



**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Gestão**

*Especialização em Recursos Humanos*

**Trabalho de Projeto**

A Escola de Perecíveis da Sonae MC como fator chave de desenvolvimento de competências teóricas e práticas dos colaboradores

**Elaborado por:**

João Pedro André Ferreira Rodrigues Lopes

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria de Fátima Jorge

Co-Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério

Évora

(Dezembro 2012)



**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Gestão**

*Especialização em Recursos Humanos*

**Trabalho de Projeto**

A Escola de Perecíveis da Sonae MC como fator chave de desenvolvimento de competências teóricas e práticas dos colaboradores

**Elaborado por:**

João Pedro André Ferreira Rodrigues Lopes

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria de Fátima Jorge

Co-Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério

Évora

(Dezembro 2012)

Às três mulheres da minha vida, a minha família, por toda a paciência, disponibilidade e apoio incondicional, sempre acreditaram e sempre estiveram a meu lado...

...É para vós este trabalho, Matilde, Joana e Carlota...

## Resumo

Os Recursos Humanos são hoje para as empresas o seu ativo mais importante e marcam a diferença nos mercados modernos e competitivos. As definições de competências e a consequente Gestão de Competências, complementadas com a Formação permitem um desenvolvimento continuado e sustentado dos colaboradores.

Neste sentido as empresas têm criado várias linhas de atuação, aquisição externa e desenvolvimento interno de formação ou criando Academias de formação próprias. Foi o caso da SONAE MC ao desenvolver uma Escola de Percíveis que tem como objetivo principal formar todos os Operadores de Percíveis potenciando o aumento de competências.

O estudo visa demonstrar como os colaboradores que passaram pela Escola adquiriram, desenvolveram e evoluíram nas suas competências teóricas e práticas. A suportar a análise deste estudo, após apurada revisão bibliográfica e análise documental, estão três linhas de abordagem, comparação atual dos níveis de frequência com o momento antes da formação, dinâmica de grupo ou “Focus Group” e um questionário de autodiagnóstico.

**Palavras chave:** Formação, Competências, Recursos Humanos, Escola de Percíveis

## Abstract

### **The Sonae MC Perishables School as a key factor for the development of theoretical and practical competences of co-workers**

Human Resources are today's most important assets to companies and they mark a difference in the modern and competitive markets. The competences definitions and the consequent Competences Management, complemented with Training, allowed a continued sustained development of co-workers.

In this sense companies have created several performance or actuation lines, external acquisition and internal development training or creating their own Training Academies. It was the case of SONAE MC for developing a Perishable School, which has the main goal to train all Perishable co-Workers.

The study try to shows how co-workers that attended the School acquired, developed and evolved in their theoretical and practical competences. To support this study's analysis, besides an accurate bibliographic revision and document analysis, there are three approach guidelines, compare the present, frequencies levels, with moment before training, group dynamic or "Focus Group" and auto diagnostic questionnaire.

**Key words:** Training, Competences, Human Resources, Perishables School

## Agradecimentos

Esta seria, em princípio, a parte mais fácil de realizar num trabalho desta natureza e dimensão mas o facto é que não a é. Quero colocar tudo aquilo que me vai na alma e tenho receio de me esquecer de alguém que foi muito importante e deu o seu contributo nesta viagem, que apesar de solitária na maior parte do tempo, teve muita gente que a suportou e apoiou. Ao escrever estas linhas soltas sinto até alguma nostalgia do vazio que fica após tão intenso e árduo trabalho, que confesso, foi mais desafiante e difícil, embora motivador e interessante, que alguma vez pensei.

Uma primeira palavra de agradecimento à Universidade de Évora. Escola de excelência que me proporcionou este programa e da qual agora faço parte, o que muito me honra. À sua forma de estar, atual, moderna, sem complexos mas responsável, com um corpo docente de eleição que me permitiu assistir às aulas do segundo semestre do 1º ano do Mestrado e muito me ajudou a sistematizar, alterar e corrigir conceitos dando-me força para seguir em frente.

Um obrigado enorme à minha Orientadora desde a primeira hora, Maria de Fátima Jorge, professora, conselheira, entusiasta e amiga, com uma verdadeira visão humanista, soube sempre acreditar, “provocar” e ajudar, principalmente nas alturas em que se está mais perdido, sem ela não teria chegado tão longe.

À minha Co-Orientadora Marta Silvério, professora de grande objetividade e pragmatismo, crucial na fase mais dura da investigação, obrigado. O seu apoio ajudou-me a navegar no rumo certo.

À minha empresa um agradecimento especial pois sempre se disponibilizou para me ajudar e deu-me todos os meios necessários para a realização do trabalho. Ao Luís Moutinho e ao José Fortunato, da Comissão Executiva da SONAE MC, que deram todo o suporte e motivação para a realização do trabalho, muito obrigado.

A todos os colegas das diversas direções, e foram muitos, da minha empresa, incedíveis em fornecer e disponibilizar dados, muito obrigado. Uma palavra de agradecimento em particular para a Direção de Recursos Humanos e suas diversas direções em especial da Formação e da Escola de Percíveis que possibilitaram toda a informação para o estudo desta área.

Um agradecimento especial à Direção de Estudos de Mercado, meu grande suporte nesta empreitada. Obrigado Ana Pedrosa pela paciência e por toda ajuda.

Aos sistemas de informação que tornaram possível a divulgação do questionário informaticamente.

Obrigado à minha equipa, sempre com paciência para me aturar quando os nervos eram maiores.

Agradeço muito em particular ao meu leal António Cunha, sempre disponível, meu “braço esquerdo”, sou canhoto, que comigo trabalha diariamente, o mais entusiasta de todos, sempre acreditou, apoiou e valorizou este caminho desde a primeira hora. Sem ele a tarefa ainda estava a meio e o trabalho não teria tão bom aspeto. O seu apurado gosto e técnica informática minimizaram em muito as minhas dores de cabeça.

À minha família muito obrigado.

## Índice

Índice de Figuras.....	vii
Índice de Gráficos.....	viii
Índice de Quadros.....	ix
Listagem de abreviaturas ou siglas.....	x
1 Introdução .....	1
2 A Gestão de Recursos Humanos.....	4
2.1 Os Recursos Humanos e a sua evolução na Sociedade e nas Empresas .....	4
2.1.2 A Gestão Clássica e a Organização como o Centro .....	5
2.1.3 A Gestão Contemporânea, da função Pessoal à Gestão de Recursos Humanos.....	7
3 Gestão de Competências e Importância da Formação .....	11
3.1 Competências, Conceitos e Evolução .....	11
3.1.1 Competências, as suas diversas abordagens .....	12
3.1.2 Gestão de Competências.....	18
3.2 Importância da Formação no Desenvolvimento de Competências .....	22
3.2.1 Formação um fator diferenciador .....	22
3.2.2 Avaliar e medir a Formação .....	26
4 Metodologia de Investigação .....	29
4.1 Enquadramento teórico das abordagens metodológicas utilizadas no projeto .....	29
4.2 Objetivos do trabalho de Projeto .....	32
4.3 Instrumentos de recolha de Dados.....	33
4.4 Tratamento de dados e “outputs” esperados com o Projeto .....	37
5 Caracterização do Mercado da Distribuição e do Grupo SONAE .....	40
5.1 O Mercado da Distribuição e o Retalho Alimentar em Portugal .....	40
5.2 A SONAE e a SONAE MC no Mercado da Distribuição e no Retalho Alimentar .....	42
5.2.1 A Estrutura Organizacional da SONAE MC .....	44
5.2.2 A Estrutura Organizacional de Recursos Humanos da SONAE e da SONAE MC .....	45
5.2.3 Os Recursos Humanos da Sonae MC Ética e Responsabilidade Social .....	46
5.2.4 Os Recursos Humanos da SONAE MC, Funções e Competências de Loja.....	48
5.3 A Escola de Percíveis da Sonae MC.....	53
5.3.1 Modelo de Governo da Escola de Percíveis .....	56
5.3.2 Modelo formativo da Escola de Percíveis .....	57

