conhecimento da pessoa. Sendo que, o gestor de projeto é o limite, de carreira (pausa).</p> <p>(AV) Ok.</p> <p>(NS) Ok? (ahn) a não ser que saia alguém da equipa de gestão e aí (pausa) ok? Normalmente, isto dá-lhe 6/7 anos de vida dentro da C5, ok? Agora, há um elencar de competências que a pessoa têm de evidenciar da parte técnica e depois, para gestor de projeto, como calculará, a parte pessoal ou de desenvolvimento pessoal, para chegar a esse nível, ok? Mas há assim, uma relação direta entre as competências que tu evidencias e a carreira que podes fazer cá, dentro da C5, que não é em termos de tempo, mas através de competências que a pessoa evidencia, ok? Há casos concretos, em que a pessoa é muito boa em termos técnicos e nunca vai chegar a um gestor de projeto, ok? Porque há pequenas competências que ela tem que ter, em que foi-lhe ministrado formação para ter e, que ela não consegue evidenciar e portanto, nunca irá para gestor de projeto.</p> <p>C7 - § 1 referência codificada [1,04% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,04% Cobertura</p> <p>Quando há uma mudança de função, há sempre um plano de formação, antes da integração na nova posição.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C2 - § 1 referência codificada [7,23% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 7,23% Cobertura</p> <p>Com vista a incentivar a evolução profissional através de aprendizagem teórico-prática, permitindo, assim, um domínio de áreas funcionais mais alargadas e permitindo a multivalência (capacidade de desempenhar a função em diferentes Postos de Trabalho), existem os Designados Plano de Carreiras Industriais:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Operação · Laboratório · Segurança <p>Em linhas gerais, estes Planos de Carreiras, permitem a evolução profissional dos Colaboradores através da aquisição de conhecimentos (Módulos Adicionais) de outros postos de trabalho, diferentes dos seus (Módulo Base).</p> <p>Para o efeito, em Novembro de cada ano, a Refinaria publicita as vagas a abrir no âmbito dos Planos de Carreiras com vista a suprir necessidades de recursos decorrentes de saídas por Reforma Antecipada de Turnos ou processos de mobilidade interna.</p> <hr/> <p>C14 - § 2 referências codificadas [1,66% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,36% Cobertura</p> <p>Primeiro nós já temos um Sistema de GAD implementado que permite aceder aos objetivos e competências core das equipas e dos diversos elementos. E claramente tem um campo com a identificação de necessidades formativas, mas ainda não há uma ligação direta entre desempenho e gestão de carreira pelo menos formal e assumida. Apesar de em alguns casos isso ser evidente e concretizar-se.</p> <p>Referência 2 - 1,30% Cobertura</p> <p>No negócio dos vinhos do Porto a preocupação está sobretudo na sucessão de colaboradores core na enologia e viticultura. Esse é um dos projetos, também acho que é um dos motivos de... pode ser um dos motivos de estar cá. (ahn) É assim, do ponto de vista de sucessão, (ahn) nós já temos essa política implementada, portanto, já há um cuidado, tendo em conta, mais uma vez, que o Vinho do Porto é um produto, digamos, é um produto com história (ahn) é um produto que tem uma série, que tem uma série de questões muito implícitas e, e que estamos a falar de uma área extremamente conservadora, portanto, o Vinho do Porto ainda continua a ser uma área, uma área muito conservadora, portanto, tem... é quase saber fazer aquele bolo em que não digo o meu segredo (ahn) mas, vocês ficam contentes porque é bom, (ahn) é um bocadinho, também é um bocadinho nesse, nesse correr, pronto. (ahn) Acredito, acredito que, que haja, pronto, que haja essa tentativa de em determinados cargos core (ahn) haver esse investimento do ponto de vista de desenvolvimento mas, saber que quando essa pessoa, por exemplo, está para, e aqui estou a falar numa perspetiva de sucessão, quando essa pessoa está para sair nós, um ou dois anos antes integramos alguém que vai estar a trabalhar em parceria com essa, com essa pessoa, para que esse know-how e esse conhecimento lhe seja, lhe seja passado.</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>C12 - § 3 referências codificadas [4,30% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,19% Cobertura</p> <p>Ora bem, nós em termos de carreiras, nós temos alguma mobilidade interna, temos e sempre que há oportunidades para uma determinada função, o nosso primeiro foco é internamente, se há alguém na equipa que poderá corresponder, não é? E das duas uma, ou identificamos alguém e fazemos a abordagem, não é? Ou então, abrimos um processo de recrutamento interno para pessoas que queiram candidatar-se à função. Isto é uma primeira via que, nós escolhemos se queremos ou não fazê-la. (ahn) Se não, vamos para o recrutamento externo (ahn) pronto, e partimos para elementos externos à organização. Elementos internos à organização, que é disso que se trata, carreira, gestão de carreiras (ahn) naturalmente, que se há uma evolução do colaborador, que pode ter vindo da, da formação, da, da própria motivação, da aprendizagem que o colaborador foi tendo (ahn) e nós identificamos aquele colaborador, como sendo capaz para desempenhar, por exemplo, agora uma função de chefia, não é?</p> <p>Referência 2 - 0,81% Cobertura</p> <p>MJ) Certamente, se aquele colaborador teve uma, uma formação ao nível da liderança, certamente, que a formação ajudou, não é?</p> <p>(AV) Exato. (MJ) Mas, não temos uma ligação tão linear assim, ou seja, a mobilidade interna, existe sim, mas, não vamos verificar se aquela pessoa fez aquela formação e se está melhor por causa da formação, não é tão linear assim.</p> <p>Referência 3 - 1,30% Cobertura</p> <p>Mas, de uma forma, se calhar mais natural, isso pode acontecer. Temos tido pessoas que evoluíram de funções puramente operacionais, para funções de chefia operacional e obviamente, que houve ali uma evolução, um processo de aprendizagem, não é? Que permitiu-nos identificar aquela pessoa para a... evoluir na carreira aqui dentro, não é? Mas, não há assim, digamos que uma ligação muito formal e muito formalizada entre a formação que aquela pessoa teve e a evolução que ela poderá ter na carreira, não é? (ahn) Não temos propriamente, um sistema muito instituído a esse nível, não.</p>
1.1.1.3 Promover a motivação dos colaboradores e a valorização pessoal			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos relacionados com as necessidades dos próprios colaboradores, numa perspetiva motivacional e de melhoria de desempenho profissional	12	9	<p>C6 - § 1 referência codificada [0,04% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,04% Cobertura</p> <p>procura-se a motivação</p>

		<p>C3 - § 2 referências codificadas [1,87% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,31% Cobertura</p> <p>Obviamente, que também essas pessoas exigem mais formação, não estou a dizer que as pessoas com o 12.º ano ou menos, não exigem formação mas, (ahn) não só a empresa está interessada em dar formação, seja formação técnica ou comportamental, mas também, as pessoas são mais exigentes porque sabem mais, querem saber mais, e portanto, nós temos feito uma aposta muito grande. (ahn) Mas enfim, nos últimos 30 anos a aposta na formação foi muito grande</p> <p>Referência 2 - 0,56% Cobertura</p> <p>mas as pessoas também, são ambiciosas e querem estar sempre (ahn) enfim, (ahn) a par do que se está a acontecer no mundo e portanto, querem muito ter formação, e portanto, são muito interessados</p> <hr/> <p>C9 - § 1 referência codificada [0,14% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,14% Cobertura</p> <p>O que se pretende aqui alcançar acima de tudo, é que os profissionais se sintam realizados</p> <hr/> <p>C15 - § 1 referência codificada [0,88% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,88% Cobertura</p> <p>A atividade da formação assume grande relevância enquanto instrumento potencial de promoção do desenvolvimento individual e organizacional, orientando-se para a procura da melhoria constante dos níveis de eficiência, motivação</p> <hr/> <p>C10 - § 1 referência codificada [0,86% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,86% Cobertura</p> <p>Já aconteceu, não acontece com muita frequência, é verdade, mas já aconteceu, já aconteceu. Além disso, a empresa também promove, mas aqui já é um bocadinho diferente, já é um âmbito diferente mas, quem quiser fazer, alguém que quer fazer um mestrado a empresa também, no fundo comparticipa e incentiva este tipo de, de valorização, digamos assim.</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C1 - § 2 referências codificadas [0,97% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,47% Cobertura</p> <p>e pode até funcionar quase como que remuneração emocional, sabemos que aquela pessoa (ahn) gostaria de aprender mais o idioma e o próprio, a própria chefia (ahn) transmite essa, essa, essa formação e dá-lhe autorização ou não (ahn)... (OEE) ...tem mais a ver com valorização pessoal.</p> <p>Referência 2 - 0,50% Cobertura</p> <p>O mesmo acontece com o japonês, o António gostava sempre de fazer formação em japonês, e desde que fosse conciliável com as atividades, portanto, não era uma necessidade para a formação, para, para a função que ele desempenhava, mas era uma preferência (ahn) do colaborador porque não e portanto (ahn)</p> <hr/> <p>C11 - § 1 referência codificada [1,52% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,52% Cobertura</p> <p>O desempenho e, e no fundo, o trajeto que cada um vai fazendo ao longo da sua vida profissional.</p> <p>(AV) Hum, hum. (TO) (ahn) Enfim, já são muitos anos de avaliação (risos) e vamos percebendo, podemos pensar neste colaborador, mais no sentido ou no outro e, claro que tentamos que vá de encontro aquilo que as pessoas gostariam de fazer.</p> <p>(AV) Sim, também o que os motiva. (TO) Sim, o que os motive, porque senão pode não fazer sentido.</p> <p>(AV) Exatamente, exatamente (TO) Nem sempre as nossas necessidades podem coincidir com a disponibilidade do outro,</p> <hr/> <p>C5 - § 1 referência codificada [0,33% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,33% Cobertura</p> <p>É sempre, é sempre importante. Quanto mais não seja pela motivação da própria pessoa, a motivação intrínseca, ok?</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>C12 - § 2 referências codificadas [0,93% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,67% Cobertura</p> <p>E depois, pontualmente, se temos (ahn) um colaborador especificamente, por exemplo, aquele curso de Strategy and Finance foi apenas para um colaborador mas, era uma necessidade de uma pessoa especificamente, (ahn) de ter aquela formação mais específica, para poder exercer melhor a sua função, não é?</p> <p>Referência 2 - 0,26% Cobertura</p> <p>A mesma coisa de um curso de gestão que foi dado externamente a um diretora também, a mesma, a mesma lógica, não é?</p>
1.1.1.4 Responder às necessidade do negócio			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos inerentes às exigências do próprio negócio, como a antecipação e reposta a necessidades concretas do mesmo	13	7	<p>C9 - § 2 referências codificadas [2,75% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,49% Cobertura</p> <p>esta escola atualmente designada a Escola Portuguesa de Oncologia, isto já teve várias designações, nomeadamente, isto nasceu da necessidade de um grupo profissional de enfermagem (ahn) facultar formação aos seus profissionais e nasceu dessa necessidade. Aliás também há outra necessidade, associada mesmo à própria fundação aqui do C9 Porto, que nos estatutos do C9 aparece (ahn) o ensino como uma das áreas fundamentais do instituto, para além da prestação de cuidados de saúde, (ahn) existe a vertente da investigação, também é para ser fomentada e é aí, que nós temos um, um, um grande laboratório de investigação científica com muitas publicações e área do ensino também, é uma área que teria que ser desenvolvida e fomentada. Aliás, o surgimento da Escola Portuguesa de Oncologia isto, deu-se ali, por meados de 2009 começou-se a pensar, 2011 concretizou-se e qual era finalidade disto? A finalidade era transformar esta escola na primeira escola ibérica de oncologia, porque não há mais nenhuma (ahn) isto tem tradição nos Estados Unidos, em Inglaterra, na Alemanha. A nível de Península Ibérica este seria o primeiro instituto. Entretanto, as coisas não foram possíveis seguir nesse, nesse sentido porque há aspetos (ahn) legislativos que não permitem, e vou-lhe explicar porquê. Porque isso, obrigaria esta escola a sair da alçada do Ministério da Saúde e passar para o Ministério da Educação, porque a ideia era facultar aqui mestrados, doutoramentos, pós-graduações e iria obrigar a fazer esse tipo de (pausa)</p> <p>(AV) Divisão? (JP) Divisão e não foi, não foi para a frente exatamente por aí, pelo menos por agora. Está em suspenso.</p> <p>Referência 2 - 0,26% Cobertura</p> <p>O objetivo da Escola de Oncologia é dar respostas a diversas e variadas necessidades, a partir daí, está relacionado com tudo, agora nós não abrangemos nem abarcamos tudo</p>

		<p>C13 - § 3 referências codificadas [2,20% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,94% Cobertura</p> <p>Isto é difícil falar em nome da gerência mas, pelo menos o que nós vemos hoje em dia, a preocupação continua a ser a mesma é que sendo (ahn) a C13 líder de mercado, praticamente todos os modelos de agulhas, existe uma permanente necessidade (ahn) de estar à frente, e para isso o que tem de fazer? Para isso tem que, particularmente e foi a fase inicial em termos de, de operação das máquinas, em termos de afinação das máquinas,</p> <p>Referência 2 - 0,70% Cobertura</p> <p>em termos das questões técnicas da inovação, tem havido sempre essa necessidade, é um imperativo que, que para estar à frente das outras empresas ou para que elas não surjam é necessário que a C13 esteja sempre à frente. Portanto, existe uma permanente preocupação em que, em que a tecnologia seja a, a mais recente</p> <p>Referência 3 - 0,56% Cobertura</p> <p>Aliás, a tecnologia (ahn) ou todas as máquinas que existem dentro da C13 ou praticamente todas, são construídas dentro da própria C13, na Alemanha, e isso por si só, faz com que haja necessidade das pessoas estarem, terem uma elevada formação</p> <hr/> <p>C15 - § 1 referência codificada [1,77% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,77% Cobertura</p> <p>a maioria dos seus colaboradores é muito jovem e, quando iniciam a atividade profissional, não possuem qualificação profissional específica e procuram, na generalidade das situações, experiências de trabalho temporárias. Por isso, sentimos uma forte necessidade, desde a criação da empresa, de desenvolvermos internamente, planos de formação que, preparassem esses jovens, para as <u>necessidades específicas dos Negócios e principalmente dos nossos Clientes.</u></p> <hr/> <p>C1 - § 2 referências codificadas [1,54% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,23% Cobertura</p> <p>Eu estou a pensar, estou a pensar e estou a demorar na resposta, porque (ahn) não sei se devo falar só empresa, se grupo. Porque a, a formação desde sempre na, em C1 funcionou como, na lógica de serviços partilhados e portanto, presta apoio às várias empresas do grupo. Agora, se fizer... se quiser fazer o histórico da formação (ahn) o departamento ou setor ou serviços, chamamos-lhes o que quiserem, de formação (ahn) foi criado em 1981, ou seja aquilo que nós sabemos em termos de histórico da formação é que em 1981 foi criado um serviço de formação com o objetivo de formar, qualificar, (ahn) na altura, pessoas para (ahn) satisfazer as necessidades que o grupo, uma vez que estava numa fase de crescimento, estava a sentir.</p> <p>Referência 2 - 0,31% Cobertura</p> <p>Ou seja, e voltando um bocadinho ao exemplo da formação nos híbridos, nós precisávamos de intensificar e tivémos de abarcar várias, intervir em vários domínios e um deles foi o da formação.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C11 - § 1 referência codificada [0,88% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,88% Cobertura</p> <p>por outro lado trabalhamos com sistemas de software que estão em constante melhoria. Trabalho no Grupo C11 há cerca de 24 anos e nunca houve um ano que não houvesse alguma atualização, algo de novo que tivesse que ser apreendido. Há sempre algo a ser alterado, melhorado; há sempre coisas novas a ser implementadas.</p>
		<p>C5 - § 1 referência codificada [1,17% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,17% Cobertura</p> <p>sempre, portanto, eu acho que a formação aqui, é... não é propriamente para (ahn, pausa) como lhe vou explicar isto, é uma necessidade, percebe, ou seja, não é reativa, (ahn) tem de ser sempre proativa, mas também, quando tu chegas a este nível de dares esta formação não podes parar, porque se páras as pessoas ficam desmotivadas. Não tenho formação técnica, não tenho formação de desenvolvimento, mas ...</p>
		<p>C12 - § 3 referências codificadas [2,35% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,59% Cobertura</p> <p>desde logo sendo nós um projeto relativamente recente, que foi criado do zero, digamos, não é? O hotel surgiu do zero, sentimos desde logo a necessidade de dar uma formação inicial, mais interna, relacionada com o projeto, com aquilo que se pretendia do projeto (ahn) mais, portanto, um conteúdo, um teor mais interno relativo ao projeto em si. Ok? (ahn) Standards internos que sejam, que fossem transversais a todo o staff, portanto, esta foi a primeira necessidade que, cada vez que um colaborador entrava, até fazíamos sessões de formação com um "X" número de colaboradores, (ahn) à medida que iam entrando, íamos reunindo em sessões e fazendo o que chamávamos a formação de acolhimento dos colaboradores</p> <p>Referência 2 - 0,28% Cobertura</p> <p>eu diria que numa fase inicial realmente, a formação relacionada com a nossa estrutura interna, os nossos processos internos</p> <p>Referência 3 - 0,48% Cobertura</p> <p>e depois, sim, começamos a fazer formação (ahn) à medida das necessidades que, como eu disse mais uma vez, o histórico é muito curto e portanto, ainda não há muito para dizer mas, já há alguma coisa, naturalmente.</p>