5.3.3	Perfis, modelo de avaliação e certificação de competências .....	60
5.3.4	Diagnóstico de partida, momento zero .....	63
6	Estudo da evolução da Escola de Percíveis .....	66
6.1	Evolução e classificações dos formandos nos níveis pedagógicos .....	66
6.2	Estudo Qualitativo “Focus Group” e seus Resultados .....	69
6.2.1	Avaliação da Escola de Percíveis .....	70
6.2.1.1	Avaliação de conteúdos.....	71
6.2.1.2	Organização do curso .....	73
6.2.1.3	Impactos e expectativas .....	75
6.2.2	Principais conclusões, sugestões e desafios do estudo qualitativo “Focus Group” .....	77
6.3	Estudo Quantitativo e seus Resultados .....	80
6.3.1	Caracterização da população e da amostra das respostas ao questionário.....	80
6.3.2	Análise e comparação das respostas com os perfis em estudo, Operadores e Chefias..	83
6.4	Conclusões dos Estudos .....	93
7	Considerações Finais.....	97
	Bibliografia .....	100
	Documentos Consultados .....	104
	Sítios da “internet” relevantes.....	105
	Anexos.....	106

## Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução dos Estilos de Gestão ao Longo dos Tempos.....	9
Figura 2 – A dinâmica adaptativa do “Marketing” à Envoltente.....	12
Figura 3 – Modelo causal de competências segundo Boyatzis.....	13
Figura 4 – Modelo Iceberg .....	14
Figura 5 – Tipologias de Competências .....	15
Figura 6 – Representação do <i>gap</i> de Competências .....	19
Figura 7 – Modelos de Competências Hay-McBer, DDI e Funcional .....	20
Figura 8 – Representação gráfica da metodologia de Gestão de Competências modelo CEGOC .....	22
Figura 9 – O “treinamento” como um sistema.....	23
Figura 10 – “Treinamento” desenvolvimento de pessoal e organizacional .....	25
Figura 11 – Organograma SONAE MC, Comissão Executiva e principais Direções .....	44
Figura 12 – Organograma Recursos Humanos Grupo .....	46
Figura 13 – Organograma Operações .....	49
Figura 14 – Organização da Sonae <i>Retail School</i> .....	53
Figura 15 – Princípios e pressupostos da Escola de Percíveis .....	54
Figura 16 – Valores da Escola de Percíveis .....	55
Figura 17 – População Alvo da Escola de Percíveis.....	55
Figura 18 – Polos Formação .....	57
Figura 19 – Âmbitos Formativos da Escola de Percíveis.....	58
Figura 20 – Perfil do formador por níveis de conhecimento.....	61
Figura 21 – Avaliação da Escola de Percíveis .....	70
Figura 22 – Resumo da avaliação de conteúdos.....	72
Figura 23 – Avaliação de conteúdos, resumo da aplicabilidade.....	73
Figura 24 – Sentimento de satisfação com a organização do curso.....	73
Figura 25 – Condicionantes da satisfação com a organização do curso.....	74
Figura 26 – Organização do curso, Pontos fortes e fracos .....	75
Figura 27 – Impacto nos colaboradores da Escola de Percíveis .....	76
Figura 28 – Expectativas de carreira dos colaboradores .....	76
Figura 29 – Expectativas de reconhecimento dos colaboradores.....	77
Figura 30 – Principais conclusões dos “Focus Group” .....	79

## Índice Gráficos

Gráfico 1 – Idade da População .....	81
Gráfico 2 – Antiguidade da População.....	81
Gráfico 3 – Distribuição da População por Secção .....	82
Gráfico 4 – Níveis de formação adquiridos pela População .....	82
Gráfico 5 – Grupo 1 Perfis de respostas, Conteúdos - Perceção de Utilidade .....	84
Gráfico 6 – Grupo 2 Perfis de respostas, Conteúdos – Interesse .....	85
Gráfico 7 – Grupo 3 Perfis de respostas, Conteúdos – Serviço ao Cliente .....	86
Gráfico 8 – Grupo 4 Perfis de respostas, Avaliação- Organização, Comunicação e Duração.....	87
Gráfico 9 – Grupo 5 Perfis de respostas, Avaliação – Meios e Monitoria .....	88
Gráfico 10 – Grupo 6 Perfis de respostas, Avaliação – Meios e Monitoria .....	89
Gráfico 11 – Grupo 7 Perfis de respostas, Grau de Concordância às afirmações .....	90
Gráfico 12 – Grupo 8 Perfis de respostas Chefias, Impacto nas competências dos colaboradores ...	91

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Resultados do Diagnóstico, momento zero.....	64
Quadro 2 – Quadro de frequência atual dos níveis dos formandos da Escola de Percíveis .....	67
Quadro 3 – Quadro de médias finais obtidas pelos formandos na Escola de Percíveis.....	68
Quadro 4 – Universo Total Chefias e Operadores .....	80
Quadro 5 – Avaliação da formação e grau de satisfação com a Escola de Percíveis .....	92

## Listagem de abreviaturas ou siglas

**APED** – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

**ASTD** – “Association Society for Training and Development”

**BEI** – “Behavioral Event Interview”

**CEE** – Comunidade Económica Europeia

**DDI** - “Development Dimension International”. Modelo comparativo de competências entre empresas.

**EFTA** – “European Free Trade Association”, Associação Europeia de Livre Comércio

**CEGOC** – Grupo de Empresas de Formação Profissional

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**GTP** – Guiões de treino prático

**HACCP** – “Hazard Analysis and Critical Control Points”

**HST** – Higiene e Segurança no Trabalho

**IFE** – “International Group for Executives”

**IQF** – Instituto para a Qualidade na Formação

**MOC** – “Marketing”, Operações e Comercial

**Nível C1** – Conhecedor 1

**Nível C2** – Conhecedor 2

**Nível E1** – Especialista 1

**Nível E2** – Especialista 2

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PINO** – Plano de Integração de Novos Operadores

**REPA** – Relacionamento, Exploração, Proposta, Acordo

**RH** – Recursos Humanos

**ROI** – “Return on Investment”

**SONAE** – Sociedade Nacional de Estratificados

**SONAE MC** – Retalho Alimentar

**SONAE RP** – Gestão de Propriedades e Imóveis

**SONAE SR** – Retalho especializado

**SPSS®** - “Statistical Package for Social Sciences”

# 1 Introdução

A evolução da sociedade em geral e das empresas em particular, nos últimos cem anos, tem sido de tal forma rápida que muitas vezes só quando se reflete e estuda é que se dá conta de tantas mudanças. Ao olhar de uma forma retrospectiva fica-se de tal forma surpreendido que se percebe que essas alterações, boas ou más, devem-se a ações humanas. É assim na vida do quotidiano e na das empresas. Se por um lado o meio onde se está inserido obriga a adaptações por vezes enormes o inverso também é verdade, após a adaptação e devidamente estimulados todos são capazes de introduzir alterações que podem mudar o curso da aparente normalidade.

As empresas têm entendido este fenómeno ao longo dos anos e por isso foi crescendo a importância dos Recursos Humanos como o ativo mais importante e diferenciador. A organização como o centro de tudo onde o importante eram questões científicas ligadas aos processos e procedimentos, como defendiam os clássicos Fayol, Taylor e Weber, alterou-se ao longo dos anos de uma forma drástica cabendo hoje, nas modernas empresas, um papel crucial aos Recursos Humanos que passam a ser a preocupação essencial e determinante para a diferenciação em mercados altamente competitivos. Foi igualmente durante este período que as empresas deixaram de ver a Gestão de Pessoal numa perspetiva meramente administrativa para a tratar como algo mais abrangente e fundamental assumindo a Gestão de Recursos Humanos um papel central na organização.

Atualmente busca-se a excelência através do trabalho de equipa e cada organização procura atrair aqueles que se adaptam melhor às suas necessidades. Foi na década de 70 do séc. XX, mais precisamente com os estudos de McClelland (1973), que se constatou que colaboradores com a mesma formação de base tinham desempenhos diferentes. Ao estudar a origem das diferenças verificou-se que cada um tem uma série de atributos que o torna diferente dos outros e por isso com capacidades distintas para executar determinadas funções e tarefas. Surge assim o primeiro conceito de competência, o ponto de viragem, que veio a tornar-se determinante na forma como as funções os colaboradores e o seu desenvolvimento passaram a ser vistas.

Ainda que detentores de competências diferentes e de diversos níveis, como explicam Spencer & Spencer (1993), mais ou menos visíveis, é necessário que estas possam ser potenciadas, aprofundadas e melhoradas. Assume aqui a Gestão de Competências e a Formação um papel determinante. Muitas das vezes e devido a alterações constantes das empresas, é necessário entender e compreender como estão os Recursos Humanos para disponibilizar os meios para que estes acompanhem estas constantes mutações. Conhecer o salto qualitativo que é preciso dar, minimizando o *gap*, adequando planos formativos para o encurtar é sem dúvida o melhor caminho para a empresa não perder o rumo do seu sucesso. O modelo CEGOC descrito por Ceitil (2007) ajuda a compreender isso mesmo reforçado por Chiavenato (2009) ao referir que ao desenvolver as pessoas está-se a desenvolver ao mesmo tempo as organizações.

Conscientes desta problemática, as empresas que de facto querem manter a sua liderança não descutam estas políticas nem abordagens. A SONAE MC, empresa líder no retalho alimentar em Portugal com mais de 20 000 colaboradores, quer continuar a reforçar a sua posição e por isso sabe

que os seus ativos Humanos são diferenciadores. Preocupada em desenvolver e dotar as suas pessoas de conhecimento e competências de uma forma continuada e estruturada criou uma Academia do saber em várias áreas do retalho moderno que permite esse desenvolvimento a que chamou *Sonae Retail School*. É uma dessas vertentes que vai ser estudada, a Escola de Percíveis, atualmente a mais desenvolvida e a mais estruturada da Academia, com formadores, laboratórios e conteúdos pedagógicos muito estruturados para os cerca de 5 500 colaboradores desta área de negócio. Sabendo que os Percíveis são no retalho alimentar muito sensíveis e sendo este o fator diferenciador face à concorrência, nasceu há três anos, depois de outros tantos de estudos e projetos, esta Escola onde foram investidos elevados recursos financeiros e humanos.

A Escola de Percíveis visa dotar os seus formandos de mais e melhores competências técnicas, práticas e teóricas para poderem prestar um serviço excelente aos clientes da empresa. É este o tema que se pretende estudar, podendo-se formular a seguinte questão de investigação: De que forma têm evoluído ou não, os colaboradores de Percíveis da SONAE MC, após contacto com a Escola, nomeadamente das secções para as quais está neste momento vocacionada, Talho, Padaria Pastelaria, Frutas e Legumes, Peixaria e Charcutaria?

O presente Trabalho de Projeto tem como objetivo geral analisar e avaliar de que forma os Operadores de Percíveis ao frequentarem a Escola desenvolveram as suas competências ao nível teórico e prático. Pretende-se ainda compreender a sua evolução após a frequência do plano formativo desde a fase de diagnóstico até ao momento atual do estudo.

Como objetivos específicos podem ser definidos os seguintes:

- Compreender como os colaboradores percebem a sua evolução de competências após a frequência da Escola de Percíveis;
- Perceber como as chefias percebem o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores após a formação na Escola de Percíveis;
- Analisar a forma como é avaliada globalmente a Escola de Percíveis, toda a sua envolvimento pedagógica, de conteúdos, prática e meios utilizados;
- Analisar como é avaliada a monitoria e a forma utilizada para a aquisição de conhecimentos.
- Apresentar um conjunto de sugestões de melhoria nos diversos níveis, conteúdos, instalações, abordagens e meios.

O trabalho está dividido em três grandes partes uma primeira, onde é feito um enquadramento teórico das várias temáticas abordadas no estudo como a evolução das empresas e da Gestão de Recursos Humanos, definições de competências, Gestão de Competências e a Formação como fator diferenciador e alavanca de competências, capítulos 2 e 3. Neste contexto, surge no capítulo 4, o enquadramento teórico de todas as metodologias de investigação utilizadas no trabalho bem como a definição e explicação dos objetivos em análise.

A segunda parte, capítulo 5, dedica-se ao mercado da distribuição em Portugal à empresa em estudo e à Escola de Percíveis através de uma grande e apurada análise documental de diversas fontes internas e externas à empresa. Aqui é analisado e caracterizado o mercado bem como a SONAE MC e sua importância no retalho alimentar. No capítulo 5 fica a conhecer-se as competências dos colaboradores da empresa como estão organizadas e qual a sua importância e

como são vistos os Recursos Humanos nas diversas vertentes e políticas. A Escola de Percíveis é tratada nesta segunda parte ao detalhe, a sua missão, conteúdos programáticos e pedagógicos, formadores, modelo de gestão e governo, atribuição e certificação de competências.

A terceira parte, capítulo 6, tem como objetivo responder aos objetivos definidos para o trabalho. Foram elaborados vários estudos e análises em três grandes abordagens. Uma análise comparativa, dos níveis de cada colaborador, entre o momento de diagnóstico realizado à população antes do arranque da Escola no final de 2008 e o ponto de situação efetuado em janeiro de 2012. Esta perspetiva permite verificar como a população se distribuía à data inicial pelos diversos níveis de conhecimento definidos pela Escola de Percíveis e como hoje estão alocados. Juntou-se a esta análise as notas obtidas pelos formandos para sustentar a argumentação.

A segunda perspetiva centrou-se no estudo feito com dinâmica de grupos ou “Focus Group”, onde foram reunidos cinco grupos com cerca de 40 participantes de diversas secções, entre 26 de março e 7 de abril de 2012. Estes puderam expressar os seus sentimentos face à experiência enquanto formandos da Escola de Percíveis. As entrevistas foram conduzidas com guião previamente estruturado para o efeito e com ajuda de um técnico de estudos de mercado da empresa uma vez que o investigador era parte interessada e superior hierárquico dos participantes. Foram gravadas todas as reuniões, cerca de oito horas, e transcritas as principais linhas e conclusões para apresentação final deste estudo.

A última abordagem decorre das outras anteriores, fundamentais para ajustar o guião para o questionário final, o melhor questionário possível como aconselham Hill & Hill (2009). Foram várias as pistas deixadas das reuniões de grupo, a principal foi a inclusão das Chefias no estudo uma vez que estas não participaram nos “Focus Group”. Esta fase foi baseada num questionário de autodiagnóstico criado para entender como se sentem os colaboradores face ao seu desenvolvimento e como a Escola tem contribuído para essa evolução, tendo o trabalho de campo decorrido entre 19 de abril e 9 de maio de 2012. A introdução de questões específicas para as Chefias foi extremamente importante pois permitiu ter uma visão dos responsáveis nas vertentes principais do papel da Escola e dos seus colaboradores após o processo de aprendizagem. Este questionário foi recolhido numa base de dados informática recolhida para folha de cálculo Excel® e posteriormente tratada em SPSS®, o conhecido programa estatístico aplicado às Ciências Sociais.

Uma nota para o feliz ajuste entre a empresa e o investigador. Sabendo que era altura de entender o papel da Escola e o investimento feito pela SONAE MC na Escola de Percíveis juntaram-se duas vontades a da empresa e, principalmente, a de quem ia começar um caminho de estudo sobre a matéria ou seja o investigador. Só a disponibilização de um conjunto de meios por parte da empresa tornaram possível realizar tão grande empreitada. Prova disso foram o apoio da direção de estudos de mercado e da direção de sistemas de informação no apoio ao trabalho de campo e à disponibilização do questionário “on-line” permitindo um tratamento de dados mais rápido bem como atingir o Universo Total dos colaboradores que podiam responder ao questionário, 5 150, tendo sido obtidas 2263 respostas.