1.1.1.5 Responder aos requisitos dos parceiros e clientes

Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos relacionados com as exigências dos parceiros e dos clientes	7	3	<p>C6 - § 3 referências codificadas [2,06% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,94% Cobertura</p> <p>mas também promover sempre que é necessário, ou sempre que a especificidade da, de determinada função assim o exige, formação junto de outras entidades formadoras, (ahn) mas também, abrir ao exterior, portanto, (ahn) empresas do setor outros portos (ahn) sempre, sempre que tenhamos alguma solicitação, ou à medida, ou pura e simplesmente, (ahn) solicitações de inscrição nos cursos que abrimos (ahn). Pronto, é, é... estamos realmente também nesse, nesse patamar de, de (pausa) de externalizar (ahn) aquilo que fazemos</p> <p>Referência 2 - 1,02% Cobertura</p> <p>se é formação à medida, aí o cliente (ahn) terá de nos dizer, por exemplo, um dos nossos maiores cartões de visita é, é de facto os cursos de gestão portuária, porque temos a vertente, temos esta facilidade de, de, de trocar conhecimentos (eu estava a evitar a palavra ensinar), gestão portuária dentro de um porto, o que é muito saudável porque estamos aqui numa sala e depois podemos, se calhar, ver, não é bem assim, mas (ahn) rapidamente ali no terminal, se é assim como se diz, ou se é mais...</p> <p>(AV) Aplicar. (TC) ... ao lado ou, ou..., portanto, (ahn, pausa)</p> <p>Referência 3 - 0,11% Cobertura</p> <p>Por um lado a formação, de que, de que realmente ele necessite</p>
			<p>C10 - § 1 referência codificada [3,02% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 3,02% Cobertura</p> <p>Há formação obrigatória (ahn) exigente, exigência do, por parte do cliente. Nós trabalhamos, só para contextualizar também, aqui um pouquinho para perceber o âmbito.</p> <p>(AV) Sim. (MF) (ahn) Neste caso o Eurico Ferreira concretamente, nós somos uma empresa, portanto de engenharia que prestamos serviços (ahn) de engenharia portanto, garantimos aqui toda a cadeia de A a Z ao nível de infra-estruturas em 3 grandes áreas: estamos a falar de energias, estamos a falar de telecomunicações e estamos a falar de energias renováveis. Por exemplo, ao nível das energias com quem é que nós trabalhamos?! Trabalhamos com a EDP e trabalhamos com a REN, pronto. Portanto, logo aí, temos aqui uma série de, de formação que são requisito do cliente e portanto, que os colaboradores só entram em obra portanto, porque os nossos projetos são feitos no terreno, só entram em obra se tiverem determinado tipo de qualificação, não é qualificação neste caso, de formação específica. (ahn) Ao nível das, das telecomunicações, igual, trabalhamos com a Vodafone e trabalhamos com a NOS. Portanto, também há requisitos obrigatórios e que têm de ser cumpridos e portanto, nesse</p>

			<p>âmbito, desde, desde logo, portanto, a exigência, não é?</p> <p>C5 - § 3 referências codificadas [3,67% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,42% Cobertura</p> <p>Nós temos um fornecedor principal que é a Microsoft e nós para trabalharmos com produtos de Microsoft somos obrigados a ter formação técnica da Microsoft. Eles definem qual é essa formação por ano, quais são os itens de formação, e nós temos de garantir que as nossas pessoas fazem essa formação. Portanto, não podemos digamos, comercializar, customizar ou inclusivamente, vender produtos Microsoft, ok? Que nós digamos assim pela nossa relação fornecedor/cliente somos obrigados a ter.</p> <p>Referência 2 - 0,49% Cobertura</p> <p>E portanto, eles têm de ter essas certificações técnicas e isso é obrigatório para nós, irmos especificamente a isto, e depois massificar estes objetivos pelas pessoas</p> <p>Referência 3 - 1,77% Cobertura</p> <p>Aliás para ter uma ideia o próprio pagamento de prémios está anexado ao atingimento destas certificações ou não. Ok? Não é o principal, mas cerca de 25% das pessoas que tenham direito a prémio, (ahn) não terão 25%, se não atingirem estas certificações. Ok? (ahn) Portanto, são objetivos muito específicos e muito concretos...porque a Microsoft repare, é a mesma coisa que, que a Apple quando lança a versão 8.2 tem que haver colaboradores que saibam trabalhar nessa versão, ok? E a Microsoft lança a versão 2015 e todos os trabalhadores, antes da versão estar a ser lançada têm de ter essas certificações. Ok?</p>
1.1.1.6 Promover o Relacionamento Interpessoal			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos associados à promoção do relacionamento interpessoal	3	3	<p>C6 - § 1 referência codificada [0,83% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,83% Cobertura</p> <p>muitos vêm porque é um pretexto para se... encontrarem com antigos colegas, alguns vêm não importa o que é a formação, vêm mas esses acho que também um motivo válido, mas principalmente, ao nível de informática foi muito interessante, às vezes até com alguma emotividade ouvi-los dizer assim: o meu neto não se acreditava que fui eu que enviei o e-mail (ahn) porque informática é o que eles mais gostam e... (risos)</p> <p>(AV) E dá para comunicar... (risos) (TC) Exato.</p>

			<p>C15 - § 1 referência codificada [0,50% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,50% Cobertura</p> <p>atitudes e comportamentos que permitam uma melhor integração sócio-profissional e ao mesmo tempo atingir os objetivos do negócio.</p>
			<p>C7 - § 1 referência codificada [0,80% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,80% Cobertura</p> <p>Integração na empresa, reforço do espírito de equipa e promoção do networking.</p>
1.1.1.7 Garantir a excelência dos produtos e da qualidade do serviço			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
	5	3	<p>C13 - § 1 referência codificada [0,37% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,37% Cobertura</p> <p>Claro que há diversos objetivos, se calhar o prioritário é mesmo (ahn) conseguir, conseguir que o produto que nós fazemos seja um produto de excelência, sempre no limite.</p>
			<p>C15 - § 2 referências codificadas [2,63% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,77% Cobertura</p> <p>a formação foi implementada, mas desde a fundação da Empresa que consideramos a formação como condição essencial para superar a qualidade do serviço prestado e manter-se na dianteira da excelência.</p> <p>Referência 2 - 1,87% Cobertura</p> <p>Pretendemos também, aproximar continuamente o desempenho das nossas equipas das expectativas dos clientes, criando condições para o estabelecimento de relações de confiança e duradouras. Assim, o investimento na formação dos colaboradores é um elemento fundamental na prossecução dos objectivos de qualidade e personalização de serviço, assegurando uma oferta customizada resultante de um acompanhamento permanente das tendências do consumidor, de segurança e qualidade do produto.</p>

			<p>C11 - § 2 referências codificadas [3,23% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,16% Cobertura</p> <p>talvez porque tivemos a sorte de começar pequenos e crescermos (ahn) e termos noção de que é a excelência que nos mantém no mercado e que nos faz competitivos (ahn) fazemos ou damos uma grande importância ao trabalho em equipa e isso faz com que sejamos de uma grande exigência para quem entra e começa de novo. Não posso deixar de referir que essa necessidade de passar conhecimento a quem vem, é até uma preocupação diária.</p> <p>Referência 2 - 2,07% Cobertura</p> <p>Estamos cientes de que temos conseguido convencer o grupo, a investir numa empresa em Portugal foi uma situação absolutamente inédita - fomos uma situação piloto - (ahn) e de conseguirmos ao fim de 3 anos, ter já tantos projetos e de ter tanta perspectiva de crescer nos próximos tempos é algo de excepcional. Mas, também sabemos todos nós, os 40 que começamos, como foi difícil mantermo-nos à tona dentro de um grupo tão grande.</p> <p>(AV) Sim. (TO) E, também não permitimos que quem vem de novo, venha por em causa (ahn) o que nós conseguimos até agora. E numa empresa de serviços (ahn, pausa) algo que esteja errado afeta a imagem de todos.</p> <p>(AV) Sim. (TO) Portanto, eu acho que não posso deixar de referir que essa formação também, é uma constante diária</p>
1.1.1.8 Reter os colaboradores			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos associados à retenção dos colaboradores dentro das organizações	2	1	<p>C13 - § 2 referências codificadas [1,46% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,09% Cobertura</p> <p>também, há um objetivo muito grande é que essas pessoas têm esse conhecimento que, que sejam retidas na empresa, portanto, a empresa não pretende que as pessoas saiam. Aliás há uma história engraçada que me contaram aqui, que quando alguém vem de fora na Alemanha chega a Albstadt antes, um engenheiro, por exemplo, antes de ele assinar um contrato é-lhe perguntado ou é-lhe pedido para ele ir para lá para aquela localidade viver durante um mês, depois imaginar-se lá durante os próximos 40 anos. (risos)</p> <p>Referência 2 - 0,37% Cobertura</p> <p>Essa preocupação em reter as pessoas. Portanto, a única forma de o fazer é através da, da formação constante, porque senão tornava-se obsoleto as máquinas e as pessoas também</p>

1.1.1.9 Destacar da concorrência

Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
	13	1	<p>C13 - § 2 referências codificadas [1,20% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,32% Cobertura</p> <p>depois acabava por surtir o efeito que se pretendia, que é manter a liderança, digamos que essa é a principal, um dos principais objetivos da empresa</p> <p>Referência 2 - 0,88% Cobertura</p> <p>também recentemente, e ainda na sequência do que disse anteriormente, (ahn) existe (ahn) uma maior preocupação em fazer benchmark com, com outros organismos para eventualmente ir buscar seja ferramentas na área da gestão, sejam ferramentas na área dos equipamentos que possam ajudar a melhorar ainda mais, e consolidar essa tal posição de que nós não queremos perder, de monopolista quase ao nível das agulhas.</p>

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.1.2.1 FORMAÇÃO TRANSVERSAL

1.1.2.1.1 Desenvolver competências para melhorar o desempenho profissional

Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação das competências fundamentais para responder aos desafios colocados e melhorar o desempenho profissional	22	10	<p>C3 - § 3 referências codificadas [6,21% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,37% Cobertura</p> <p>Quando passamos, a barreira, ok já temos um conjunto de pessoas (ahn) que tecnicamente já (ahn) já está a rolar, começamos a sentir necessidade na área comportamental, porque enfim, uma pessoa pode ter uma Licenciatura, um Mestrado ou Doutoramento, mas tem muitas debilidades ...</p> <p>(AV) ... claro ... (MP) ... na área comportamental, e pronto, começou-se a sentir na empresa e, e quer dizer, hoje em dia, (ahn) aqui na empresa mais de 70% tem, tem (ahn) formação universitária, não é, não é, a empresa em termos técnicos, nós não temos problemas nenhuns, não é?</p> <p>(AV) Sim. (MP) Mas posso-lhe dizer que a área comportamental, é evidente que temos pessoas, quanto mais alta na hierarquia mais se destaca as debilidades das pessoas (ahn) nesses aspetos. Portanto, ainda temos muito para evoluir, felizmente.</p> <p>Referência 2 - 1,14% Cobertura</p> <p>As áreas comportamentais (ahn) é no fundo, quanto mais se calhar a pessoa vai subindo na hierarquia na organização, mais salta à vista as debilidades das pessoas (ahn) enfim, nos skills, não é? Que é os comportamentais e, ... ou seja, comunicar uns com os outros, seja a passar informação, (ahn) seja a gerir pessoas, enfim, parecem coisas básicas, mas temos muitas dificuldades a esse nível</p> <p>Referência 3 - 2,70% Cobertura</p> <p>Eu, eu, eu (ahn) as áreas comportamentais, de facto, saltam muito à vista nas segundas hierarquias, não é? Enquanto alguém está numa função que não tem ninguém para gerir (ahn) portanto, seja um comercial, seja um operador de produção, operador de armazém, pronto (ahn) ou seja, sei lá, um gestor de produto (ahn) de facto não tem ninguém para gerir (pausa) enfim, não se, não se destacam muito as debilidades às vezes aqui ou acolá, embora algumas já se podem, já se podem destacar, como é óbvio. (ahn) Quando alguém começa a ter uma equipa e a gerir, então aí, começa a destacar-se muito, então se alguém chega a um cargo de Diretor com algumas coisas muito pouco desenvolvidas, então aí, enfim, é demais evidente. (pausa) Não é por isso que não promovemos as pessoas e as pessoas não ficam durante muito anos Diretores, o que nós tentamos é dar formação (ahn), dizer qual é as formações mais relevantes? (pausa) É difícil.</p>

		<p>C4 - § 4 referências codificadas [4,38% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,07% Cobertura</p> <p>(ahn) ou podemos estar a falar, por exemplo, numa área comportamental ou, uma... por exemplo, se um dos colaboradores faz atendimento telefónico, ou então, sentimos necessidade de desenvolver algumas competências nesta área (ahn) se estamos a falar, por exemplo, de (ahn) cobranças, por exemplo, então precisamos de, de desenvolver algumas competências nesta área (ahn)</p> <p>Referência 2 - 0,96% Cobertura</p> <p>Há uma, há uma certa (ahn) tendência para definir objetivos que são subjetivos mas, (ahn, pausa) objetivos como: (ahn) o colaborador ou o, o formando deverá ser capaz de (ahn) atender de forma correta um, um cliente, deverá ser capaz de (ahn) gerir uma, uma equipa de trabalho, deverá ser capaz de motivar (ahn) uma (ahn) um grupo.</p> <p>Referência 3 - 0,93% Cobertura</p> <p>(ahn) Porque somos uma entidade, a nossa atividade é na área dos serviços e portanto, tem uma componente fortíssima de atendimento, de, de contacto com formandos, com jovens, com empresas e portanto, (ahn) a área comportamental, esta área enfim, das softskills é mais, é mais valorizada e é mais importante, sem dúvida.</p> <p>Referência 4 - 1,42% Cobertura</p> <p>(ahn) A formação comportamental também, (ahn) mas, muito mais com base naquilo que é a avaliação diária, não é? Algumas vezes a formação comportamental, por exemplo, no caso do atendimento, se nós temos uma, uma pessoa na equipa, uma colega que entretanto está grávida, por exemplo, e vai ter que ser substituída, preparamos muitas vezes, com, com alguma, com antecedência possível, (ahn) alguém que a vai substituir e que poderá eventualmente necessitar de formação para esta substituição.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C9 - § 3 referências codificadas [2,06% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,99% Cobertura</p> <p>Depois temos as vertentes, como isto é uma, uma instituição um bocadinho problemática em termos do tipo de doentes que cá (pausa), que cá param, não é? E temos que dotar os profissionais com algumas ferramentas para poderem lidar com situações (pausa)</p> <p>(AV) Mais difíceis? (JP) Mais difíceis e de risco, não é? Nomeadamente, saber comunicar más notícias, (ahn) prepará-los, isto estou a falar isto na sua área da psicologia.</p> <p>(AV) Sim, sim, sim. (JP) Pronto, porque aqui lidamos com um, um tipo de doente por norma terminal. E então, temos que ter os profissionais (ahn) minimamente preparados nessas áreas, para dar as respostas que são necessárias.</p> <p>Referência 2 - 0,56% Cobertura</p> <p>saibam lidar com situações complicadas e, pronto, estejam predispostos apesar de todos os constrangimentos da área da função pública, ainda mantenham algum nível de otimismo, digamos. Pronto, essas comportamentais é para pessoa também criar algumas ferramentas para lidar com situações do dia-a-dia, que muitas das vezes, não, não se consegue lidar, não é? É complicado.</p> <p>Referência 3 - 0,51% Cobertura</p> <p>Dotar os profissionais de competências e estratégias de gestão emocional perante as adversidades, não é? Do dia-a-dia. Depois tem os objetivos específicos, consciencializar os formandos dos seus hábitos e comportamentos emocionais, aprender a lidar com as suas emoções e as dos outros também é importante e difícil, aprender estratégias</p> <hr/> <p>C13 - § 1 referência codificada [1,42% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,42% Cobertura</p> <p>Gradualmente. E é preciso que haja formações de liderança, seja para eles irem adquirindo essas competências, se é que já não as têm, não é?</p> <p>(AV) Hum, hum. (AM) (ahn) Para irem adquirindo ou melhorando as suas competências, seja para haver uma maior integração do grupo dos, vamos dizer assim, por exemplo, dos chefes de equipa para que eles em conjunto possam partilhar os mesmos valores e reproduzi-los junto dos seus colaboradores de uma maneira uniforme, dado que as informações foram apresentadas por uma pessoa só, e. Portanto, é um pouco... (ahn) a ideia global um pouco, uma criação de uma, de uma linha orientadora que seja comum a todas as pessoas.</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C1 - § 1 referência codificada [0,80% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,80% Cobertura</p> <p>(LC) (ahn, pausa) Os objetivos que estão, estão por de trás acabam por ser os mesmos, não é? Também fazemos... também há objetivos que são definidos (ahn) por antecipação face a determinada (ahn) lógica ou se quisermos... (PA) ...estratégia... (LC) ...ou estratégia, estratégia que é necessário implementar e portanto, preparar as pessoas para o desenvolver competências comportamentais para, ou então também, em função de, do deficit encontrado que é necessário trabalhá-los, não é?</p> <hr/> <p>C8 - § 3 referências codificadas [1,39% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,23% Cobertura</p> <p>pretendem-se mudar determinados comportamentos, que comportamentos e mediante isso, são definidos objetivos específicos.</p> <p>Referência 2 - 0,84% Cobertura</p> <p>Neste caso identificar e utilizar os componentes fundamentais da comunicação no atendimento, dominar e enfrentar as regras de protocolo e adequar os comportamentos ou contextos definidos e diversificados, controlar e gerir o stress. E do stress vêm muitas coisas porque realmente, são tantas as pessoas e situações às vezes adversas e, e é preciso saber, saber estar, saber atender e tentar ajudar, em vez de complicar, não é? (risos)</p> <p>Referência 3 - 0,32% Cobertura</p> <p>A comportamental e a comunicação é um dos... uma das formas que se vê de imediato, não é? E é avaliada de imediato e portanto, temos que a desenvolver da melhor forma.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C11 - § 3 referências codificadas [4,65% Cobertura]</p> <p>Referências 1-2 - 2,42% Cobertura</p> <p>damos igualmente grande importância a formação a vários níveis: na questão comportamental por se tratar uma empresa de serviços, onde o contacto com o cliente seja ele o cliente final, ou seja um intermediário - um agente de viagens, um handling agent de um qualquer aeroporto noutra país - é muito importante. Logo à partida a base educacional, do saber estar, os termos que se devem utilizar, o transmitir um ar de profissionalismo, mesmo naquelas situações que são às vezes, um bocadinho mais difíceis, de um passageiro que está a apresentar uma reclamação, de uma mala que chegou danificada ou de um avião que, por qualquer razão avariou e não vai poder partir no horário. Há pois uma série de situações onde a parte comportamental tem que ser trabalhada para o profissional saber ter a postura correta e poder estar preparado para dar uma boa imagem, uma boa resposta ao cliente.</p> <p>Referência 3 - 2,23% Cobertura</p> <p>A nível comportamental, tem muito a ver novamente, com a questão de ser uma empresa que presta serviços. Tem muito a ver com aquilo que nós chamamos service excellence, existe para tal um curso de um dia, monitorizado por um psicólogo ou alguém com formação na área e que tenta chamar à atenção para as questões (ahn) mais inerentes ao serviço com o passageiro.</p> <p>(AV) Hum, hum. (TO) É o que esperam de nós. A questão multicultural por exemplo, que é muito importante para quem está a lidar com passageiros do mundo inteiro.</p> <p>(AV) Exato. (TO) Ou entender que possivelmente, o russo não sorri não porque seja antipático mas por uma questão cultural, (ahn) ou a forma como o americano entende as situações. Ter percepção dessas diferentes formas de estar e saber ler os sinais do cliente que temos do outro lado.</p> <hr/> <p>C7 - § 1 referência codificada [1,83% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,83% Cobertura</p> <p>Ambas as formações visam o desenvolvimento de competências e ambas as formações visam preparar os colaboradores para melhor responderem aos desafios actuais e futuros da empresa.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>C14 - § 2 referências codificadas [1,36% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,60% Cobertura</p> <p>Apesar de já ter sido trabalhado este continua a ser foco da nossa atenção, não só porque temos novos colaboradores com essas necessidades formativas como temos colaboradores que já passaram pelas mesmas e sentem a necessidade de “reciclar” e encontrar novas de formas de se confrontarem com os desafios que lhes são apresentados diariamente. Mas, a questão da, de como se comportar (ahn) em contexto de, em contexto de entrevista, por exemplo, para uma revista de topo e tendo em conta que os nossos vinhos são (ahn) classificados como vinhos premium (ahn) é sempre uma, uma...também, aposta formativa neste, neste negócio em concreto.</p> <p>Referência 2 - 0,75% Cobertura</p> <p>e estamos a falar de elementos da família com anos e anos disto, portanto, que estão habituadíssimos a dar entrevistas em qualquer parte do Mundo, não é? Qualquer parte do globo mas, que dentro de um mercado competitivo e dentro também da própria empresa que, que no último ano arrecadou dois prémios (ahn) um do melhor vinho do Mundo e o 3.º melhor vinho do Mundo, e isto o que é que diz? Quer dizer, primeira instância a pessoa diz, nós somos fantásticos, pois somos, só que isto só aparece a nossa responsabilidade do ponto de vista da qualidade, portanto, é importante que nós consigamos falar (ahn) consigamos falar do produto da melhor forma (ahn) e também, consigamos garantir que por detrás disto há, há também, uma série de estruturas que desenvolvem, que se desenvolvem nesse sentido.</p> <p>C12 - § 1 referência codificada [1,52% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,52% Cobertura</p> <p>E, portanto, este equilíbrio, ou seja, nós não pretendemos ser muito rígidos e muito... com uma postura muito formal, não é? Só por sermos um hotel de 5 estrelas, (ahn) mas sim, ter alguma formalidade como é obvio mas, ao mesmo tempo, (ahn, pausa) ser afável e ser simpático para o cliente, para que ele se sinta realmente em casa. E, isto obviamente, tem a ver com, com a vertente comportamental, com a natureza das pessoas, não é? (ahn) E quem diz isto, diz muito outras regras, mais de cariz comportamental, relacionado com a equipa, com o cliente, com o saber estar, com o gerir muitas vezes situações delicadas de relações humanas, portanto, importantíssimo, sem dúvida.</p>
1.1.2.1.2 Promover a coesão e o espírito de equipa			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos associados à promoção da coesão e do espírito de equipa	12	6	<p>C6 - § 1 referência codificada [0,13% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,13% Cobertura</p> <p>Contribuir para a coesão do grupo, do grande grupo, e agora ainda maior</p>

		<p>C13 - § 4 referências codificadas [1,51% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,17% Cobertura</p> <p>Os objectivos do Outdoor foram, principalmente, dinamizar o trabalho em equipa</p> <p>Referência 2 - 0,15% Cobertura</p> <p>seja para haver uma maior integração do grupo dos, vamos dizer assim</p> <p>Referência 3 - 0,65% Cobertura</p> <p>Nós no ano passado fizemos aquela formação intensíssima de, de formação, vamos chamar formação, aquele outdoor, que de alguma maneira veio aliviar alguma tensão que existia por força de outras, outras questões que ultrapassam completamente, a própria dimensão da, do trabalho propriamente dito, não é?</p> <p>Referência 4 - 0,55% Cobertura</p> <p>Mas também, nunca descorando também, a relação com os clientes internos. (AM) Não. Pois, porque o (pausa) é um lugar comum dizer isto, mas naturalmente, não se consegue nada (ahn) sem, sem que as pessoas estejam num índice de motivação aceitável, não é?</p> <hr/> <p>C10 - § 3 referências codificadas [1,28% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,24% Cobertura</p> <p>é muito (ahn) a gestão de conflitos, (ahn) porque nós, as nossas equipas são pequeninas portanto</p> <p>Referência 2 - 0,86% Cobertura</p> <p>portanto, também, também é por aí, relacionamento interpessoal de uma forma geral, ok?</p> <p>(AV) Ok. (MF) Pronto, passa muito por aí. É a gestão de conflitos e relacionamento interpessoal, que está interligado, não é?</p> <p>(AV) Sim, exato. (risos) (MF) (risos) Está completamente, intimamente ligado um com o outro mas, é essencialmente por aí.</p> <p>Referência 3 - 0,18% Cobertura</p> <p>o objetivo aí era mesmo o espírito de equipa, relacionamento interpessoal</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C2 - § 1 referência codificada [0,53% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,53% Cobertura</p> <p>a comportamental, para integração na Empresa e na Refinaria</p> <hr/> <p>C14 - § 1 referência codificada [0,50% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,50% Cobertura</p> <p>(ahn) E a comportamental, o objetivo é também, melhorarmos o nosso, o nosso desenvolvimento como equipa e equipa estou a falar equipa em grande grupo e (ahn) e muito na lógica, que lhe referi que é a questão, que é a questão do, de estarmos expostos publicamente e ser um produto que é, que tem um glamour, o vinho em si, já tem um glamour próprio, (ahn) o Vinho do Porto, é do Porto, é um produto tradicional de uma dada região, portanto, só há, não podemos, não podemos apanhar uvas para fazer Vinho do Porto em Bordéus (risos)</p> <hr/> <p>C12 - § 2 referências codificadas [2,22% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,23% Cobertura</p> <p>E, portanto, isto é, é um bocadinho difícil de conseguir porque tem que vir já da pessoa, não é? Mas, temos vindo a conseguir de alguma forma este objetivo, apesar de, termos (ahn) diversos tipos de clientes, não é? Temos de tudo, uns são mais fáceis, outros mais difíceis mas, de uma forma geral, acho que este objetivo principal tem sido alcançado. Com, com a formação (ahn, pausa) comportamental, não só esta questão desta missão geral, deste objetivo geral, como também depois, tudo que tem a ver com as relações humanas dentro do hotel, não é?</p> <p>Referência 2 - 0,99% Cobertura</p> <p>Havendo diferenças, não é? Como é óbvio, é o maior desafio como eu costumo dizer, é pô-los a trabalhar em equipa. Mas, tendo bem a noção, de qual é a nossa missão geral, o nosso objetivo comum, (ahn) e saber, sabendo respeitar as diferenças de cada um e as personalidades de cada um, (ahn) acho que a formação comportamental, o principal objetivo realmente, é (ahn) conseguir que todos trabalhem em conjunto, em equipa, para o mesmo fim.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.1.2.1.3 Fortalecer os valores da organização

Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos associados ao fortalecimento dos valores da organização, através da formação	6	4	<p>C13 - § 2 referências codificadas [1,35% Cobertura]</p> <p>Referências 1-2 - 1,35% Cobertura</p> <p>dos chefes de equipa para que eles em conjunto possam partilhar os mesmos valores e reproduzi-los junto dos seus colaboradores de uma maneira uniforme, dado que as informações foram apresentadas por uma pessoa só, e. Portanto, é um pouco... (ahn) a ideia global um pouco, uma criação de uma, de uma linha orientadora que seja comum a todas as pessoas. Aliás, a, a administração da (pausa) da C13 há três ou quatro anos, criou uma, uma nova, vamos dizer assim, política, que tinha exatamente esse objetivo, que era um objetivo de criação de uma linguagem comum, seja uma linguagem a nível da, da própria, do comportamento</p>
			<p>C15 - § 2 referências codificadas [3,08% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,94% Cobertura</p> <p>A formação comportamental não é muito fácil de quantificar e de medir. Contudo, o que se pretende é que esta formação tenha influências, nos comportamentos dos formandos, mas que, essencialmente, se repercuta no Comportamento Organizacional.</p> <p>Referência 2 - 2,14% Cobertura</p> <p>Queremos que a formação comportamental seja o meio de comunicação preferencial dos Valores C15, da cultura, processos e competências chave. O que pretendemos através da formação comportamental, é a ligação com a cultura do grupo, a ligação aos valores da Organização e a disponibilização de processos de aprendizagem e ferramentas que permitam os nossos colaboradores desenvolver competências e autonomia em contínuo. Este processo de aprendizagem permite às pessoas fazerem mais e melhor, de atingirem resultados e ultrapassarem-se no dia-a-dia.</p>
			<p>C7 - § 1 referência codificada [2,44% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,44% Cobertura</p> <p>A nível comportamental, são desenvolvidas competências a diversos níveis. Por exemplo, um dos objetivos do programa ONBOARDING EXPERIENCE, é transmitir qual é a missão e os valores, assim como, fomentar o networking</p>

			<p>C12 - § 1 referência codificada [0,81% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,81% Cobertura</p> <p>Mas, naturalmente, e como é óbvio e cada vez mais, e nós aqui valorizamos muito, a vertente comportamental, não é? Que isso tem muito a ver também com a nossa cultura, com aquilo que nós pretendemos (ahn) que esteja mais premente na nossa organização, em termos de valores, de, de forma de estar e ao mesmo tempo, o tipo de hotel que estamos aqui a falar, não é?</p>
1.1.2.1.4 Potenciar o crescimento e expansão do negócio			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
	11	4	<p>C3 - § 2 referências codificadas [4,16% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,12% Cobertura</p> <p>Neste momento, mais relevante para o crescimento do negócio é o comportamental, (ahn) porque de facto o técnico passou a ser básico, não é? Ou seja, (ahn, pausa, risos) eu diria recrutar hoje em dia uma pessoa licenciada para trabalhar connosco é (pausa) “super fácil”, não é? Além de que o desemprego elevado também, contribui para isso, portanto, nós temos muita facilidade em recrutar pessoas, mas pessoas não é qualquer um, é pessoas de valor, temos muita facilidade, se calhar temos alguma maturidade no mercado e isso também nos ajuda mas, mas o que mais, enfim, o que é mais difícil desenvolver e que faz mais a diferença para nós conseguirmos ir mais longe, é claramente a área comportamental, não, não a área técnica.</p> <p>Referência 2 - 2,04% Cobertura</p> <p>Porque eu diria que (pausa) em termos técnicos nós estamos ao nível (ahn, pausa) enfim, dos nossos concorrentes das multinacionais a nível internacional. Não vejo que aí haja diferença, agora, a nível comportamental, maneira como sabemos gerir o negócio, enfim, (ahn, pausa) saber gerir as equipas (ahn, pausa) facto fazer fluir a informação pelas pessoas é ... o espírito de equipa, portanto, há “N” coisas que nós, enfim, não estou a dizer que estamos a fazer pior do que fazíamos há 5 anos ou há 10 anos, se calhar até estamos a fazer melhor, mas ainda estamos atrás (ahn) do que os nossos concorrentes fazem, portanto, eu acho que aí, é que, é o nosso principal, enfim, há outras coisas, não é?</p> <p>C15 - § 2 referências codificadas [1,03% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,19% Cobertura</p> <p>A fundamental é a comportamental, é óbvio, não é?</p> <p>Referência 2 - 0,84% Cobertura</p> <p>Não podemos descorar a técnica mas, a técnica é aquela que é mais fácil de transmitir, de aprender e fornece as bases para o exercício de uma função, mas o que fará sempre a diferença, é a componente comportamental.</p>