## 2 A Gestão de Recursos Humanos

### 2.1 Os Recursos Humanos e a sua evolução na Sociedade e nas Empresas

Nos dias que correm é comum falar-se de crise. Crise na sociedade no sistema social, nos valores na economia e nas empresas. Tudo está de facto ligado e não pode ser dissociado. As pessoas estão no centro de todas estas atividades e relações. Nas empresas elas são o centro de toda a sua existência. As relações e as interações entre todos determinam o sucesso de cada uma das empresas e são estas que podem contribuir para o agravar das situações ou encontrar as soluções para a resolução de grande parte dos problemas. Sempre assim foi nas várias organizações sejam elas sociais, políticas, económicas ou de trabalho. Cada pessoa, cada um, em qualquer das suas funções utilizando as suas competências teve, tem ou terá sempre um papel ativo e fundamental para alterar os diversos cenários que se lhe deparam.

Não há sociedade nem empresas sem humanos. As pessoas são sem dúvida o que de mais importante existe e só através destas poderão todos ultrapassar os desafios do quotidiano cheio de incertezas e paradigmas até então desconhecidos ou pouco prováveis de acontecer. As empresas têm evoluído muito nos últimos anos e o próprio entendimento dos seus Recursos Humanos tem sido alterado. Ao longo desta evolução passaram de simples atores para intervenientes diretos com um papel fundamental no rumo que as empresas vão tomando na sua história.

Atualmente e quando se estabelece um qualquer contrato de trabalho cria-se de imediato uma relação biunívoca entre quem emprega e é empregado, essa relação é uma relação forte e não apenas uma troca entre força de trabalho e remuneração, como é definido por muitos juristas. Esta é uma proposta de participação no destino da organização, como refere Pedro Mendes, gestor e professor *in Camara et al. (2007)*, recrutar uma pessoa é nesta perspetiva, um investimento de longo prazo. Este é o momento que determina a partir do qual se irá construir toda a relação de trabalho e o futuro de cada um. Mas nem sempre foi assim ao longo destes anos é importante entender a evolução desta componente moderna de ver os Recursos Humanos ou Capital Humano e como esta evoluiu a partir da Função de Pessoal.

Belmiro de Azevedo empresário *in Camara et al. (2007)*, que de certa forma ilustra e resume o referido anteriormente, considera que há três princípios fundamentais relativamente ao Capital Humano, o potencial de crescimento, a mudança e o desenvolvimento latente existente em qualquer ser Humano. O primeiro princípio é que este é o principal instrumento de crescimento e riqueza dos países, principalmente em países pequenos e periféricos como Portugal, o segundo diz que este Capital Humano tal como outros tem que ser redescoberto e renovado. Reforça ainda que a função Pessoal ou Recursos Humanos tal como ela hoje existe nas empresas é uma função em extinção. Neste tempo que se vive as empresas modernas e evoluídas os Recursos Humanos são de vital importância para o sucesso, sendo este recurso que mais contribui para a melhoria da competitividade das suas organizações num mercado complexo onde cada vez os clientes são mais exigentes e informados, com novos produtos, alterações legais constantes, obrigam as empresas a encontrar soluções nomeadamente a este nível garantindo a estas empresas a sua própria subsistência.

Hoje há consciência que a evolução tem sido uma constante diária, não se sente mas ela está lá. Ao olhar e analisar a história das empresas e da sua própria vida verifica-se que elas foram mudando adaptando-se aos tempos.

Nestes três séculos, muita coisa aconteceu e muito rapidamente, nos últimos cerca de cento e cinquenta anos, desde o final do século XIX, passando por todo o século XX e até aos dias de hoje, volvidos que estão quase 12 anos do século XXI. Do final do século XIX até cerca de 1950 o mundo em geral e mundo empresarial em particular viveram um tempo de prosperidade e desenvolvimento como até então não se tinha conhecido. É nesta altura que surgem as grandes unidades industriais de produção em série, com a linha de montagem inventada por Henry Ford. Esta é a idade denominada do ouro com grandes inventos e desenvolvimento do comércio interatlântico e colonial.

Durante este tempo vários acontecimentos marcaram o século XX transformando-o num período frenético onde o desenvolvimento foi constante. Desde a Primeira Grande Guerra, com a alteração das forças de trabalho, onde as mulheres passaram a ser a mão-de-obra produtiva, passando pela Grande Depressão na década de 1930, com mudanças políticas que levaram a regimes totalitários e à conseqüente Segunda Grande Guerra com destruição de grande parte do tecido produtivo e infraestruturas europeias passando para a reconstrução e início de uma época de prosperidade.

Com a criação da CEE e da EFTA as décadas de 60 e parte da de 70 do século XX foram caracterizadas pela expansão e bem-estar, que muito se deve à paz estabelecida no espaço europeu, permitindo a criação e desenvolvimento de todo o tecido empresarial. Foi também neste período, década de 1970, que se registaram os choques petrolíferos e que conduziram a graves recessões mas por curtos períodos de tempo. No final do século XX a queda do império soviético e a criação de novos estados bem como o desenvolvimento das tecnologias da informação contribuíram de uma forma determinante para a interligação das empresas com os seus mercados. Na primeira década do século XXI com os atentados e o aumento do terrorismo tem-se vivido uma nova época. Mas apesar de grandes mudanças e evoluções este novo século trouxe consigo uma grande incerteza. “A mudança é uma certeza, mas de onde virá, em que medida afeta a vida das pessoas e das organizações e como podemos preparar para ela – são questões que se colocam aos empregadores e, mais tarde ou mais cedo, aos colaboradores” (Camara *et al.*, 2007, pág. 40).

### **2.1.2 A Gestão Clássica e a Organização como o Centro**

Do modo de produção artesanal de meados do século XVI até à Revolução Industrial do final do século XIX houve uma grande evolução, ao analisar-se até hoje esse desenvolvimento é colossal. As relações de trabalho e de produção sofreram transformações enormes, de simples trabalho individual até à grande complexidade existente nas empresas de hoje. Dos clássicos Frederick Taylor, Henri Fayol e Max Weber do início século XX, apesar de estarem na génese da existência das organizações modernas como se verá, muitas mudanças aconteceram e hoje as situações são bem diferentes.

Para Taylor, organização científica do trabalho, o seu principal objetivo ou das organizações é assegurar ao empregador e a cada colaborador a prosperidade máxima. Não consiste apenas em

obter lucros para o patrão e empresa mas também a otimização e desenvolvimento integral que possibilite uma prosperidade permanente que não se manifesta só no salário máximo mas na perspetiva do rendimento máximo, por forma a fazer o melhor possível num trabalho adaptado às suas capacidades naturais. Considera ainda Taylor que uma organização científica do trabalho deve assentar em quatro princípios da gestão científica, como resume Bilhim (2008): desenvolvimento e uso de métodos científicos para determinar o meio mais eficiente de trabalhar; seleção científica e desenvolvimento progressivo dos trabalhadores; junção da ciência do trabalho com a seleção científica e formação de cada colaborador e, por último, a constante e íntima cooperação da gestão e do trabalhador. O primeiro princípio, planificação e conceção são tarefas dos dirigentes, aos trabalhadores diz respeito a execução. O segundo assenta nas metodologias científicas para determinar a melhor forma de executar otimizando assim as tarefas de cada operário. Em terceiro lugar, especializar, levar a que cada um saiba o máximo sobre o seu trabalho de forma a executá-lo na perfeição e no mais curto espaço de tempo. O quarto princípio refere que se deve supervisionar o desempenho e controlar cada trabalhador de forma a garantir que este cumpre a sua tarefa.

Fayol, acrescenta Bilhim (2008), defende que toda a atividade industrial pode ser dividida em grupos, técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contabilidade e gestão. É a organização administrativa do trabalho. Para Fayol, as organizações devem ser controladas de uma forma mais abrangente e global e não tanto ir ao detalhe das tarefas. Fayol, procurou ainda o melhor modelo para administrar uma organização dizendo que o seu corpo social depende de regras, leis e princípios que devem estar na base da função de administrar, cujo papel não é intervir nos indivíduos mas na organização segundo determinados princípios. Ou seja, divisão do trabalho, autoridade-responsabilidade, disciplina, unicidade do comando e da direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, renumeração de pessoal que satisfaz empresa e trabalhador, centralização de decisão, hierarquia, busca da ordem perfeita em termos materiais e sociais, equidade, estabilidade do pessoal iniciativa e a união do pessoal.

Max Weber, grande defensor da burocracia no trabalho, diz Bilhim (2008), estabelece uma distinção entre sistemas baseados em poder e na autoridade. Autoridade assente em três tipos, carismático, tradicional e racional-legal. A autoridade racional-legal assente em regras que legitimam o poder pela autoridade com base na legalidade das regras normativas e do direito. Autoridade tradicional estabelecida pela tradição e a autoridade carismática baseada em atos de heroísmo ou carácter excecional de um determinado indivíduo. A autoridade-legal é para Weber a que se impõe e predomina na sociedade ocidental do século XX pressupõe a aplicação de uma abordagem burocrática. Este busca a organização perfeita através desta autoridade-legal com uma forte hierarquização que determina que a separação entre quem dirige e excuta seja bastante clara e evidente.

Estes três modelos clássicos definem a melhor forma de se atingir a eficácia organizacional e a garantia do sucesso, mas à custa de um forte controlo, racionalização do trabalho e supervisão. Aqui a gestão dirigia-se claramente para o interior da organização com uma preocupação constante na melhoria interna dos seus processos.

### 2.1.3 A Gestão Contemporânea, da função Pessoal à Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ter uma forte evolução durante o século XX, como analisado, nomeadamente devido à prática de várias formas de gerir as empresas ao longo dos tempos. É a partir principalmente da década de 80 que é dado um novo e importante salto. Foi por volta desta altura que surge pela primeira vez a designação de Gestão de Recursos Humanos em detrimento da Gestão de Pessoal. A partir daqui tudo será diferente e as pessoas são o centro da organização e uma prioridade nas preocupações de cada empresa. A maioria dos autores é unânime em referir que a grande evolução na Gestão de Recursos Humanos está nesta alteração profunda, onde o tratamento administrativo do pessoal é relegado para segundo plano e a gestão estratégica dos colaboradores na organização assume o papel principal. A este propósito refere Dessler (2003) *in* Sousa *et al.* (2006), a Gestão de Recursos Humanos tem de ser olhada de uma outra forma. Ela hoje tem como principal objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de Recursos Humanos na estratégia global da organização. Com base no referido anteriormente, entende-se que hoje a Gestão de Recursos Humanos é muito diferente daquela que era praticada até quase ao final do século XX, evoluiu e hoje baseia-se em pressupostos e modelos onde os Recursos Humanos são de vital importância.

Veja-se como esta mudança foi enorme nas últimas cinco a seis décadas. Peter Drucker, um dos nomes incontornáveis da Gestão moderna, ajuda a entender que papel cabe aos Recursos Humanos nas organizações e empresas da atualidade, visão que na sua génese este autor defende desde meados da década de 50 do século XX, revisitada aqui numa sua edição de 1994. Drucker (1994) considera que a moderna organização e os seus gestores devem ter um conhecimento profundo sobre o que é a gestão, e do seu papel na organização, só assim poderá ser atingida a ambicionada eficácia organizacional. Há para Drucker (1994) duas dimensões na tarefa da gestão a económica e uma temporal. Deve ser colocada a variável económica em primeiro lugar aliada a uma segunda dimensão, a do tempo. A gestão torna-se assim, dando talvez desta forma subtil um passo fundamental para aliar recursos financeiros e humanos, na ação de organizar recursos para atingir objetivos criados a partir de materiais e pessoas. Para melhorar e atingir o pretendido devem ser criados objetivos capacitando os gestores para prever, explicar e controlar. A gestão por objetivos permite ainda habilitar a organização para explicar o fenómeno organizacional a partir de um número determinado de afirmações, testá-las, prever comportamentos, medir impactos da decisão e respetiva implementação e aprender com o que é feito para melhorar no futuro. O autor define ainda oito áreas onde deverão ser fixados objetivos, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rendibilidade, realização e desenvolvimento dos gestores, realização e atitudes dos trabalhadores e responsabilidade pública.

As alterações vão acontecendo e analisando o que dizem Schuller & Jackson (2003), cuja a abordagem inicial data de 1987, para se poder compreender como as diversas perspetivas vão sofrendo mutações. Para eles a adaptação da Gestão de Recursos Humanos à estratégia da organização foi o ponto viragem que contribuiu para a compreensão e alteração da forma de olhar os ativos Humanos. Referem que há três pilares de suporte à estratégia da organização, Inovação, Qualidade e Redução de Custos, em cada um deles o papel destes ativos Humanos é distinto. No âmbito da inovação o colaborador tem um papel criativo, colaborativo e preocupa-se moderadamente com a qualidade, tem ainda capacidade para assumir riscos e tolera a ambiguidade e imprevisibilidade, do lado da empresa e da Gestão de Recursos Humanos as funções têm de estar organizadas de forma a permitir uma elevada interação, avaliação anual de desempenho, mobilidade horizontal, sistemas de recompensas com base na equidade, sistemas

retributivos com uma componente flexível e ajustada e carreiras internacionais de elevada competência.

Ao nível da qualidade o colaborador deverá ter comportamentos repetitivos e previsíveis e moderadamente colaborativo, com elevada preocupação para a qualidade, atitudes de risco moderado e empenho nos objetivos da organização. Por seu lado a Gestão de Recursos Humanos deve preocupar-se com descrições de funções explícitas e relativamente estáveis, elevada participação nas decisões relativas às condições de trabalho e inerentes à própria função, avaliações individuais e de equipa de curto prazo, tratamento igualitário dos colaboradores e segurança face ao emprego e por fim desenvolvimento e formação contínua dos colaboradores.

Na redução de custos o papel do colaborador deve ser de comportamentos previsíveis e repetidos, foco nas atividades individuais, preocupação moderada com a qualidade, elevada preocupação com a quantidade e resultados, atitudes de risco quase nulas e elevado grau de estabilidade. Aqui a Gestão de Recursos Humanos deve ter um papel muito direcionado para a descrição das funções sem espaço para ambiguidade, especialização com foco na eficiência, avaliação de curto prazo e com base nos resultados, sistemas de recompensa similares à média do mercado e investimento mínimo no desenvolvimento dos colaboradores e sua formação.

Para Storey (1992) a evolução para a Gestão de Recursos Humanos como suporte à estratégia económica da organização muda o conceito de Gestão de Pessoas para Recursos Humanos. Este é um passo intermédio até à Gestão de Recursos Humanos dos dias de hoje. Ao utilizar a palavra “Recursos” esta assume uma abordagem orientada para a estratégia económica da organização, que alinha pessoas com outros fatores de produção, recursos materiais, financeiros, tecnológicos entre outros. Esta ainda é uma forma um pouco redutora do que hoje deve ser entendida a Gestão de Recursos Humanos em sentido mais lato e estratégico, pois apesar de a função passar a ser articulada com a estratégia económica da empresa ela é feita apenas numa fase inicial de implementação. Os responsáveis de Recursos Humanos nesta abordagem têm pouca intervenção nas opções estratégicas das empresas mais preocupadas com as condições externas e técnico-económicas que podem influenciar o desempenho da empresa e focadas no lucro assegurando que as pessoas são o mais utilizadas em função do seu desempenho e conseqüente retribuição material e imaterial para obtenção desse fim.