		<p>C1 - § 5 referências codificadas [4,35% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,99% Cobertura</p> <p>E, durante muitos anos (ahn) tem a ver com a própria dinâmica social, a formação técnica (ahn) quase que se sobrepunha à formação, formação comportamental e a formação comportamental era quase da vivência diária, não era, não era a formal como é hoje em dia. Hoje em dia sentimos uma necessidade maior de (ahn) investir face ao passado, na formação comportamental. Não só por esta mudança social, mas também, pela própria dinâmica do grupo, nós fomos adquirindo novas realidades empresariais, novas empresas, culturas distintas, também o mercado tornou-se muito mais competitivo e (ahn) formação, formação na área da atitude, empreendedorismo, inovação, melhoria contínua, (ahn) valores C1, têm vindo... e não só, e "C1 Way", que são os valores da C1, aí está a necessidade da empresa, têm vindo a ser (ahn) mais... tem vindo a estar mais, mais presente, mas, (ahn) de ano para ano (ahn) eu diria se calhar resumidamente, que há um constante investimento em formação técnica e comportamental, sendo que de ano para ano pode diferir (ahn) ...</p> <p>(LC) ... em função da estratégia...</p> <p>(PA) ... em função da estratégia da empresa, do negócio da empresa...</p> <p>(LC) ... e do ponto situação da empresa...</p> <p>Referência 2 - 0,42% Cobertura</p> <p>(PA) ... É. Mais até a parte técnica, porque a parte comportamental tem vindo a assumir um, um papel cada vez mais, mais importante...</p> <p>(AV) ... mais importante para o crescimento de negócio?</p> <p>(PA) ... para o crescimento do negócio e para expansão do grupo.</p> <p>Referência 3 - 0,10% Cobertura</p> <p>mas há uma preocupação grande com a componente comportamental</p> <p>Referência 4 - 0,37% Cobertura</p> <p>portanto, nós precisávamos de vender mais e gerar mais dinheiro com a venda de híbridos e havia aqui... os, os próprios resultados do negócio disseram não, é preciso fazer mais formação e foi formação sobretudo comportamental.</p> <p>Referência 5 - 1,47% Cobertura</p> <p>Foi o melhor, foi o melhor de sempre na venda de híbridos (ahn) e, e os resultados mostraram-nos mesmo (ahn) que nos produtos onde nós intensificamos mais, onde, onde fizemos uma, uma, uma formação muito específica, nomeadamente foi no Auris Híbrido e no Y Híbrido que, houve sobretudo no Auris Híbrido, nós chegamos a ter 25% das vendas de híbridos, portanto atingiu, superou todas as expectativas e, e foi na sequência do lançamento desse modelo e o ano passado, portanto isto foi em finais de 2013, o ano passado tivemos de intensificar no, no, no Y, isto para concluir que, há aqui uma correlação direta positiva, se dermos mais formação do ponto de vista de produto, técnico, mas sobretudo comportamental, de atitude, de acreditar, de saber mais...</p> <p>(OEE) ...da aceitação do produto, internamente...</p> <p>(PA) ...de orgulho até na marca...</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			(LC) ...é a motivação, um bocado...
			C12 - § 2 referências codificadas [2,81% Cobertura] Referência 1 - 1,25% Cobertura e por outro lado, naturalmente, a vertente comportamental que eu diria que é mais difícil de instituir (ahn) mas, também, se calhar eu poria um bocadinho acima até da vertente técnica, porque é o mais difícil e nós somos um hotel que, apesar de termos 5 estrelas (ahn) sermos um hotel de luxo, muito falado, muito projetado, etc, etc, etc... (ahn) temos que ter muita noção de que o facto de ganharmos prémios etc, etc, etc... (ahn) temos que ter os pés muito bem assentes, não é? Porque a expectativa do cliente, se já era alta, com isto eleva-se ainda mais. Referência 2 - 1,57% Cobertura E, portanto, a parte comportamental e a humildade do staff é muito importante, e nós tentamos (ahn) que o nosso staff seja (ahn), como é que eu hei-de explicar, é um equilíbrio um bocadinho difícil (ahn) por isso, é que tem que vir um bocadinho de cada elemento do staff, tem que ser, tem que ser natural a cada um, que nem sempre é fácil. Mas, no fundo o que é que nós pretendemos? Pretendemos um staff (ahn, pausa) rigoroso, exigente que cumpra com a expectativa do cliente, até exceda, não é? Supere, por um lado. Mas, por outro lado, faça com que o cliente se sinta em casa e, isto acaba por ter que haver uma simpatia natural, sem passar aquela barreira da, da, da confiança demasiada, não é?
1.1.2.1.5 Desenvolver competências de liderança			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
	4	4	C6 - § 1 referência codificada [0,87% Cobertura] Referência 1 - 0,87% Cobertura portanto (ahn, pausa) liderar e ser liderado, entre aspas, com os mesmos, (ahn) estamos na mesma empresa, portanto, independentemente do estilo de cada um, não, não podemos ter microempresas portanto, haver um determinado estilo de liderança que seja comum (ahn) e, e (pausa) e ao nível de quem é liderado, entre aspas, porque somos todos, não é? Mas, compreender isso também, de uma forma (ahn) de uma forma, de uma forma que vá de encontro de uma personalidade da própria empresa. C4 - § 1 referência codificada [0,96% Cobertura] Referência 1 - 0,96% Cobertura Há uma, há uma certa (ahn) tendência para definir objetivos que são subjetivos mas, (ahn, pausa) objetivos como: (ahn) o colaborador ou o, o formando deverá ser capaz de (ahn) atender de forma correta um, um cliente, deverá ser capaz de (ahn) gerir uma, uma equipa de trabalho, deverá ser capaz de motivar (ahn) uma (ahn) um grupo.

			<p>C13 - § 1 referência codificada [1,41% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,41% Cobertura</p> <p>Tem a ver com, com a própria dinâmica da organização, seja porque, porque há, há pessoas que vão sendo admitidas e que vão saindo (ahn) Felizmente, não há muita, muita flexibilidade a esse nível, não há muita, o turnover não é muito grande mas, vai havendo algum, por força das baixas ou subidas de produção e que é necessário criar alguma estabilidade, portanto, e a ideia é, é entrosar as pessoas na, na, na dinâmica da empresa. Depois, há pessoas que saem, chefias que saem e há outras que vão entrando, não é? Gradualmente. E é preciso que haja formações de liderança, seja para eles irem adquirindo essas competências, se é que já não as têm, não é?</p>
			<p>C10 - § 1 referência codificada [0,35% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,35% Cobertura</p> <p>nós temos muitos chefes de equipa e portanto, é normal que, que haja essa necessidade também, pronto, de, de gestão (ahn) de gestão de equipas</p>
1.1.2.1.6 Desenvolver atitudes e comportamentos seguros no local de trabalho			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos associados à adoção de comportamentos/atitudes de preventivos no próprio local de trabalho	2	2	<p>C9 - § 1 referência codificada [0,52% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,52% Cobertura</p> <p>E também comportamental porque induz comportamentos positivos e comportamentos que não sejam de risco, basicamente, não é?</p> <p>(AV) Ok. (JP) Porque isto alerta para situações em que as pessoas se colocam em risco, se não seguirem determinados procedimentos e normas. Por isso, aqui também, procura-se trabalhar um bocadinho os comportamentos.</p>
			<p>C1 - § 1 referência codificada [1,52% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,52% Cobertura</p> <p>... e a parte mesmo comportamental, porque por exemplo, cada vez que estamos, (ahn) nós temos alguma uma aversão à mudança, e porque é que não vamos fazer a mesma coisa? Cada vez que mudamos para um novo produto temos de dar depois também, formação na área comportamental, para as pessoas perceber porque é que estamos a mudar, porque é que precisamos... então, sempre fizemos assim porque é que agora vamos fazer de outra forma? Porque o produto em si exige também uma mudança de, de comportamento (ahn) face ao que era no passado em que fazíamos praticamente sempre a mesma, a mesma coisa, portanto não é... por exemplo, nós agora para, para a área dos, do sector auto... da, da (pausa)... o ano passado teve que não só até foi no centro de formação, como intensificar a formação na área dos compósitos, por causa da...</p> <p>(OEE) ...aeronáutica... (PA) ... da fábrica da aeronáutica... (LC) ... da aeronáutica...</p>

			(PA) ...da aeronáutica.
1.1.2.1.7 Desenvolver competências comunicacionais			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
	2	2	C13 - § 1 referência codificada [0,25% Cobertura] Referência 1 - 0,25% Cobertura e a melhoria da comunicação entre pessoas de áreas de trabalho e categorias diferentes, num contexto mais informal.
			C10 - § 1 referência codificada [0,41% Cobertura] Referência 1 - 0,41% Cobertura perceber muito as dificuldades e os problemas de comunicação portanto, comunicação também é, é algo que nós temos que vir a...temos que trabalhar e temos vindo a fazer
1.1.2.1.8 Satisfazer os clientes			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos comportamentos a adotar, de forma a satisfazer os clientes com os serviços prestados	1	1	C12 - § 1 referência codificada [1,87% Cobertura] Referência 1 - 1,87% Cobertura é um pouco aquilo que tenho dito, é, é tentarmos ter este equilíbrio entre aquilo que é... ou seja, a nossa missão principal é, satisfação do cliente. Pronto. Isto aliado ao tema dos vinhos, porque pretendemos proporcionar uma experiência de satisfação ao cliente, como também, aliá-la aos vinhos, pronto. Isto é o nosso grande, a nossa grande missão é, é esta, não é? (ahn) E, para tal, nós realmente, (ahn) temos que ter uma equipa que consiga, como eu referi, (ahn) proporcionar esta experiência ao cliente, nos vários departamentos internos que temos, (ahn) por um lado, sem ser demasiado, rígido e formal, sem impor aquela, aquele formalismo que às vezes é típico dos hotéis de 5 estrelas (ahn) mas, ao mesmo tempo, sentindo, havendo aqui algum ambiente de, de afinidade com o hotel, de familiarização com o hotel, no fundo, não é?

1.1.2.2 FORMAÇÃO TÉCNICA

1.1.2.2.1 Atualizar conhecimentos e desenvolver competências para melhorar o desempenho profissional

Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos associados à atualização e desenvolvimento de conhecimento e competências de forma a acompanharem as evoluções que ocorrem nas próprias organizações	18	11	C3 - § 1 referência codificada [1,37% Cobertura] Referência 1 - 1,37% Cobertura na parte técnica no fundo, as pessoas aumentarem os conhecimentos, nós temos pessoas com o 12.º ano que apostamos em, em estarem cá e tirarem Licenciatura, fizemos isso, outras em tirar o Mestrado, outros em tirar o Doutoramento. (ahn) Noutros casos, enfim, não é preciso grau académico, (ahn) a formação é técnica, específica das áreas e (pausa) seja a área de Marketing, seja na área de Operações, pronto, fazemos isso e, o objetivo é claro, aumentar a produtividade
			C4 - § 2 referências codificadas [3,03% Cobertura] Referência 1 - 0,48% Cobertura (ahn) Podemos estar a falar de formação técnica, por exemplo, (ahn) a introdução do novo software que obriga a adquirir determinadas competências técnicas específicas Referência 2 - 2,55% Cobertura (ahn, pausa). Por exemplo, (ahn) adquirimos recentemente, adotamos recentemente, um novo software para gestão da nossa atividade e descrevemos como objetivo: deverá ser capaz de forma autónoma processar (ahn) bolsas de formação, deverá ser capaz de (ahn) inserir dados na plataforma "X" ou "Y" (ahn), outra formação técnica por exemplo, (ahn) a Dual é uma entidade certificada com o sistema da gestão da qualidade certificado e fazemos formação técnica na área da qualidade e definimos como objetivo para quem faz esta... para quem, para quem tem esta formação ou esta responsabilidade deverá ser capaz de (ahn) desenvolver um procedimento (ahn) de trabalho, deverá ser capaz de definir objetivos da qualidade, deverá ser capaz de avaliar o desempenho de um colaborador portanto, isto são (ahn) exemplos de objetivos que aparecem normalmente no, no, no nosso plano de formação.
			C9 - § 2 referências codificadas [1,16% Cobertura] Referência 1 - 0,87% Cobertura Formação técnica, pronto, nós temos (ahn) aqui, área da saúde, é uma área que está em constante evolução então, ou atualiza-se os conhecimentos às pessoas ou ficamos para trás. E como isto é um instituto, (ahn) dito de vanguarda nesta área da oncologia, só existem 3 em Portugal, o do Porto, o de Coimbra e o de Lisboa. O nosso como é um instituto que tem uma cultura de investigação e de acompanhamento da, das novidades, fomenta um bocadinho (ahn) essa parte da, da aquisição de conhecimentos e de atualização constante, basicamente é isso em termos técnicos, profissionais. Referência 2 - 0,28% Cobertura E, que apesar de tudo têm que ser postas em prática para dar os cumprimentos de qualidade, higiene e

		<p>segurança no trabalho e de atualização de conhecimentos e práticas de, da área da saúde</p> <hr/> <p>C13 - § 2 referências codificadas [1,83% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,65% Cobertura</p> <p>é necessário que quem trabalha cá com SAP, esteja atualizado permanentemente, portanto, também é preciso dar formação depois, aos restantes utilizadores sobre ferramentas novas de SAP ou, ou atualizações, portanto, isto tem a ver com as tecnologias da informação, também é outra, outra das vertentes.</p> <p>Referência 2 - 1,18% Cobertura</p> <p>Isso é, é na sua essência é aquilo que eu disse inicialmente, com, com a formação técnica, o que pretendemos é fazer com que os profissionais da C13 (ahn) estejam ao nível, da C13 Portuguesa, estejam ao nível dos profissionais da C13 da Alemanha, que é um standard da empresa (ahn) de forma que a C13 continue a produzir sempre com o mesmo nível de qualidade, seja aqui em Portugal, seja na Alemanha, seja na Índia, seja na China (ahn) para não perder essa, (ahn) essa posição de liderança que tem neste momento.</p> <hr/> <p>C15 - § 1 referência codificada [2,47% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,47% Cobertura</p> <p>Existem áreas que são críticas para a Organização, as áreas relacionadas com o negócio: atendimento ao serviço ao cliente, a segurança alimentar, a segurança e saúde no trabalho, a qualidade do produto e o manuseamento dos equipamentos. Estas áreas merecem uma posição de destaque na formação de todas as equipas do Grupo. Ao nível das equipas de direção, queremos através da formação técnica, atingir o cumprimento rigoroso dos standards de gestão C15 e desenvolver competências que permitam construir capacidade nas equipas para melhorar a cada dia os resultados da actividade, com a consequente satisfação de todos os envolvidos.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C1 - § 3 referências codificadas [2,86% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,22% Cobertura</p> <p>Em termos técnicos (ahn) em termos técnicos (ahn) eu podia, podia fazer aqui a separação do seguinte. Por um lado, sabendo nós que há projetos que vão ser implementados na empresa, sabendo nós que há (ahn) alterações que vão ser feitas, portanto, há necessidade de trabalhar tecnicamente, aqueles colaboradores de forma que, quando esse projeto vier a ser implementado eles estejam capazes de. Quer seja na área industrial quer seja na área do, do retalho. Por exemplo, é fácil identificar no retalho que nós temos... quando é lançado uma, uma nova viatura nós temos que formar tecnicamente, todos os profissionais de forma que, quando ela começar a circular eles estejam preparados para resolver qualquer problema que se depare, não é?</p> <p>Referência 2 - 0,70% Cobertura</p> <p>Não esquecendo também que somos um grupo de empresas, que em termos técnicos temos que estar constantemente atualizados, porque o produto que nós trabalhamos está em constante alteração, não é?</p> <p>(AV) Hum, hum.</p> <p>(LC) E daí fazer-se muita formação técnica, agora é verdade que (ahn) esta formação técnica é feita e é feita também, muito por antecipação, mas há uma preocupação grande com a componente comportamental, não é?</p> <p>Referência 3 - 0,94% Cobertura</p> <p>O setor automóvel está em constante inovação e portanto, a, a competitividade entre as marcas é de tal ordem, que se não conseguirmos inovar morremos e portanto, estamos todos os dias a receber, se não for, se não for uma novidade na área (ahn) das motorizações é ao nível dos sistemas de segurança ativa ou passiva, é da, da, das soluções de propulsão, portanto, nós estamos constantemente... mesmo do ponto de vista design do modelo, estamos constantemente a ser...</p> <p>(LC) ... sim, sim. Isto no setor automóvel, mas na indústria acontece praticamente a mesma coisa, não é?</p> <hr/> <p>C8 - § 2 referências codificadas [1,48% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,57% Cobertura</p> <p>Se estivermos a falar da parte clínica, aí a formação dada contribui de sobremaneira para o melhor desempenho dos, dos nossos profissionais clínicos, quanto mais não seja porque nós temos muita formação direcionada para a área clínica, quanto mais não seja pela atualização do, do conhecimento.</p> <p>Referência 2 - 0,91% Cobertura</p> <p>mas, sim como a própria atualização do conhecimento, na área clínica é muito importante porque isto está sempre, está sempre a evoluir, a medicina está, está, evolui cada vez mais (ahn) aquilo que se aprende num ano, pode no noutro ano (ahn) pode já haver uma nova terapêutica, um novo medicamento, um (ahn) portanto, nós temos muita formação corrente e anualmente, sobre os mesmos temas porque faz parte (ahn) do próprio, do próprio conteúdo funcional de cada profissional</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C5 - § 1 referência codificada [3,07% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 3,07% Cobertura</p> <p>(NS) Aliás para ter uma ideia, tenho duas pessoas das operações que estão mensalmente, a verificar as competências técnicas das pessoas, nós temos uma...um pipeline em que temos o nome das pessoas, ok? do lado esquerdo, e em cima temos as competências técnicas, (ahn) PHP, Javascript, Produção, CRM, RH, ou seja, quem é que são pessoas que têm aquelas competências, que são atualizadas de mês a mês, em conjunto comigo, depois eu valido com base naquilo que é o perfil de competências que nós temos para cada pessoa, (ahn) e na avaliação de desempenho e portanto, é uma questão muito importante para nós, isto é a mesma coisa que... para a Andreia ficar com a ideia completa, (ahn) vamos supor... há uma especificidades técnicas, por exemplo, soldadura, na indústria. Você só pode soldar em MIG ou em MAG ou por pontos, se tiver uma formação dada pelo Instituto de Soldadura de Portugal, e portanto é um pouco esta semelhança. Não é? Você não pode trabalhar com as nossas ferramentas...</p> <p>(AV) ...sem essa formação...</p> <p>(NS) ...se não tiver estas competências.</p> <hr/> <p>C7 - § 2 referências codificadas [1,83% Cobertura]</p> <p>Referências 1-2 - 1,83% Cobertura</p> <p>Ambas as formações visam o desenvolvimento de competências e ambas as formações visam preparar os colaboradores para melhor responderem aos desafios actuais e futuros da empresa.</p> <hr/> <p>C14 - § 1 referência codificada [0,26% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,26% Cobertura</p> <p>Mais uma vez, reforço sempre com forte incidência técnica por tudo aquilo que obriga, porque implica... em primeiro momento, implica o desenvolvimento claramente das pessoas (ahn) e portanto, é esse o nosso objetivo máximo é que elas se desenvolvam e façam melhor o seu trabalho</p> <hr/> <p>C12 - § 1 referência codificada [1,35% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,35% Cobertura</p> <p>Naturalmente, pretendemos alcançar níveis de excelência técnico, não é? Ou seja, pôr um barman a servir e a saber exatamente aquilo que está a fazer, não é? Por exemplo. (ahn) Portanto, a vertente técnica, obviamente que é extremamente importante, e nós tentamos já, fazer o recrutamento, como eu disse, com esta formação e depois, acrescentar alguma formação nossa, até muito específica do nosso projeto, nomeadamente, a formação em vinhos, por exemplo. Sendo nós um hotel vinico, temos esse complemento de formação com a nossa Wine School que é dada pela Beatriz, a responsável de vinhos, um exemplo.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.1.2.2.2 Cumprir com as normas de segurança e de qualidade

Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos associados ao cumprimento das normas de segurança e de qualidade	13	4	C10 - § 1 referência codificada [1,58% Cobertura] Referência 1 - 1,58% Cobertura Esta formação técnica é muito virada para a segurança (ahn) porque são projetos que são feitos efetivamente no terreno e o grau de, de, de (ahn, pausa) de risco é muito elevado, porque estamos a falar de trabalhar com energia muita alta tensão é um risco muito elevado portanto, essencialmente são questões de reciclagem e de, de sensibilização ao nível da segurança (ahn) ao nível da qualidade portanto, perante o nosso cliente, não é? (ahn, pausa). E, eu diria que de uma forma geral esta formação técnica são estes os dois principais objetivos: é a sensibilização ao nível da segurança, (ahn) sensibilização ao nível da qualidade.
			C8 - § 1 referência codificada [0,92% Cobertura] Referência 1 - 0,92% Cobertura É preciso ter competência, é preciso ter conhecimento, é preciso saber o que é que é (ahn) as conformidades, não conformidades, como é que se age perante, perante essas conformidades, conhecer a, a legislação que são as, as ISO, não é? Portanto, no fundo vem uma orientação e cumprir, trabalhar conforme as normas, o que significa que se nós estamos muito direcionados para a saúde, há áreas que não conhecemos tão bem e que é preciso, que é preciso desenvolver esse conhecimento.
			C11 - § 1 referência codificada [0,59% Cobertura] Referência 1 - 0,59% Cobertura Objetivo é que o funcionário esteja de facto perfeitamente dentro das regras e das questões técnicas da empresa. Há inclusive alguns cursos, porque lidam com situações de maior responsabilidade na área das operações
			C14 - § 10 referências codificadas [6,77% Cobertura] Referência 1 - 1,13% Cobertura (ahn) A formação foi implementada sobretudo por causa da, da criação do sistema de qualidade. A formação estava inicialmente ao cuidado da responsável da Gestão da Qualidade, porque é uma das áreas sobre a qual mais incide a formação, uma vez que se trata de um negócio de Retalho Alimentar. A par disso, a estrutura de RH ainda se estava a desenvolver. Remeto para o paradigma seção de pessoal e gestão estratégica de RH, portanto, tratando-se de uma empresa do retalho alimentar, o departamento de qualidade era um departamento com urgência em ser, a ser construído e ser implantado. (ahn) A formação começou precisamente por estar alocada a essa departamento, portanto, a pessoa que hoje é responsável da qualidade e ambiente e segurança era na altura a responsável precisamente, da, da formação. A formação era sobretudo uma formação técnica, de apoio e suporte a este sistema (ahn) portanto, estaremos a falar em 94, portanto, a formação do ponto de vista de, de raiz embora possa depois precisar, começou, iniciou-se em, em 94 sobretudo com as questões técnicas (ahn) que, digamos, cruzavam com os requisitos legais que impõem o sistema de qualidade no, no retalho alimentar.

		<p>Referência 2 - 0,79% Cobertura</p> <p>Da minha experiência e não só mas também, de retalho alimentar que trago detrás, a formação técnica nunca consegue estar desvinculada no retalho alimentar é, é praticamente impossível (ahn) porque nós para cumprirmos todas as normas (ahn) para que o produto final chegue ao cliente em condições consideráveis, ou seja, garantia de segurança do consumidor final e proteção e confiança na nossa marca, é necessário que haja por detrás disso, uma série de, de requisitos e uma série de cumprimentos normativos que implicam que haja formação técnica dos operadores, nomeadamente, até quando a atualização que implica atualizações de instruções de trabalho, etc., há necessidade dessa formação seja ela de cariz interno ou externo, e portanto, é desvinculação desta, desta questão formativa é (ahn) é impossível, por assim dizer.</p> <p>Referências 3-4 - 0,55% Cobertura</p> <p>(ahn) em segundo, em segunda instância, por exemplo, a questão das, ligada à segurança, tudo que tenha a ver com a proteção do próprio e também, maximizar o trabalho dessa pessoa que já domina, por exemplo, estou a pensar numa linha operacional, que a pessoa já domina uma máquina é do nosso interesse que essa pessoa não fique lesada e portanto, que não, que não aumente (ahn) o absentismo e que nos implique ali a ter outra pessoa a substituí-la e portanto, esta questão de ter por uma lado, formação técnica e formação de sensibilização, isto muito numa lógica mais operacional.</p> <p>Referência 5 - 0,76% Cobertura</p> <p>Portanto, temos que apanhar as uvas no Douro e portanto, há um, um cuidado mais acrescido em representar da forma mais (ahn) digamos, mais eficaz e, e com maior qualidade esse, esse produto, portanto, os dois grandes objetivos sempre, é claramente por um lado, (ahn) desenvolver as pessoas e poderemos também, dizer que queremos cumprir tudo aquilo que são também, os normativos e que, e que nos permitem vender para, para diversos mercados, porque os mercados também, exigem (ahn) estou a pensar, por exemplo, a questão da rotulagem, a questão das, das regras do produto, da forma como o produto é, é, é por assim dizer, confeccionado e tudo mais, que têm de estar asseguradas, que para um mercado pode representar um determinado parâmetro, e para outro mercado é outra situação completamente diferente.</p> <p>Referência 6 - 0,29% Cobertura</p> <p>É prioritário para o negócio assegurar a Qualidade do Produto quer para os Distribuidores, quer para o consumidor final. E tratando-se de um produto premium é importante assegurar que todos os tramites legais são seguidos com o máximo rigor e de que a mensagem que passa para o exterior é a mais correta.</p> <p>Referência 7 - 1,42% Cobertura</p> <p>(ahn) Nunca é de mais salientar todos os perigos que pode existir apesar do nosso negócio ter do ponto de vista alimentar, a taxa é muito baixa, portanto, a taxa de risco, porque o produto é basicamente... as garrafas são cheias em contexto fechado, portanto, o produto está quase sempre em contexto fechado e o contacto humano é muito, é muito na fase inicial e na fase final do acabamento do produto e portanto, a, digamos, a contaminação é quase, é quase (pausa) nula, portanto, é difícil de acontecer (ahn) o que não invalida que as pessoas devam estar preparadas (ahn) e devam saber que há determinados requisitos como não levar jóias para, jóias, digo anéis, alianças por aí fora, para linha, não levar</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>comprimidos para tomar na linha, porque apesar de ser em sistema fechado estamos a falar de medicação, de pastilhas digamos, que podem contaminar o produto, (ahn) terem sempre as mãos higienizadas. Portanto, há uma série de cumprimentos, isto digo, por exemplo, nós temos produtos que apesar de serem cheios em linha, em linha fechada têm depois, determinados adereços que implicam estar a ser trabalhados manualmente. Estou a pensar, por exemplo, produtos que nós temos que não são, que não são portanto, diretamente nossos mas, que nós enchemos, portanto, a aguardente geralmente é... tradicionalmente em... um fio, um lacre, portanto, aquilo depois tem de ser tudo trabalhado e convém que o operador saiba que há determinados cuidados que deve ter, que deve ter em linha para, para cumprir.</p> <p>Referência 8 - 0,46% Cobertura</p> <p>Claramente, como, como já referi noutra, noutra ocasião, estamos a falar de questões que implicam instruções de trabalho e que eles saibam que isto existe mas, nunca é demais que tecnicamente eles percebam o porquê, porque muitas vezes, o que faz a pessoa (ahn) digamos, adquirir o tal comportamento técnico que eu dizia há pouco, é eu perceber porque isto é pedido, porque é que eu tenho, porque é que eu não posso usar verniz nas unhas quando estou em linha, se eu até vou estar de luvas.</p> <p>Referência 9 - 0,14% Cobertura</p> <p>(ahn) Porque é que eu não posso usar um relógio, se o meu relógio nunca entraria numa garrafa, portanto, é importante que eles, que percebam isso.</p> <p>Referência 10 - 1,22% Cobertura</p> <p>(ahn) Era o que eu lhe dizia há pouco, a questão do retalho alimentar, a formação técnica é indispensável (ahn) por todos, é o que eu lhe digo, pela proteção do produto, pela proteção do próprio colaborador (ahn) penso por exemplo na questão das vinhas, (ahn) talvez ao facto de eu estar mais ligada, neste momento, mais cá (ahn) mas, agora já desenvolver alguns projetos para o Douro, por exemplo, nós em, quando estamos a trabalhar em vinha, nós estamos a falar em, quando se pensa em vindima, nós estamos a pensar em dois ou três meses mas, a vindima no fundo acaba por alocar um semestre do ano, portanto, há um semestre do ano em que está alocado e é preciso haver uma série de cuidados, por exemplo, em termos segurança, nós temos a questão dos tratoristas, portanto, temos que assegurar que eles cumprem todas as normas de segurança para, para digamos, para conduzir o trator, para saber manusear um conjunto de máquinas, temos que, que garantir que, que eles percebem o risco, por exemplo, trabalhamos com aguardente, é preciso que eles saibam que em adegas há uma série de cuidados que têm, que têm de facto que ter. Portanto, a formação técnica devido ao facto de se tratar de um produto, é de facto uma das grandes, uma das grandes apostas, por todas as exigências que isso tem.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.1.2.2.3 Responder às necessidades do serviço e do negócio

Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação dos motivos associados ao cumprimento dos requisitos e especificidades do negócio	7	4	<p>C4 - § 1 referência codificada [2,21% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,21% Cobertura</p> <p>A formação técnica muitas vezes (ahn) é definida antecipando necessidades. Se nós prevemos que no próximo ano vamos (ahn) por exemplo, passar a utilizar mais (ahn) uma versão nova do Excel então, antecipamos esta necessidade e preparamos (ahn) os elementos da equipa para, para fazer isto. Se nós sentimos por exemplo, que vai sair um novo programa de financiamento então, preparamos as pessoas que trabalham no backoffice e fazem a gestão dos financiamentos de forma a que, quando formos utilizar este novo regulamento, estas pessoas estejam preparadas para isto portanto, a formação (ahn) técnica (ahn) é feita muito com, com base numa... (ahn, pausa)</p> <p>(AV) Prevenção? (ES) Numa prevenção, exatamente. (ahn) Algumas vezes também, correção mas, numa prevenção.</p>
			<p>C13 - § 3 referências codificadas [3,54% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,95% Cobertura</p> <p>Porque se existe (ahn) uma pressão constante do mercado para inovar, por exemplo, (ahn) (ahn) a C13 pretende que não chegue a haver essa pressão, o que faz com que não estejamos à espera e a reboque da, da concorrência ou de uma suposta concorrência, (ahn) temos que estar sempre à frente, como, como... a C13 se consciencializou, a gerência da C13 se consciencializou que não tem que ter a arrogância de se considerar superior aos outros ou, ou que não tem concorrência, pura e simplesmente deixar-se na sua (pausa) a olhar para o seu umbigo mas, (ahn) tem que andar sempre à frente de si própria, tem que superar a si própria, não havendo concorrência tem que procurar essa, essa auto-superação e acaba por ser esse o móbil da do seu investimento, da, que leva a que haja este tipo de formação permanente nas pessoas, e a mudança de máquinas e a evolução constante de máquinas</p> <p>Referência 2 - 1,18% Cobertura</p> <p>Sempre numa perspetiva preventiva a formação implementada? (AM) Sempre, sempre. O mesmo se passa em relação aos equipamentos que nós, não fazemos só manutenção curativa de procura do erro mas, fazemos também manutenção preventiva para evitar que as máquinas, que um rolamento, por exemplo, (ahn) rebente procura-se atempadamente e nos tempos de paragem, por exemplo, fazer a substituição dos rolamentos de forma preventiva, porque se ele rebentar pode parar a produção e podemos não dar resposta aos nossos clientes, portanto, vai nesse sentido.</p> <p>Referência 3 - 0,41% Cobertura</p> <p>Mas... fundamentalmente o nós temos é que fazer é, satisfazer os nossos clientes com produtos de qualidade, no fundo e este é, é a essência do, do negócio, do nosso e se calhar de todos. (risos)</p>

			<p>C8 - § 1 referência codificada [0,54% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,54% Cobertura</p> <p>Na área não clínica, também fazemos (ahn) com que isso também, tentamos dar e, e, e consultando sempre as, as estruturas de, de gestão intermédia, tentamos canalizar a formação que venha de encontro às necessidades de serviços para melhorar o desempenho dos nossos profissionais.</p>
			<p>C5 - § 2 referências codificadas [1,79% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,80% Cobertura</p> <p>Em termos técnicos (ahn, pausa), depende, isso é a própria Microsoft que nos indica, mas por exemplo neste caso em concreto, queremos que todas as pessoas conheçam NAV 2013 (Microsoft), ok? Na sua componente de instalação, financeira, logística, produção e recursos humanos</p> <p>Referência 2 - 0,99% Cobertura</p> <p>Porque é o nosso negócio, porque é aquilo que nós, nós faturamos através daí, não é? Repare. Um cliente, e para perceber bem, um cliente que precise que nós trabalhemos em NAV 2013, se nós não tivermos pessoas certificadas em NAV 2013 não podemos fazer essa proposta, ok? E portanto nós temos que estar up to date, e portanto é técnica.</p>

1.1.2.2.4 Diferenciar da concorrência

Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
	2	2	<p>C8 - § 1 referência codificada [0,51% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,51% Cobertura</p> <p>Todos os que mencionei, porque... continuo a dizer que realmente, a comunicação é muito importante, (ahn) vamos apostando na formação nesse âmbito, mas essencialmente, a competência técnica e pela diferenciação do próprio hospital é, é a área temática mais importante.</p>
			<p>C5 - § 1 referência codificada [3,01% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 3,01% Cobertura</p> <p>Porque é o que nos diferencia da concorrência. Portanto, nós temos de ter as melhores pessoas (ahn) e com o melhor know-how possível e up to date. Ok? (ahn) Se bem que, nós tentamos, e a nossa formação e a nossa cultura começa logo na primeira entrevista de seleção. Ok? Nós antes de selecionarmos os melhores técnicos, selecionamos as melhores pessoas, ok? E depois trabalhamos a parte técnica delas. Ok? (ahn) E portanto eu diria-lhe que é a técnica que é o mais importante para nós, porque nós contratamos boas pessoas e pessoas que respeitam a cultura C5, ok? E a cultura C5 é: humildade, espírito de equipa e qualidade. Ok? E (ahn) quando tu tens estas três vertentes na pessoa já, no seu ADN depois, a parte técnica vai ajudar a pessoa ainda, a ser melhor trabalhador do que ser... ou seja, no fundo tentamos misturar o melhor da pessoa com o melhor da parte técnica. E isso que nos diferencia da concorrência, e portanto, eu diria-lhe que é a parte técnica que é muito mais importante</p>

			para nós. Sem dúvida alguma.
1.1.2.2.5 Garantir a qualidade do serviço			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
	3	1	<p>C12 - § 3 referências codificadas [1,67% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,50% Cobertura</p> <p>Ou seja, (ahn) sendo nós um hotel de 5 estrelas, de luxo, em que o, o... a expectativa do cliente é muito elevada, não é? Temos que ter por um lado uma componente técnica muito forte para garantir a qualidade do serviço, não é?</p> <p>Referência 2 - 0,75% Cobertura</p> <p>Quer dizer, essencialmente, é o, o aperfeiçoamento do serviço, não é? Ou seja, para atingir a qualidade do serviço que é a nossa (ahn) missão principal, ou seja, nós temos padrões de exigência, muito elevados (ahn) e, e portanto, temos que ter um staff à altura desses, desse grau de exigência que nos é solicitado pelo cliente, não é?</p> <p>Referência 3 - 0,41% Cobertura</p> <p>E, isso obviamente, (ahn) a vertente técnica é extremamente importante, para atingir essa qualidade do serviço (ahn) perante o cliente, não é? (ahn, pausa) Pronto, basicamente é isso.</p>
2. Investimento em ações formativas			
2.1 EXEMPLOS			
2.1.1 FORMAÇÃO TÉCNICA			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação de exemplos de ações formativas de carácter técnico	60	13	<p>C6 - § 12 referências codificadas [3,51% Cobertura]</p> <p>Referências 1-3 - 0,48% Cobertura</p> <p>ao nível mais técnico (ahn) gestão portuária, fizemos (ahn) pois, aí não foi para os nossos colaboradores foi para um cliente, foi para a Venezuela (ahn) depois, para os nossos colaboradores fizemos (ahn) línguas, fizemos (ahn, pausa), fizemos muita coisa (risos).</p> <p>Referência 4 - 0,07% Cobertura</p> <p>Gestão e Finanças para não financeiros</p>