A evolução da Gestão de Recursos Humanos prossegue e torna-se cada vez mais abrangente e global dentro de uma organização, como se constata em Sousa *et al.* (2006), de um mero Serviço de Pessoal para uma função de suporte à estratégia económica da organização terminando numa efetiva Gestão de Recursos Humanos como atividade estratégica. A Gestão de Pessoal ou Serviço de Pessoal era uma atividade meramente operacional que se preocupava com as relações contratuais, laborais e legais bem como as formais no que respeita ao vínculo laboral de cada um nomeadamente o pagamento de salários. Hoje vive-se numa época em que a Gestão de Recursos Humanos é vista pensada e utilizada como uma atividade estratégica. Segundo Sousa *et al.* (2006), este modelo contingencial surge na década de 90, demonstrando que a estratégia económica não é independente da Gestão de Recursos Humanos e que esta pode ser, inclusivamente, facilmente moldada à estratégia e é possível que existam mudanças prévias das estruturas, cultura ou práticas de Gestão de Recursos Humanos para que a estratégia económica seja viável. As estratégias evoluem, por vezes lentamente, através de interações entre os vários intervenientes das organizações, com discussões e pontos de vista distintos criando caminhos e soluções alternativas. Por isso uma estratégia de Gestão de Recursos Humanos evolui em iteração com horizontes temporais longos e sem recurso a processos independentes e puramente racionais.

Na análise de Custódio (2007) *in* Ceitil *et al.* (2007), a evolução dos estilos de gestão ao longo dos tempos podem resumir-se conforme representado na figura 1.

Figura 1 – Evolução dos Estilos de Gestão ao Longo dos Tempos

Passado	Presente	Futuro
Gestão de produtos	Gestão de Processos	Gestão do Conhecimento
1920 ← → 1950	1980 ← → 200?	← → ????

Fonte: Adaptado de Custódio (2007) *in* Ceitil (2007) pág. 69

Por isso hoje defendem autores como Camara *et al.* (2007) que a função de Recursos Humanos é bem mais completa e inclui atividades mais tradicionais desde a identificação, seleção e recrutamento até à retenção de colaboradores com perfil e aptidões adequadas que suportem a empresa no médio e longo prazo. A Gestão de Recursos Humanos atuais e os gestores modernos devem levar em linha de conta questões fundamentais como a Gestão da Mudança, Desenvolvimento Organizacional, Acompanhamento e Consultadoria, Guardião de Valores e Princípios, Serviço de Pessoal e ainda Relações Industriais e Contratação Coletiva. Todas estas valências não podem ser dissociadas daquilo que hoje é também determinante para o sucesso das empresas, o trabalho em equipa através da delegação de responsabilidade com autonomia necessária para tomada de decisão. Nestas equipas deve ainda estar presente a polivalência, pluridisciplinaridade, assegurando desta forma a flexibilidade na repartição do trabalho.

Chiavenato (2009) vai mais longe e acredita que o capital intelectual é atualmente a chave do sucesso das organizações, e por isso cada vez mais estas têm que saber consolidar e reciclar o conhecimento dos seus colaboradores, formando, preparando e desenvolvendo-os. Este autor apresenta um modelo de Gestão de Recursos Humanos integrado com uma abordagem sistémica e composta em cinco subsistemas; provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitorização. O primeiro diz respeito ao recrutamento ou seja quem pode vir a integrar a organização, há por força disso que pesquisar, recrutar e selecionar as pessoas certas e adequadas. O segundo, aplicação, refere-se ao que cada um irá fazer na organização, para isso há que integrar, desenhar e descrever e avaliar as funções. A manutenção preocupa-se em como manter as pessoas na organização renumerando e compensando, complementando com benefícios e serviços sociais, promovendo a higiene e segurança no trabalho bem como as relações sindicais. O desenvolvimento visa preparar os colaboradores, através de formação adequada e desenvolvimento organizacional. Em quinto e último a monitorização foca-se em saber o que cada um faz no seu trabalho, através da criação de banco de dados, sistemas de informação e balanço social.

Sem dúvida que a Gestão de Recursos Humanos tem sofrido diversas alterações sequenciais da sua envolvimento e das próprias estruturas das empresas, começando o Gestor de Recursos Humanos a ganhar importância nas suas intervenções a dois níveis, como facilitador de desenvolvimento no processo organizacional e como agente ativo e participativo na gestão da mudança. Chiavenato (2009) define mesmo três “Eras” fundamentais de desenvolvimento do sistema de Recursos Humanos. A Era Industrial quando as empresas e o seu sucesso eram baseados apenas em recursos físicos e financeiros, a Era do Conhecimento onde a base da excelência da organização passou a ser

o elemento humano e a Era da Informação que coloca o conhecimento como o mais importante recurso organizacional, uma riqueza intangível, invisível, mas necessária para o sucesso das organizações. Esta última aportou, segundo o autor, situações completamente inesperadas. Uma delas é a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional.

Em resumo constata-se que o desenvolvimento e a abordagens das pessoas nas organizações mudou radicalmente em cerca de cento e cinquenta anos. As empresas os processos e os objetivos foram o início de uma caminhada até ao ponto central e diferenciador de cada empresa nos dias de hoje que são os colaboradores. Os clássicos como Taylor, Fayol e Weber com as suas teorias científicas do trabalho dos processos com excessivas burocracias onde a empresa era o centro das atenções e preocupações, deram lugar a teorias mais modernas e avançadas que depressa transformaram a visão meramente administrativa da Gestão de Pessoal numa Gestão de Recursos Humanos efetiva em sentido lato, onde as pessoas passam a ser a preocupação principal e tudo gira à sua volta. As melhores pessoas com as melhores qualificações e competências com remunerações adequadas para integrar as equipas são a principal prioridade das organizações. A visão agora é de índole estratégica global e abrangente, focada na gestão do conhecimento e na Gestão de Competências, essencial para a alavancagem das empresas modernas no mercado.

## 3 Gestão de Competências e Importância da Formação

### 3.1 Competências, Conceitos e Evolução

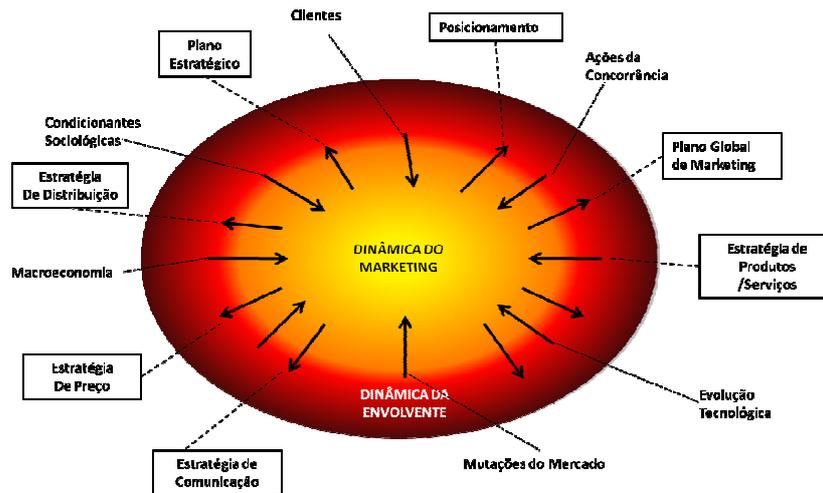
A evolução da Gestão de Recursos Humanos tem-se verificado, como se viu anteriormente, de uma forma gradual e consistente atravessando vários patamares, sendo sem dúvida a segunda metade do século XX determinante para essa mudança substancial. Foi precisamente nas décadas de 60 e 70 que se assistiu a grandes alterações de conceitos.

Dos modelos clássicos do princípio do século com Taylor, Fayol e Weber a darem grande importância à análise de funções até aos autores que desenvolveram estudos nestas décadas, a centrarem-se nas competências, como McClelland (1973) ao referir que o grau de inteligência do indivíduo por si só não é garantia de sucesso profissional. Nasce aqui o conceito de quociente emocional e quociente de inteligência que se desenvolve até à primeira vez em que o termo competência aparece aprofundado em 1982 por Richard Boyatzis. Para ele as competências são características que cada pessoa tem de forma subjacente resultando a partir daqui um desempenho profissional eficaz e de qualidade superior, Boyatzis (1982).

Spencer & Spencer (1993) apresentam uma evolução do conceito de competência referindo ser uma característica fundamental de um indivíduo e que está casualmente relacionada a um critério de eficácia e performance, ou ambas, excelente num trabalho ou determinada situação. O conceito e o estudo de competências é hoje aquele que envolve um universo de investigação com muitos estudos e bastante complexidade, pois nos dias que correm e na medida em que as sociedades, organizações e empresas vão evoluindo ele torna-se fundamental de forma a entender o mundo do trabalho e das pessoas que o compõem. Abrange uma vasta área que engloba conhecimento, habilidades e experiências voltadas para o exercício de uma determinada função na organização.

Se nos primeiros anos do século XX as empresas estão viradas para si e sua própria otimização de processos, hoje no início da segunda década do século XXI, e com o nível de incerteza das sociedades modernas, as empresas estão preocupadas não só com a sua melhoria e controlo de custos e conseqüente aumento de produtividade mas também com a concorrência global, mercados financeiros, clientes e necessidades destes. Por isso adequar as competências delas próprias e dos seus Recursos Humanos é uma necessidade constante e prioritária. O esquema da figura 2 demonstra esta nova e abrangente complexidade de relações, ainda que centrado no “Marketing”, ajuda a compreender, posicionar e olhar para a realidade das empresas no mercado contemporâneo.

Figura 2 – A dinâmica adaptativa do “Marketing” à Envolve



Fonte: Adaptado de Camara *et al.* (2007), pág. 125.

### 3.1.1 Competências, as suas diversas abordagens

Importa agora por isso analisar as várias correntes e escolas que se têm debruçado, estudado e aprofundado esta temática. São complementares e a análise destas permite conhecer melhor as várias perspetivas para a mesma componente. As correntes inglesas, norte-americanas e francesas são aquelas que mais estudos têm produzido e divulgado nos últimos anos.

A evolução de conceitos e quebra paradigmas sobre a temática das competências vem desde a publicação em 1973 dos estudos do psicólogo americano David McClelland. Na sua publicação “Testing Competence rather than Intelligence”, em que se questionava de que forma o percurso académico de cada indivíduo seria ou não determinante no seu desempenho e porque os testes de aferição de conhecimentos, personalidade, e outros utilizados na altura para seleção e recrutamento para determinada função eram por vezes tão falíveis. Foi com base nestas interrogações que surge a noção de competências.

Estes testes e respetiva escolha inferiam de dois grandes problemas, não antecipavam desempenhos ou “performances” futuras nas funções e na vida, por outro lado eram discriminatórias no que às minorias, estratos sociais mais baixos e mulheres diziam respeito. McClelland (1973) com estas conclusões dá um enorme passo no estudo do comportamento e na análise das características de cada indivíduo para que o processo de escolha e mais tarde o de desenvolvimento dessem um grande salto qualitativo. Ele procurou as diferenças existentes nas pessoas de forma a entender o porquê e quais as causas que levam determinados indivíduos a um desempenho excelente enquanto outros apenas fazem o necessário para garantir o seu posto de trabalho. Esta questão permitiu ao autor criar um conjunto de testes e entrevistas o qual denominou BEI ou seja “Behavioral Event Interview” e descobrir as principais diferenças entre esses grupos as quais denominou competências.

Estes trabalhos iniciais foram sendo desenvolvidos por outros estudiosos e interessados sobre esta temática, e já aqui referenciados, como Boyatzis (1982). No seu estudo “The Competence Manager”, Boyatzis (1982), distingue competências críticas de competências básicas. Este divide as competências em cinco categorias, a primeira motivação ou seja o que determina e dirige o comportamento de cada pessoa, em segundo lugar traços de carácter, a forma como se comporta ou responde, terceiro o conceito que tem de si próprio ligado a atitudes e valores bem como ideias de que faz ou gostaria de fazer, em quarto conhecimento noções, experiências pessoais e procedimentos técnicos e em quinto e último lugar as competências comportamentais ou cognitivas, umas que podem ser mais ou menos visíveis. Os resultados esperados para esta análise terão como consequência um desempenho de elevada performance como demonstra a figura 3.

Figura 3 – Modelo causal de competências segundo Boyatzis

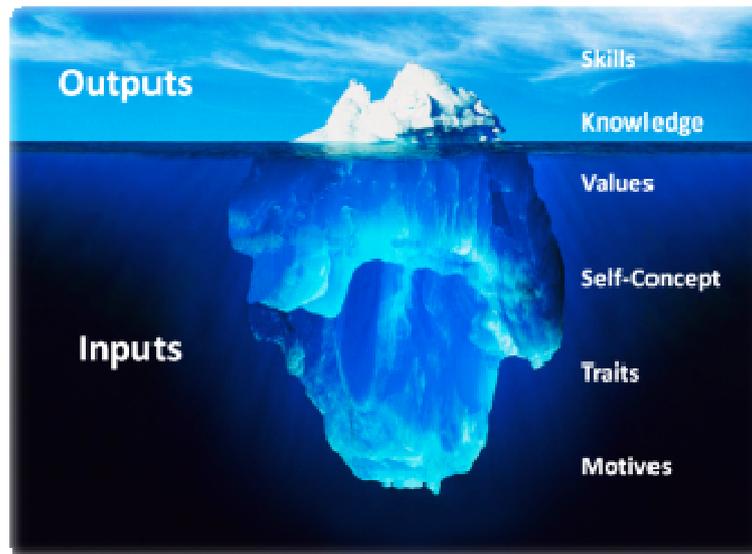


Fonte: Adaptado de Ramos & Bento (2007) in Ceitil (2007), pág. 97.

Vários autores aprofundam e desenvolvem os trabalhos de McClelland. Woodruff (1991), por exemplo, agrupa as competências em duas grandes vertentes as “hard” e as “soft”. As “hard” são competências essenciais caracterizando-se pelos conhecimentos e habilidades de cada um para ser o mais eficaz no seu posto de trabalho. Estas podem ser adquiridas pela formação através do desenvolvimento pessoal. As denominadas “soft” ou competências diferenciais são aquelas que possibilitam distinguir as competências de cada um e as suas realizações. As primeiras referem-se a conhecimentos técnicos e científicos enquanto as segundas ou “soft” dizem respeito às características individuais que habilitam cada um para o desempenho de determinada função, como liderança, trabalho em equipa e autoconfiança por exemplo.

Spencer & Spencer, em 1993, contribuem também eles de uma forma decisiva para a compreensão e definição desta problemática das competências. Seguindo os estudos anteriores nomeadamente de McClelland e recorrendo à analogia “iceberg”, como referência dos estudos de Boyatzis, aqui representado na figura 4.

Figura 4 – Modelo Iceberg



Fonte: Adaptado de Spencer & Spencer (1993)

Neste modelo vê-se claramente a diferença entre “outputs”, mais fáceis de desenvolver e “inputs” de difícil desenvolvimento. Há uma linha divisória clara entre estes dois conceitos os primeiros, visíveis, são os que representam as competências de índole externa e os segundos mais escondidos referem-se às competências internas. Os “inputs” estão relacionados com a personalidade de cada indivíduo, provêm do interior muito profundo e por vezes difícil de conhecer. São aquilo que cada um dá e quer dar às suas tarefas e funções, como motivações, valores, traços e autoconceito. Podem ditar o êxito mas a longo prazo. Os “outputs” são a face visível de cada um, são competências operacionais de fácil constatação e aferição como o conhecimento, habilidades e experiência, são igualmente característicos para a tarefa ou função, necessários mas normalmente não suficientes.