		<p>Referência 5 - 0,01% Cobertura</p> <p>Excel</p> <p>Referências 6-7 - 1,17% Cobertura</p> <p>Depois, nós também fazemos formação sénior, mas aí já não está no âmbito dos colaboradores, portanto, para antigos colaboradores da C6, portanto, nós temos essa preocupação (ahn) e também é interessante ver o percurso deles, (ahn) muitos vêm porque é um pretexto para se... encontrarem com antigos colegas, alguns vêm não importa o que é a formação, vêm mas esses acho que também um motivo válido, mas principalmente, ao nível de informática foi muito interessante, às vezes até com alguma emotividade ouvi-los dizer assim: o meu neto não se acreditava que fui eu que enviei o e-mail (ahn) porque informática é o que eles mais gostam e... (risos)</p> <p>Referência 8 - 0,06% Cobertura</p> <p>saúde e da segurança no trabalho</p> <p>Referência 9 - 0,34% Cobertura</p> <p>ISPS, (ahn) isto é um código (ahn) penso que nasceu um bocadinho com o "11 de Setembro", um código especí... de segurança específico para portos, portanto, e há aqui algumas (ahn) obrigações</p> <p>Referência 10 - 0,27% Cobertura</p> <p>Fizémos inglês, fizémos primeiros socorros, (ahn) depois formação muito técnica de aplicações que... com as quais nos, nos vamos (ahn) vamos trabalhando</p> <p>Referência 11 - 0,03% Cobertura</p> <p>Gestão Portuária</p> <p>Referência 12 - 1,08% Cobertura</p> <p>Aquela que é mais específica sem dúvida nenhuma, Gestão Portuária, ISPS que é, que é, que é mesmo de, de (ahn) de portos é uma coisa específica, (ahn) IMDG é também um curso que nos diferencia um bocadinho (ahn) porque tem a ver com o transporte de mercadorias perigosas, portanto, uma coisa também muito ligada aos portos e, este ano vamos pela primeira vez (ahn), e até com a Universidade do Porto (ahn) fazer, fazer um curso de Direito Marítimo (ahn) também, lá está, estamos a voltar para aquilo que nos é específico, porque se nós... nós já fomos a Cabo Verde fazer (ahn) trabalho em equipa, Excel</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C3 - § 1 referência codificada [1,28% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,28% Cobertura</p> <p>Excel, (ahn) parece básico, mas há muitas pessoas que têm dificuldade em, em... (pausa)</p> <p>(AV) ... em explorar mais essa ferramenta ... (MP) Em explorar e o Excel é fundamental para "N" coisas no dia-a-dia do trabalho, ... (pausa) fizemos formação na área do inglês, que também para nós é fundamental, por causa do negócio internacional, (pausa) enfim, houve "N" formações técnicas pelos departamentos todos, quer dizer, não vou agora estar ...</p> <hr/> <p>C4 - § 2 referências codificadas [0,62% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,22% Cobertura</p> <p>Por exemplo, sensibilização para a qualidade, higiene e segurança no trabalho</p> <p>Referência 2 - 0,39% Cobertura</p> <p>(ahn) depois também, Excel avançado portanto, ações mais específicas em função de necessidades específicas de cada, de cada colaborador.</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C9 - § 5 referências codificadas [2,69% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,54% Cobertura</p> <p>temos a, uma parte que é os cursos clínicos (ahn) para lhe dar aqui uma panorâmica já, disto, temos aqui o nome do curso, por exemplo, é o Suporte Básico de Vida, que tem o seu início em 2015, no dia 11 de Março e terá o seu término em... no mesmo dia. Porque isto são formações...</p> <p>(AV) De curta duração? (JP) De curta duração. Normalmente, é uma manhã.</p> <p>Referência 2 - 0,92% Cobertura</p> <p>Temos aqui outro, o Suporte Básico de Vida Pediátrico, que é especificamente para o setor da pediatria. E agora podemos continuar para baixo e ver outro tipo de formações. Cursos de informática e estatística. Ali tínhamos visto a área clínica, aqui estamos nos cursos de estatística e informática, introdução ao SPSS, que também vai iniciar agora em 2 de Março, termina em 5 de Março, e também, temos as listas de selecionados. Depois, temos estatísticas, regressão, isto aqui, este tipo de cursos é dado por formadores internos e assegurado em termos orçamentais pelo C9 porque estes não são financiados.</p> <p>Referência 3 - 0,33% Cobertura</p> <p>temos aqui a formação obrigatória, que é suporte básico de vida, segurança contra incêndios e planeamento hospitalar, temos várias ações como pode ver (ahn) só este aqui, agrupa uma série de cursos que vão até dezembro.</p> <p>Referência 4 - 0,76% Cobertura</p> <p>formação em empresas subcontratadas, voluntárias e outras em gestão de risco, ou seja, (ahn) além da formação aos nossos colaboradores, nós temos aqui algumas empresas de prestação de serviços, nomeadamente, no refeitório, na segurança, na limpeza, e esses colaboradores para poderem exercer cá dentro têm que fazer estas formações também. Pronto. É o único caso excepcional em que há pessoas externas a fazer formação, porque é para cumprir os critérios da qualidade, da segurança e higiene no trabalho.</p> <p>Referência 5 - 0,14% Cobertura</p> <p>temos a tal formação obrigatória, formação clínica, formação em informática e em estatística</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C13 - § 11 referências codificadas [8,31% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,31% Cobertura</p> <p>Têm formação na Alemanha, que pode ser um mês, dois, três, quatro, cinco ou até mais, dependendo da, da área específica. Essa é a primeira vertente, que é a vertente técnica. Depois naturalmente, há uma vertente associada à vertente técnica que é a vertente da qualidade, portanto, o controlo estatístico do processo também é uma das preocupações que está ligada à, vamos dizer assim, à qualidade e à produção mas, (ahn) as questões da, da qualidade do produto são questões que estão sempre associadas, porque tanto os operadores como os afinadores de máquinas (ahn) têm uma, uma permanente intervenção no processo de fabrico nas mais diversas seções e centros de custo, com o objetivo de aferir se o produto está em conformidade com as normas estabelecidas. Portanto, existe sempre essa, essa preocupação, por outro lado, também já existem equipamentos com capacidade para fazer o controle de qualidade do produto e então, (ahn) também existe formação das pessoas nesses novos equipamentos, portanto, já é algo relativamente, relativamente novo na maior parte das seções.</p> <p>Referência 2 - 0,52% Cobertura</p> <p>Existem, existem diversas vertentes de formação, existe a vertente técnica que está associada à, à produção propriamente dita, ou chamamos produção, e depois, existe uma que é, essa sim, a técnica que tem que ver com máquinas, equipamentos</p> <p>Referência 3 - 2,09% Cobertura</p> <p>Estamos a falar das coisas mais diversas, das formações mais diversas, como por exemplo, (ahn) pneumática, eletrónica industrial, e outras áreas que tem que ver com a, com a função específica que cada pessoa representa nessas áreas da manutenção ou da reparação de máquinas. Portanto, este é a parte, a chamada parte técnica. Depois também, há outra parte, que tem que ver com a higiene e segurança, higiene e segurança, ergonomia (ahn) e, e também bombeiros e a criação do que nós temos uma equipa de socorristas também, têm uma formação específica nessa área. Os bombeiros vão fazer a sua formação anualmente, à Escola Nacional de Bombeiros durante uma semana ou quatro dias, portanto, essa é outra vertente. Existe a vertente (ahn) mais geral, portanto, tem a ver com cursos específicos, sei lá, condução de empilhadores (ahn) trabalhos em altura, portanto, há uma série de, de outro tipo de cursos que, que são considerados de âmbito geral, portanto, é transversal.</p> <p>Referência 4 - 0,57% Cobertura</p> <p>E depois, temos a, a outra vertente, que é a vertente... estou a falar desta área mas também, estou a falar dos escritórios, não é? Legislação laboral, estou a falar elaboração de planos de formação, de contabilidade também sobre as áreas específicas da contabilidade</p> <p>Referências 5-6 - 0,77% Cobertura</p> <p>E estava-me a esquecer de uma outra área, que é a área da, da informática, claro que já não é como há uns tempos atrás, já não é uma área tão, tão utilizada, se bem que, pontualmente, existem algumas áreas ou pessoas específicas que, que pedem também, formações específicas, por exemplo, fazer qualquer coisa em Visual Basic, em, em Excel avançado, não é?</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>Referência 7 - 0,12% Cobertura</p> <p>Depois, temos aquela formação pedagógica de formadores</p> <p>Referências 8-9 - 0,78% Cobertura</p> <p>temos também SAP, o nosso sistema informático é o SAP e, e, e é necessário que quem trabalha cá com SAP, esteja atualizado permanentemente, portanto, também é preciso dar formação depois, aos restantes utilizadores sobre ferramentas novas de SAP ou, ou atualizações, portanto, isto tem a ver com as tecnologias da informação, também é outra, outra das vertentes.</p> <p>Referência 10 - 0,11% Cobertura</p> <p>a formação de bombeiros, condução de empilhadores</p> <p>Referência 11 - 1,05% Cobertura</p> <p>até temos agora, uma formação pedagógica de formadores a decorrer porque entraram novos engenheiros que não tinham essa formação, as outras pessoas mais antigas também, não tinham e estamos, vamos atualizando sempre. Estas pessoas têm necessidade de formar outros colaboradores e, como tal, precisam de estar munidos com competências de formação, atendendo a que a empresa, sendo acreditada pelo DGERT, necessita de validar as suas formações apoiada em formadores igualmente acreditados.</p> <hr/> <p>C10 - § 5 referências codificadas [3,82% Cobertura]</p> <p>Referências 1-3 - 0,38% Cobertura</p> <p>Pronto. (ahn) Eu lembro-me mais das técnicas. (risos)</p> <p>(AV) (risos) (MF) Socorrismo, fazemos com muita frequência, primeiros socorros ou socorrismo.</p> <p>Referência 4 - 3,09% Cobertura</p> <p>Fizemos vários, é que fazemos várias, depois é... todos os anos, depois os cartões de socorrista vão caducando e nós vamos fazendo reciclagem. Socorrismo, trabalhos em altura, fizemos imensa, porque é, é... nem é só a exigência do cliente, é mesmo uma questão que nós queremos cumprir e efetivamente, têm de ter sensibilidade para. (ahn) Depois, há uma formação específica que é, que se chama TETBT, que é Trabalhos em Tensão, Baixa Tensão que também, é feita com muita frequência (ahn) a tal formação que lhe falei também, de trabalhos na vizinhança de tensão, passaportes de segurança é uma formação obrigatória para entrar em obra, por exemplo da REN (ahn) que no fundo eles têm, é, são noções de segurança e é reciclagem a esse nível mas, é emitido um passaporte, que só com esse passaporte é que a pessoa pode, pode efetivamente (ahn) entrar em obra, fizemos formação de línguas, fizemos bastante, de francês, inglês e alemão. Portanto também, temos vindo a fazer (ahn) promovido também, tudo pela empresa (ahn) fizemos ao nível de projeto e desenho (ahn) Auto-CAD também fizemos nesse âmbito (ahn, pausa) e, e a nível comportamental estava a tentar lembrar-me de mais... negociação e compras, também, também fizemos, inovação (ahn, pausa)</p> <p>Referência 5 - 0,35% Cobertura</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>Eu acho que assim de repente (ahn) são, são as principais. Portanto, está a ver que a fatia é, é toda... é, é muito grande para o nível técnico.</p>
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C1 - § 5 referências codificadas [3,15% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,60% Cobertura</p> <p>Depois, (ahn) em função dos vários produtos são lançados... é necessário fazer sempre esta formação técnica específica (ahn) e, portanto foi feito este ano, (ahn) a propósito do, do Y, foi feita também formação do, do L...</p> <p>(PA) ... do L, do Y, fizemos formação muito intensa, embora já, nos híbridos, tecnologias híbridas... (LC) ... isto só C1.</p> <p>Referência 2 - 0,39% Cobertura</p> <p>Por exemplo, neste momento está... estão a decorrer forma... está a decorrer formação de línguas que iniciou em novembro, em novembro, e está a decorrer formação de francês, formação de inglês, formação de espanhol (pausa) por exemplo. (ahn)</p> <p>Referência 3 - 1,19% Cobertura</p> <p>por exemplo no ano passado nos dois últimos anos, assim em termos gerais, assim, o que é mais transversal ao grupo e até ver por orientação da, da administração do topo, tivemos em 2013 um conjunto de ações de formação na área da inovação... (SSS - até foi o Carlos Pires)... e tivemos no ano passado na área do Kaizen e melhoria contínua, apesar da, da, de estar muito enraizado na, na cultura do grupo, sobretudo a cultura C1, houve necessidade de rever aqui alguns conceitos e de (ahn) repor alguns conhecimentos, porque isto o tempo vai passando e a gente acha que os mantém e chega ao fim, mas foram duas áreas que, que podem ter sobressaído um pouco pela forma... ou seja, elas continuaram... sempre foram feitas</p> <p>Referência 4 - 0,24% Cobertura</p> <p>inovação e a deste ano foi melhoria contínua e portanto, fruto desta grande iniciativa, do meu ponto de vista e estando um bocadinho mais afastada</p> <p>Referência 5 - 0,73% Cobertura</p> <p>por exemplo, quando é lançado um novo produto eu aqui falo porque é de lá que eu venho, (ahn) por exemplo, o ano passado (ahn) com o lançamento dos novos produtos e com uma intensificação da comunicação e da, da, da ação das tecnologias híbridas houve todo uma estratégia (ahn) em várias áreas para, para, para a área, para os híbridos e foi feita uma formação específica e alargada e essa formação do ponto de vista (ahn) mecânico e oficial</p> <p>C8 - § 1 referência codificada [0,80% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,80% Cobertura</p> <p>Dos doentes para os doentes será eventualmente, esta comissão de humanização a quem propõem, por exemplo, há estes cursos de ética profissional, contextualização jurídica. Neste caso, este ano foi esta a proposta. Portanto, responsabilidade da família e o representante legal do doente para processos de intervenção. Portanto, há, há áreas que, que são propostas porque se identificaram eventualmente alguns problemas.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C5 - § 1 referência codificada [0,42% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,42% Cobertura</p> <p>para 2015 é: Azure [Microsoft], SharePoint [Microsoft], Javascript, Link, ou seja, várias questões técnicas que nós durante 2015 vamos elencar.</p> <hr/> <p>C7 - § 4 referências codificadas [7,02% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,21% Cobertura</p> <p>por exemplo, a nível das regras de gestão de armazém, suportes de informática de apoio de loja e visual merchandising.</p> <p>Referência 2 - 2,98% Cobertura</p> <p>A nível de formação técnica e a título de exemplo, em 2014 apostamos sobretudo na formação de Línguas, a nível individual e em grupo (como por exemplo, Português, Francês, Espanhol, Italiano, Alemão e Inglês). Estas ações foram dinamizadas na nossa sede, com recurso a entidades externas.</p> <p>Referência 3 - 1,55% Cobertura</p> <p>A formação na Língua Portuguesa, foi e está direccionada para colaboradores estrangeiros, surgindo também, como uma medida de integração e socialização.</p> <p>Referência 4 - 1,27% Cobertura</p> <p>Também dinamizamos formação na área dos Sistemas de Informação e em outras, tais como, Tecnologia Têxtil, Cliente Mistério.</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C2 - § 4 referências codificadas [14,21% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 3,89% Cobertura</p> <p>Em resumo e, a título de exemplo, algumas das matérias e carga horária da Formação de Acolhimento que, naturalmente é ajustada à natureza das funções a desempenhar – Operador e Chefe de Turno para o regime de Turnos e Quadros: Processos de Refinação (22h), 1.ºs Socorros (16h), Alcoolémia (4h), Ambiente, Qualidade e Segurança (64h), Equipamento Processual (180h), Conceitos Gerais de Energia (24h), Corrosão (20h), Electricidade (20h)</p> <p>Referência 2 - 3,25% Cobertura</p> <p>Formação Técnica (entre outras): Utilização racional de energia, Equipamento de protecção individual, Medidas de controlo ambiental, Técnicas de análise de riscos, Agentes químicos, biológicos e mutagénicos, ESD e Fire & Gas, Directiva ATEX, Subestações, Brigada de Emergência, Actuação em Emergência Processual, Encravamento/bloqueio Seguranças Processuais, etc.</p> <p>Referência 3 - 2,84% Cobertura</p> <p>Seminários e Conferências: Conferência sobre Industria Refinação, Conferência sobre Óleos Base, 17º Congresso Ibero-americano de Manutenção, Reliability Improvement Masterclass, SULPHUR RECOVERY – Technical Training Courses, CCR Platforming™ Process Standard (includes Web-Based Training), Refinery Energy Management.</p> <p>Referência 4 - 4,23% Cobertura</p> <p>· Matriz de Competências Operacionais – actualização de competências Técnicas Com vista a garantir uma Formação sistematizada no âmbito da Prevenção de Acidentes, optimização da Operação, Gestão e utilização racional da Energia, Controlo Ambiental e Sistema de Gestão da Segurança, foi desenhada a Matriz de Competências Operacionais. Esta Matriz, tem em consideração as várias Funções existentes Refinaria e, para cada uma delas, a Formação necessária e a sua periodicidade.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C14 - § 6 referências codificadas [4,92% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,40% Cobertura</p> <p>Para além, para além disso, temos a questão da aposta em formar (ahn) em formar pessoas sazonalmente, ou seja, sazonalmente temos que ter sensibilizações, por exemplo, do ponto de vista de, de higiene e segurança no trabalho, (ahn) do ponto de vista de ambiente, e que há necessidade de facto, de ter essas pessoas formadas apesar, de elas estarem connosco pouquíssimo tempo, portanto, há estes dois eixos formativos.</p> <p>Referência 2 - 0,58% Cobertura</p> <p>Eu aqui destacaria por um lado tudo tenha a ver com a qualidade, portanto, nós aqui temos qualidade (ahn) higiene e segurança e ambiente mas, a qualidade é de facto a área em que nós temos mais trabalho, digamos, a maior taxa de formação, isso percebe-se pelo histórico, pegando no histórico formativo percebemos facilmente, que sempre foi pautado por termos forte formação em HCCP, forte formação em higiene e segurança alimentar, (ahn) forte formação em sensibilização de tudo que tem a ver em questões de produto em linha de engarrafamento, portanto, em direção fabril, (ahn) portanto, é, é pautada por isso.</p> <p>Referência 3 - 1,21% Cobertura</p> <p>(ahn) Um, um, uma formação core tem a ver com o WSET. O WSET é uma formação de produto, portanto, é uma formação de vinhos, portanto, maioritariamente a nossa, a nossa frente comercial e o turismo (ahn) têm sempre formação nesta área, portanto, esta formação é balizada por níveis, ela é existente, é transversal toda a formação até ao momento, portanto, a formação WSET sempre, sempre existiu, portanto, desde que ela foi implementada, sempre existiu. As equipas estão parametrizadas para atingir um determinado nível, ou seja, para que eu seja, por exemplo, um market manager eu devo ter um WSET nível 3, é aquele que me permite perante o cliente defender melhor o produto. Claramente (ahn) Andreia, que isto não quer dizer que a pessoa ou que o profissional não conheça o produto e não o saiba defender, estamos a falar de pessoas com muita experiência na área mas, aquela certificação que tem um cariz, portanto, é uma certificação britânica, perante um cliente tem uma valorização (ahn) acrescida, são provas que não são fáceis, nomeadamente, à medida que os níveis vão, vão subindo (ahn) mas, que têm patente, ou seja, nós estamos a falar com um market manager que é certificado pela WSET, ou seja, ele sabe o que está a falar, portanto, não é só história. (ahn)</p> <p>Referência 4 - 0,82% Cobertura</p> <p>Outro exemplo, é a questão da segurança, portanto, da, da higiene e segurança alimentar (ahn) fizémos também, algumas ações neste, neste sentido nomeadamente, pela questão, não tanto pela nossa equipa fixa, porque a nossa equipa fixa (ahn) tem muita formação já nesta área mas, pelo facto de termos picos de atividade que implica ter, nomeadamente, em, em linhas de engarrafamento (ahn) pessoal temporário, portanto, sempre que temos colaboradores temporários, para além de fazermos avaliação diagnóstica nesta área, ou seja, tentar perceber quais são os conhecimentos que eles já têm, porque muitas vezes, ou já colaboraram connosco ou já tiveram formação em contexto sala connosco ou vieram de outras empresas em que esta formação já existiu mas, cumpre-nos também esta obrigação (ahn) moral e legal de, de, de ter, de fazermos pelo menos um refresh dessa formação.</p> <p>Referência 5 - 0,88% Cobertura</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>(ahn) Muitas vezes formação, isto aqui mais ligado, por exemplo, ao marketing, formação em feiras, mercados externos ao nosso, portanto, ir buscar ao exterior novas ideias, novas formas de, de atuar no produto (ahn) e aqui podemos estar a falar (ahn) do produto não tanto do vinho mas, podemos estar a falar da garrafa, da rolha, da cápsula, portanto, no fundo da apresentação do produto mas, também podemos estar a falar do produto, por exemplo, nós aqui temos as vinhas em setembro, de setembro a outubro, novembro, dependendo da altura em que começa e portanto, isso é que determina o fim. Mas, temos outras zonas, como por exemplo, Bordéus em que, em que a vindima decorre numa outra altura e em que pode ser importante, por exemplo, para os nossos enólogos conhecerem essas, essas realidades e portanto, há aqui uma procura (ahn) do ponto de vista técnico e, e conhecimento do produto, portanto, houve, houve esses exemplos.</p> <p>Referência 6 - 1,03% Cobertura</p> <p>(ahn) Do ponto de vista de Recursos Humanos, também tivemos algumas ações (ahn) numa lógica de compreender também, o posicionamento dos Recursos Humanos cada vez mais, na, na organização, mais até do posicionamento dos Recursos Humanos na organização e não tanto de competências propriamente, técnicas, técnicas pronto, de desenvolvimento (ahn) ações no âmbito também da informática, porque alteramos todo o nosso software e portanto foi, foi necessário também fazer essa formação, portanto, foi uma formação, foi uma formação transversal (ahn) formações, por exemplo, relacionadas com a, com as vinhas, portanto, formações que, que tivessem a ver por exemplo, com a , com a pulverização da, da, das vinhas, portanto, tudo que tenha a ver com, também com a parte mais agrícola, por isso é que eu, é que eu referia, estamos a falar de um negócio que tem uma série de eixos e uma série de, de público (ahn) que, que podemos estar a falar de formação técnica de engarrafamento, em que estamos a falar de todas as ações que tenham a ver com segurança e com, e com a parte mais de qualidade.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C12 - § 3 referências codificadas [5,31% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,99% Cobertura</p> <p>Portanto, da vertente técnica por exemplo, tivemos ações como o, o... a escola de vinhos, que integramos, apesar de ser uma formação interna, integramos no plano de formação e, e portanto, é técnica totalmente. Portanto, a escola de vinhos. Tivemos ações de formação na área da informática, também, com o powerpoint, por exemplo, (ahn) tivemos as nossas formações internas nos nossos standards de operação portanto, toda a vertente mais técnica. (ahn, pausa) Tivemos formações de HCCP, que tem a ver com, portanto, com toda a nossa área de restauração e bebidas, tem que ter sistematicamente formação ao nível da segurança e higiene alimentar, porque lidam com alimentos, não é? Portanto, isto é uma, uma, até uma formação obrigatória anualmente, (ahn) tivemos formação (ahn) relacionada com a segurança, é uma formação transversal ao nível do plano de emergência, também, (ahn, pausa).</p> <p>Referência 2 - 2,88% Cobertura</p> <p>relativamente então, às ações de formação, por exemplo, de nível técnico, tivemos, (pausa) portanto, o... plano de emergência e segurança como eu tinha referido, tivemos por exemplo, na área do Spa, temos todos os anos uma formação da Caudalie que é a marca do nosso Spa portanto, que é uma formação puramente técnica nos protocolos que têm que ser feitos durante todo um ritual, todo um tratamento por parte das nossas terapeutas e portanto, todos os anos elas têm esta formação em que vem uma formadora, mesmo da Caudalie dá-la. Depois, tivemos formação nos nossos standards internos, procedimentos internos por departamento portanto, cada diretor de área esteve a dar formação técnica da área. Tivemos uma formação que foi muito individualizada de Strategy and Finance para um quadro, uma função diretiva, de direção portanto, também técnica. (ahn, pausa) Depois, a Wine School como referi, tivemos a Wine School, (pausa, ahn) temos formações técnicas, por exemplo, ao nível de produtos de limpeza, químicos que têm que ser utilizados nas funções, por exemplo, as senhoras da limpeza, até pelos colaboradores da cozinha, etc... (ahn) formações técnicas no manuseamento desses, desses produtos (ahn, pausa), tivemos formações, por exemplo, sobre controlo de custos, sobre atendimento</p> <p>Referência 3 - 0,45% Cobertura</p> <p>Exato e tivemos aqui uma técnica também, que teve a ver com marketing em redes sociais (ahn) também mais do ponto de vista de como, como conseguimos vender também, através destas, das redes sociais.</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.1.2 FORMAÇÃO TRANSVERSAL

Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação de exemplos de ações formativas de carácter transversal	37	15	<p>C6 - § 2 referências codificadas [1,18% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,03% Cobertura</p> <p>modelo de liderança</p> <p>Referência 2 - 1,14% Cobertura</p> <p>também fazemos cursos de trabalho em equipa, já fizémos vários, e este ano estamos a pensar fazer uma coisa diferente e mais, se quiser (ahn, pausa) num cenário um bocadinho diferente também, ainda não sei exatamente o quê, mas, já temos aí várias hipóteses (ahn) devido à integração de Viana do Castelo portanto, no fundo fazemos aí uma formação mais (ahn) com, com contextos de simulação e (ahn) para obrigar os colegas (ahn)...</p> <p>(AV) A interagirem? (TC) Agora somos uma só equipa, não são eles que são, que vieram para Leixões nem somos nos que fomos para Viana. Agora somos uma só empresa, o nome também mudou (ahn) portanto...</p>
			<p>C3 - § 1 referência codificada [0,37% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,37% Cobertura</p> <p>Olhe fizemos uma formação (ahn) de liderança na Porto Business School, (ahn) fizemos a mesma formação em três dias diferentes</p>
			<p>C4 - § 1 referência codificada [0,30% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,30% Cobertura</p> <p>(ahn) atendimento telefónico, motivação e liderança, (ahn) são alguns exemplos de ações que desenvolvemos</p>

		<p>C9 - § 3 referências codificadas [1,86% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,50% Cobertura</p> <p>temos aí umas ações de formação de coaching, de gestão de stress, (ahn) gestão do tempo e métodos também temos alguma coisa, só que essas como não são daquelas que são financiadas, pronto, (ahn) não temos tanta facilidade em executá-las mas, (ahn) estão em programa e já vamos ver isso aqui, (ahn) o tipo de ações que nós temos.</p> <p>Referência 2 - 0,90% Cobertura</p> <p>Ali no campo da outra formação, quando nós estávamos a explorar há pouco, tinha aí mais essa questão do trabalho emocional. Aí cruza mais com a formação comportamental? (JP) Também. Exatamente.</p> <p>(AV) E ali estratégias de gestão de situações diárias de stress... (JP) Pronto. Era aquilo que tínhamos abordado ainda há pouco...</p> <p>(AV) Ok. Hum, hum. Atendimento ao público. (JP) Atendimento ao público, como lidar com situações de violência e gestão de emoções por parte de, ou colaboradores ou visitas ou doentes, pronto, temos aqui alguma formação vocacionada para essa área comportamental.</p> <p>Referência 3 - 0,47% Cobertura</p> <p>Eu não sei se tenho aqui alguma de comportamental...</p> <p>(AV) Que na outra formação ali se calhar no campo. (JP) Nós estamos noutra formação.</p> <p>(AV) Ah! Já estamos. Ah! sim, aí. (JP) (rato) Se quiser ver.</p> <p>(AV) Exatamente. (JP) Tem aqui (pausa) o ambiente de trabalho emocional vivido nos hospitais, pronto.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C13 - § 3 referências codificadas [2,96% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,71% Cobertura</p> <p>Depois, há outras, outras da área comportamental, que, que são abrangentes normalmente, para toda a gente, nós temos uma, por exemplo, que procuramos dar a todos, procuramos e damos a todos os trabalhadores, que é de cultura da empresa, nós chamamos cultura C13, que é dada por um, por um formador (ahn) que, que deu a informação que nós lhe fomos dando, portanto, conheceu a organização [O formador teve um conjunto de reuniões para aferir dados relevantes da Cultura C13 para, posteriormente, transmiti-la aos colaboradores da Empresa] e dá essa formação e normalmente, quando existe um grupo relativamente alargado vai dando essa formação mas, todas as pessoas praticamente tiveram essa formação (ahn) mas, existem as mais diversas (ahn) formações desde liderança, desde trabalho em equipa</p> <p>Referência 2 - 0,77% Cobertura</p> <p>E esta de liderança, comunicação e coaching? (AM) Essas praticamente todos os anos temos, temos algum curso que esteja orientado para, para essa componente.</p> <p>(AV) Então, verificou-se em 2014? (AM) Sim, sim. Em 2014 também tivemos, que foi inserida nesse contexto do coaching.</p> <p>(AV) Hum, hum. (AM) Do coaching não, desculpe, da, da (pausa) do outdoor.</p> <p>Referência 3 - 0,48% Cobertura</p> <p>Depois, há pessoas que saem, chefias que saem e há outras que vão entrando, não é? Gradualmente. E é preciso que haja formações de liderança, seja para eles irem adquirindo essas competências, se é que já não as têm, não é?</p> <hr/> <p>C15 - § 1 referência codificada [0,48% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,48% Cobertura</p> <p>Formação comportamental: a comunicação, a liderança de equipa, a gestão de pessoas, está dentro da formação comportamental.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C10 - § 2 referências codificadas [3,08% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,67% Cobertura</p> <p>É gestão de conflitos, exatamente. Fizemos o ano passado, não me recordo se fizemos mas, gestão do tempo, também já, já tivemos aqui formação nesse, nesse âmbito, e gestão de equipas (ahn) creio que são as principais. Depois, além disso, mas não estamos aqui não é para todo, para todo, para toda a empresa, estamos a fazer só até a um determinado nível funcional, em que vamos fazendo ações aqui de teambuilding portanto, mas aqui, portanto, é um bocadinho diferente e ainda, não estamos a conseguir chegar a todos os colaboradores e temos vindo a fazer todos os anos (ahn) que é muito interessante, portanto...</p> <p>(AV) Sim. Mais no exterior?</p> <p>(MF) Sim. O primeiro que nós fizemos foi há cerca de 6 anos, foi um outdoor mas indoor portanto, mas muito engraçado, fizemos, fizemos portanto, (ahn) só tudo associado a atividades de basquetebol tivemos aqui o Carlos Barroca que é um treinador de basquetebol bem conceituado e portanto, foi... foram atividades de desporto mas sempre com briefings e rebriefings após cada atividade que fazíamos. Portanto, foi muito interessante</p> <p>Referência 2 - 0,40% Cobertura</p> <p>portanto, todos os anos um... uma ação, uma ação desta natureza portanto, uma ação outdoor, seja ela indoor ou não mas, mas neste âmbito portanto, fora da empresa...</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C1 - § 5 referências codificadas [3,40% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,50% Cobertura</p> <p>formação na área da atitude, empreendedorismo, inovação, melhoria contínua, (ahn) valores C1, têm vindo... e não só, e "C1 Way", que são os valores da C1, aí está a necessidade da empresa, têm vindo a ser (ahn) mais... tem vindo a estar mais, mais presente, mas, (ahn) de ano para ano</p> <p>Referência 2 - 0,48% Cobertura</p> <p>formação na área comercial, portanto, técnicas de vendas, negociação (ahn) formação na área da, portanto, da organização pessoal (ahn) condução de reuniões, (ahn) comunicação (ahn) reclamações, tratamento das reclamações, estou a falar só, mais orientadas para a área (ahn) comportamental.</p> <p>Referência 3 - 0,83% Cobertura</p> <p>O que nós fazemos também depois é, nas formações específicas que são despoletadas em função da, das necessidades de cada uma das, dos setores... ou cada uma das, dos grupos, procuramos organizar formação depois transversal que incluíamos as várias marcas e várias empresas mas, cada uma (ahn, pausa) pronto, estava eu a querer dizer, cada uma das marcas despoleta formação técnica e comportamental, agora quais? (ahn) Um ano pode ser uma, depois outra, (ahn) organização pessoal, (ahn) reuniões, depende.</p> <p>Referência 4 - 0,16% Cobertura</p> <p>a do ano passado era a atitude e teve muito ligada à atitude, (ahn) desenvolvimento de pessoas</p> <p>Referência 5 - 1,42% Cobertura</p> <p>e (ahn) é uma, um setor em que damos bastante... que o grupo dá bastante importância porque são estas pessoas que contactam os clientes, (ahn) no sentido de os trazer para marcações, é através deste setor que são feitas as marcações oficiais, estou a falar marcações, marcações oficiais, e é também para este setor que quando há insatisfação que (ahn) que é contactado. E portanto, são pessoas que estão (ahn) são, fazem parte do front office junto do cliente, não é? São as pessoas que passam esta, esta imagem e que temos de ter alguns cuidados específicos com eles (ahn) e foi feita recentemente formação, portanto, agora também na parte final do ano para todos eles, e incluído mesmo depois as próprias... as pessoas que em cada uma das estruturas locais, (ahn) em cada uma dos, dos... das oficinas ou dos concessionários, também fazem este trabalho de apoio...</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C8 - § 4 referências codificadas [3,27% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,19% Cobertura</p> <p>Na área comportamental o que é que nós temos este ano? Temos atendimento... (pausa, folhear dossier)</p> <p>Referência 2 - 2,32% Cobertura</p> <p>(pausa, folhear dossier) Este ano não é, é exatamente, o ano em que desenvolvemos mais formação na área comportamental, temos tido outros ano passado, por exemplo, foi a gestão do stress, foi comunicação, gestão de conflitos, este ano não temos (pausa)... temos só atendimento ao público, que é uma área muito sensível, porque realmente, eu não sei dizer o números de, de telefonemas que caiem aqui mas, como calcula são um elevado número, quer telefonemas externos, quer internos, quer entre profissionais, portanto, há uma central telefónica onde caiem muitas das chamadas e depois, há as chamadas nos próprios serviços, inter-serviços, não é? Portanto, sentiram que era uma área com necessidade de formação.</p> <p>(AV) Formação comportamental ou técnica também? (LR) Técni... (ahn) No fundo, é forma mais eficaz de fazer um correto atendimento telefónico, neste caso era mesmo telefónico.</p> <p>(AV) Mas, na forma como comunica com outra, com outra pessoa? (LR) Como comunica. (ahn) A rapidez com que atende, não deixar demorar uma chamada, orientar-se, sabendo bem, entendendo bem o pedido e tentando dar a resposta adequada. Portanto, e isso foi feito mais, em termos teóricos mas, essencialmente, práticos.</p> <p>Referência 3 - 0,44% Cobertura</p> <p>portanto, quem esteve na formação esteve (ahn) a observar a forma como é feito o atendimento telefónico e a ajudar a melhorar, a orientar, portanto, avaliar como fazem para depois, haver uma posterior correção, se for necessário.</p> <p>Referência 4 - 0,32% Cobertura</p> <p>temos uma proposta para atendimento ao público, que também tem a ver com (pausa), com serviços que recebem muitas pessoas, mais para a área administrativa (ahn, pausa).</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C11 - § 2 referências codificadas [2,16% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,34% Cobertura</p> <p>A nível comportamental, (ahn) tentamos que cerca de... mais de 50% consigam fazer um (ahn) seminário de service excellence.</p> <p>Referência 2 - 1,82% Cobertura</p> <p>Para além disso, temos os tais seminários, (ahn, pausa). a paleta de (ahn) web base trainings disponível, na nossa intranet portanto, dentro da nossa web interna. é muito abrangente (ahn), (ahn, pausa) e muitas delas, algumas não, são formações que temos ser nós a definir, por exemplo, como é que eu devo usar o meu uniforme, ...</p> <p>(AV) O código de etiqueta. (TO) O código de etiqueta portanto, na questão de uniformes, não é?</p> <p>(AV) Ok. (TO) (ahn, pausa) temos depois, eu acho que não tenho aqui nenhum exemplar para lhe mostrar mas, queremos os nossos brand values que damos a todos os nossos colegas, dizer o que é que esperamos deles na parte comportamental.</p> <hr/> <p>C5 - § 3 referências codificadas [4,79% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,31% Cobertura</p> <p>Nós damos formação a toda a gente obrigatoriamente em gestão de conflito, falar em público (ahn) e línguas</p> <p>Referência 2 - 0,12% Cobertura</p> <p>Gestão de tempo, ok? E gestão de conflito</p> <p>Referência 3 - 4,36% Cobertura</p> <p>um colaborador fatura o seu custo hora/8h ao cliente, ok? E portanto, isso leva que ele esteja quase 100% do seu tempo, (ahn) relacionado ou interligado com o cliente e deixa muitas tarefas para trás internas e outras tarefas. Ok? E portanto, é importante gerir esse tempo, (ahn) e nós sentimos essa necessidade, as pessoas estavam a ser, (ahn) absorvidas pela falta de capacidade de gerir o seu tempo (ahn) coisas muito simples, (ahn) nós só ligamos o e-mail às nove, às duas e às seis da tarde, ok? porque senão, nós não conseguimos fazer absolutamente mais nada, (ahn) e portanto, essa, isso foi algo que aprenderam na formação, (ahn) fazer um planeamento, não estou a dizer diário, já estou a dizer (ahn) mensal, trimestral, semestral, (ahn) isso foi algo que nós, nós tivemos numa formação e que estamos a por em prática e foi muito importante para nós. (ahn) E portanto foi algo que era importante. Gestão de conflitos, porquê? Porque repare, quando está a prestar um serviço a um cliente, o conflito vai existir sempre, primeiro num dado momento, é um conflito de interesses e, depois, é um conflito de relacionamento que pode acontecer, ok? E para nós evitarmos que chegasse a, a um conflito de relacionamento, ministramos esta, esta, esta formação e também tem sido... temos tido alguns casos de pessoas que têm percebido e que têm usado as ferramentas que adquiriram na formação na sua gestão com o cliente, ok? (ahn) E portanto, foram os dois chavões grandes para, de 2014 nesta empresa.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C7 - § 1 referência codificada [2,01% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,01% Cobertura</p> <p>A nível comportamental é desenvolvida formação, nomeadamente, nas áreas do atendimento ao cliente, gestão de reclamações, trabalho em equipa, liderança, serviço ao cliente e motivação de equipas.</p> <hr/> <p>C2 - § 2 referências codificadas [3,67% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,08% Cobertura</p> <p>Comunicação e Relações Interpessoais (16h), Gestão Dinérgica (dirigida a Chefes de Turno e Engenheiros de Processo, 40h).</p> <p>Referência 2 - 2,59% Cobertura</p> <p>Formação Comportamental: Comunicação não violenta, Gestão de conflitos e situações de stress, Liderança, gestão de equipas e desenvolvimento de Pessoas, Gestão Dinérgica, Código de ética nas organizações, Gestão do tempo, A inteligência emocional na gestão de conflitos, Tomada de decisão.</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C14 - § 5 referências codificadas [2,74% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,32% Cobertura</p> <p>Dentro da comportamental, claramente que temos todas as questões que estão relacionadas com... ou tivémos durante este histórico de formação, com a gestão do tempo, com liderança, (ahn) com a gestão de equipas, portanto, todo isso, todo este manancial de formação que nós sabemos que é existente é também, um facto que já, já foi trabalhado.</p> <p>Referência 2 - 0,34% Cobertura</p> <p>(ahn) Depois, por outro lado, e assim como reafirmei há pouco, há um investimento muito forte em tudo que tenha a ver com a área que estão expostas ao público, nomeadamente, a área de marketing, comercial e área de turismo, porque são as áreas que de certa forma (ahn) apresentam, apresentam o produto, portanto, acho que há estes dois blocos, por assim dizer.</p> <p>Referência 3 - 1,47% Cobertura</p> <p>(ahn) E portanto, fica sempre equilibrado na questão da formação comportamental. Portanto, do ponto de vista da formação comportamental houve sempre um investimento e há um histórico de formação comportamental (ahn) quando fiz o estudo, precisamente verifiquei isso, há picos, há anos pico de formação comportamental, há anos em que declaradamente há mais formação comportamental e há uma coisa que, que eu acho caricato, que é incidimos sempre nos mesmos temas, ou seja, de "X" em "X" tempo não só há a necessidade dessa formação comportamental, como as temáticas dessa formação comportamental são idênticas aquelas que eram há dois, ou três ou quatro anos atrás, portanto, elas não modificam muito, ou seja, o líder sente sempre que tem um colaborador que precisa de gerir melhor o seu tempo, ou o líder sente sempre que precisa de melhor gerir a sua forma de liderar a equipa ou, por exemplo, no caso de, estou a pensar em pequenas equipas que têm chefias intermédias, sentem sempre, digamos, o manager, sente sempre que a chefia intermédia precisa de gerir melhor a sua equipa, então, precisa de formação de gestão de equipas e compete aos Recursos Humanos, ou à pessoa ou às pessoas que estiverem alocadas ao desenvolvimento, fazer este filtro, portanto, filtrar o que é que de facto é uma necessidade real e aquilo que é uma necessidade desejável. Porque muitas vezes, pode passar por mudar (ahn) isto aqui não, não querendo ser demasiado metafórica mas, às vezes pode passar por mudar uma cadeira de um sítio para o outro e não fazer uma formação.</p> <p>Referência 4 - 0,14% Cobertura</p> <p>(ahn) Tivémos formação também, (ahn) alguma formação em termos de marketing e de comercial nomeadamente, ao nível do comportamento perante os media</p> <p>Referência 5 - 0,47% Cobertura</p> <p>Podemos estar a falar numa, numa formação, em formações mais voltadas para, para, digamos, não é para o atendimento ao cliente mas, para o comportamento face, face ao cliente ou para a representação da marca. Há uma preocupação nesse, nesse sentido também, no projeto daquilo que tem a ver com a marca. O Vinho do Porto, é habitualmente conhecido como um produto que é consumido por pessoas mais velhas, por exemplo, (ahn) e eles não vão durar para sempre, por isso é que são mais velhos (risos)</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>C12 - § 2 referências codificadas [1,38% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,76% Cobertura</p> <p>Porque a formação comportamental geralmente, tem a ver com o trabalho de equipa, com a gestão de conflitos, com o saber comunicar (ahn) portanto, todas estas ações (ahn) tem muito a ver com esta nossa cultura, de, de ligada ao cliente, não é? Mas, naturalmente, como equipa tem que funcionar, tem que saber trabalhar em conjunto, não é?</p> <p>Referência 2 - 0,63% Cobertura</p> <p>Do ponto de vista comportamental então, tivemos liderança, portanto, liderança, tivemos gestão de conflitos, a de protocolo que é aquele misto também, ainda não fizemos mas, vamos fazer, (ahn, pausa) atendimento telefónico, pronto aqui é mais comunicação, ao nível da comunicação</p>
2.1.3 FORMAÇÃO MISTA			
Descrição	N.º Ref.	N.º Fontes	Exemplo
Identificação de exemplos de ações formativas com carácter misto	12	9	<p>C6 - § 1 referência codificada [0,40% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,40% Cobertura</p> <p>atendimento e o seu impacto na organização, se calhar este curso é um misto terá, terá aqui a preocupação em desenvolver competências tanto técnicas, porque estas coisas não é só ter jeito para, é aprender-se para atender.</p>
			<p>C3 - § 1 referência codificada [2,92% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,92% Cobertura</p> <p>Por exemplo, nós estamos a fazer agora uma formação (ahn) com a Porto Business School, que é uma formação com pessoas internas e pessoas da Porto Business School, (ahn) (pausa) portanto, tem algumas áreas, de estratégia, de negócio, (pausa) portanto, que de facto tem, sei lá, oito pessoas da Porto Business School que vão dar (ahn) essas áreas de, portanto, do lado da Porto Business School, quem diria, do lado mais teórico. (ahn) Mistura um bocado o facto, a parte técnica e não-técnica e, interno, enfim, temos a Administração e os Diretores que vão dar a formação e, portanto, é um complemento, de um modo ou de outro, e portanto, é uma mistura, de facto é uma mistura entre áreas técnicas e áreas mais comportamentais. E, de facto temos pessoas de diversas áreas, temos um grupo de 15 pessoas, e o objetivo (pausa) se calhar é duplo, é que as pessoas evoluam nas partes técnicas, ganhem conhecimento na organização, mas também na área comportamental, (ahn) portanto, mas não é tão comum fazermos</p>

		<p>C9 - § 1 referência codificada [0,32% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,32% Cobertura</p> <p>Como risco psicossocial por isso, está prevista este tipo de formação. Não é só única e exclusivamente a formação técnica, esta também, atendendo à especificidade do setor e da instituição também está prevista.</p> <hr/> <p>C13 - § 2 referências codificadas [3,88% Cobertura]</p> <p>Referências 1-2 - 3,88% Cobertura</p> <p>(ahn) Para irem adquirindo ou melhorando as suas competências, seja para haver uma maior integração do grupo dos, vamos dizer assim, por exemplo, dos chefes de equipa para que eles em conjunto possam partilhar os mesmos valores e reproduzi-los junto dos seus colaboradores de uma maneira uniforme, dado que as informações foram apresentadas por uma pessoa só, e. Portanto, é um pouco... (ahn) a ideia global um pouco, uma criação de uma, de uma linha orientadora que seja comum a todas as pessoas. Aliás, a, a administração da (pausa) da C13 há três ou quatro anos, criou uma, uma nova, vamos dizer assim, política, que tinha exatamente esse objetivo, que era um objetivo de criação de uma linguagem comum, seja uma linguagem a nível da, da própria, do comportamento, seja uma linguagem a nível, a nível técnico, de procura dos problemas, da forma como é que se os identifica, como se os trabalha, portanto, (ahn) existe uma, uma preocupação nesse sentido. E essa política que, que foi designada Impuls, implicou que nós contratássemos duas pessoas novas, dois engenheiros novos que foram para a Alemanha ter uma formação, estiveram cá durante alguns meses, cerca de um ano, foram para a Alemanha durante um ano também, ter formação (ahn) na Alemanha sobre essa ferramenta, vamos dizer assim. Uma ferramenta de melhoria contínua e depois, vieram para Portugal e em Portugal (ahn) o que estão a fazer, ou têm estado a fazer, é fazer então, a divulgação dessa informação dando formação a toda a equipa, a todas as pessoas da empresa, (ahn) com vista a haver essa tal linguagem comum, uma ideia comum de trabalhar por objetivos, e, e depois, os problemas caracterizá-los, trabalhar as diversas etapas, portanto, temos... é a criação de um, um método científico de análise dos problemas, não é?</p> <hr/> <p>C1 - § 1 referência codificada [1,56% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,56% Cobertura</p> <p>agora, evidentemente, conseguimos identificar que há formações só (pausa, ahn) técnicas e outras só comportamentais. Mas esta linha, com uma facilidade temos formações só na técnica temos outras que já são comportamentais e técnicas, isto é uma linha contínua em que (ahn) portanto, a formação está, está colocada, não é?</p> <p>(PA) Por exemplo, do cartão X, é algo muito simples, parece muito simples, mas depois tem uma complexidade muito grande, porque é um cartão que se adapta a todas as marcas e como existe uma, uma conceção de selo por marca, (ahn) aqui a formação mais (ahn) talvez mais complexa (ahn) foi mudar o, o pensamento de que, quando estamos a vender aquele cartão, estamos a vender um cartão que tanto dá para, na marca C1, como dá na marca Renault e isto, não é fácil mudar de um dia para o outro, portanto, houve aqui uma necessidade de formação muito intensiva nesta, nesta área e vai continuar a ter de, de haver.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>C5 - § 2 referências codificadas [3,55% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 1,87% Cobertura</p> <p>temos outra formação que eu acho que é muito mais de desenvolvimento. Temos o My School, que é para ter uma ideia, vamos supor que a Andreia está a trabalhar num projeto muito complicado, tem várias simbioses, e a Andreia sente a necessidade de partilhar esse know-how para pessoas que não estão nesse projeto. Ok? Para o caso exista um projeto similar, as pessoas já saibam o que está a ser feito ou o que nós fizemos. E portanto, o My School, é marcada a uma sexta-feira por um consultor sénior, sempre, e não é obrigatoriedade das pessoas estarem presentes, só está presente quem quer. Normalmente, isso leva que a sala esteja superlotada.</p> <p>Referência 2 - 1,68% Cobertura</p> <p>E depois há uma coisa que é o We can do better, que é formação que não é técnica não é de desenvolvimento, é de melhoria, ou seja, juntamos 5/6 pessoas por semana, em horário pós-laboral num sítio que não seja as instalações da empresa, para discutirem assuntos de qualidade e de serviço. O que é que nós fizemos, o que é que fizemos mal, o que podíamos ter feito bem, quais é que são as melhores práticas que nós temos, que estão catalogas que nós não fizemos porquê, ou seja, fazemos se quiser uma formação de ... é mesmo esse nome, nós podemos fazer melhor: We can do better.</p> <p>C7 - § 1 referência codificada [3,38% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 3,38% Cobertura</p> <p>Para além disso, como falamos anteriormente, também temos a Formação de Integração, integrada no Programa Onboarding Experience. Esta formação tem por objetivo promover a adaptação do novo colaborador, agilizando o seu processo de aprendizagem e de aquisição de skills técnicos e comportamentais necessários.</p> <p>C2 - § 1 referência codificada [2,01% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 2,01% Cobertura</p> <p>· Formação de DESENVOLVIMENTO - diminuição do "gap" entre o Perfil "desejado" e o "real"; Cada Função, seja industrial, administrativa ou de direcção, compreende níveis de Competências nas vertentes Técnicas e Comportamentais.</p> <p>C12 - § 2 referências codificadas [0,93% Cobertura]</p> <p>Referência 1 - 0,83% Cobertura</p> <p>Temos outro tipo de, de formação que eu diria, que está mais aliado à vertente técnica, por exemplo, uma formação em protocolo, que tem a ver com comportamento, não é? Com o saber comportar-se perante o cliente num hotel deste nível, também tem aqui, é um complemento à formação técnica, apesar de ser comportamental, não é? (ahn) Tem aqui uma vertente técnica também.</p> <p>Referência 2 - 0,10% Cobertura</p> <p>vendas na restauração, esta aqui, é um misto</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