Spencer & Spencer (1993) reforçam a existência das duas dimensões, a dimensão oculta ou escondida do “iceberg”, que dizem respeito às características de cada pessoa como o autoconceito, as atitudes, os valores e os motivos de cada um. Sendo estas consideradas as mais difíceis de desenvolver. A parte visível que chamam a dimensão da performance ou do comportamento manifesto e correspondem os conhecimentos aplicados e a perícia revelada nos conhecimentos técnicos. Estes autores apresentam ainda um completo dicionário de vinte e uma competências genéricas e em diferentes áreas, que ajudam a conduzir processos de entrevistas comportamentais, instrumentos essenciais para o processo de avaliação das competências da função, propondo novas metodologias para desenvolvimento de modelos genéricos, extensão e respetiva aplicação em todas as áreas da organização de uma forma transversal desde a seleção, recrutamento, integração e desenvolvimento de carreira.

Para eles, uma competência é uma característica intrínseca, dos indivíduos e pode apresentar um nexo de causalidade com critérios de referência efetiva e de superior desempenho em cada atividade ou situação. Para melhor se entender o conceito os autores explicam ainda, característica intrínseca significa que a competência é algo muito profundo e estruturado de cada uma das

personalidades individuais antevendo o comportamento de cada um numa ampla variedade de situações ou atividades profissionais. Segundo estes autores uma competência é a causa de, permitindo prever o comportamento e o desempenho. Spencer & Spencer (1993) concluem que os critérios de referência significam que a competência realmente perdiz quem faz alguma coisa bem ou mal feita, segundo critérios determinados e mensuráveis.

Este conceito surge igualmente de uma forma a superar o tradicional sentido dual entre aptidões técnico-profissionais, as conhecidas habilitações e experiência e as aptidões comportamentais. Como referem Mitrani *et al.* (1994), um determinado individuo pode ser possuidor de uma grande bagagem ou conhecimento técnico mas de pouco pode servir se esse mesmo individuo não tiver, ou não conseguir, colocá-lo ao serviço da organização ou empresa onde está inserido. Sabe-se também que o quotidiano é de tal maneira mutável que a adaptação a essas mudanças poderá ser sem dúvida a chave do sucesso. A adaptação e atitude comportamental ditam esse mesmo sucesso.

Teece *et al.* (1997) apresentam também uma proposta de competências que distingue três grandes vertentes. Os recursos como ativos únicos e específicos de cada organização impossível de imitar. As competências organizacionais como sendo um conjunto de recursos individuais e coletivos de uma organização que permitem realizar rotinas e processos. E em terceiro as capacidades dinâmicas ou a forma que cada organização é capaz de mudar, transformar-se e adaptar-se reconstruindo e reconfigurando as suas competências.

A escola francófona é mais abrangente referindo que competências dizem respeito a características pessoais, sociais e de organização Le Boterf (1999) distingue diversos conhecimentos e capacidade nas competências. Para este autor existem quatro grandes áreas como se vê na figura 5.

Figura 5 – Tipologias de Competências



Fonte: Adaptado de Le Boterf (1999)

Os conhecimentos teóricos incluem os conhecimentos disciplinares, organizacionais e racionais bem como os técnicos sobre o contexto, processos, métodos e procedimentos. O saber-fazer, relativos à capacidade de fazer, executar determinada tarefa, realizar operações, utilizar instrumentos e aplicar procedimentos e métodos. Esta característica é muito operacional e virada para a prática aplicando os conhecimentos teóricos. Saber-fazer sociais e relacionais, diretamente ligado a atitudes e as qualidades de cada indivíduo, bem como à disposição de cada um em interagir com os outros, ter a capacidade de cooperar e trabalhar com os outros. As capacidades cognitivas estão ligadas a aspetos intelectuais, operações que vão das mais simples às mais complexas, ou seja da simples enumeração, comparação, definição e descrição até ao raciocínio abstrato e analógico passando pela generalização intuitiva e construtiva.

Para autores de origem inglesa e americana focam essencialmente as suas análises nas competências tendo como referência os padrões médios esperados. Preocupam-se com a dinâmica dos comportamentos e das ações sobre o rendimento profissional dando maior relevância à parte visível das competências, pois para eles estas só têm sentido e expressão na própria ação. Vão mesmo ao detalhe de separar e distinguir os termos anglo-saxónicos “competence” e “competency” para o efeito Davies & Ellison (1999) referem que “competence” é um conceito amplamente usado no Reino Unido e “competency” é um conceito influenciado pelo pensamento americano. De uma forma simples, “competences” dizem respeito aos “outputs” relacionados com “standarts” mínimos especificados, por seu lado “competencies” estão diretamente ligadas aos “inputs” que alguém aporta ao trabalho e que resultam em superiores níveis de desempenho.

Todos os estudos sobre competências, como constatado, foram desenvolvidos a partir dos anos 70, a partir dos trabalhos de McClelland e evoluíram muito nos anos 80 do século passado. Temblay & Sire (1999), partindo igualmente dos estudos de McClelland que colocaram em evidência que há certos tipos de competências que apresentam particularidades capazes de dar a conhecer o desempenho das pessoas, agruparam-nas em cinco dimensões, “knowledge”, “skills”, “behaviours”, “traits” e “motives”. “Knowledge” tem a ver com o conhecimento que cada um tem adequado a um domínio específico, por seu lado “skills” dizem respeito às habilidades e são a demonstração real das competências detidas, “behaviours” são os conceitos que cada um tem sobre si próprio, valores e emoções que posteriormente ou diariamente se refletem na forma em como se age, sente e reage diante das diversas situações. “Traits” são os traços da personalidade de cada indivíduo como iniciativa e perseverança, que levam a determinado comportamento em cada situação. Por fim “motives” são os comportamentos dirigidos a um objetivo e que mobiliza as forças interiores que geram ações e reações.

Armstrong (2001) pegando no mesmo plano de abordagem e análise e entende que “competency” é um conceito relacionado especificamente com as pessoas e refere-se às dimensões do comportamento que estão na base de um determinado desempenho ou “performance”. Já “competence” é um conceito relacionado com o trabalho e está ligado às áreas do trabalho em que cada um dos colaboradores é interveniente e competente.

Em Portugal Ceitil (2007) tem refletido sobre esta temática dando o seu contributo para o estudo das competências, para ele antes de mais é necessário identificar e caracterizar diferentes, quatro, perspetivas;

1. As competências como atribuições
2. As competências como qualificações
3. As competências como traços ou características pessoais
4. As competências como comportamentos ou ações

Nas duas primeiras perspetivas as competências são consideradas como extra pessoais e definidas como atributos. A terceira refere as competências como características intrapessoais e definidas como capacidades. Na quarta e última perspetiva as competências são considerados fenómenos interpessoais e são definidas como resultados de desempenho.

A primeira das vertentes, atribuições, é para Ceitil (2007), a mais tradicional e mais apropriada no léxico institucional. Atribuições são funções, competências, poderes, ou prerrogativas inerentes a um cargo ou tarefa. Pode ainda ser considerado como sinónimo de “jurisdição de uma autoridade”. Por estas razões esta competência está ligada aos cargos e funções que cada um ocupa e externos a cada um dos indivíduos que a ocupa. É por isso uma competência que existe como um elemento formal que pode ou não ser usada.

Na segunda as competências como qualificações englobam a área do saber, um conjunto de conhecimentos ou domínio de execução técnica e prática que podem ser adquiridas, quer ao nível da formação profissional quer ao nível do ensino escolar e académico. Quando analisada determinada pessoa poderá constatar-se que esta poderá estar qualificada para desempenho de determinada função ou tarefa se no seu curriculum constar à partida a formação necessária para ocupar a função.

Competências como traços ou características pessoais dizem respeito às características intrínsecas de cada pessoa. Pois cada um pode ter “performances” diferentes evidenciando um conjunto de características de desempenho claramente diferenciadoras. Esta perspetiva dá realce às competências como traços das pessoas, profunda e solidamente estruturados em cada uma das personalidades, é esta estruturação que dá consistência às competências, que diferencia as pessoas, das que sustentadamente são competentes daquelas que apresentam bom desempenho de uma forma irregular.

A quarta perspetiva, as competências como comportamentos ou ações, diz que pouco importa que um individuo possua um conjunto de traços ou características pessoais, em contexto profissional, eventualmente com potencial de um bom desempenho, se na prática ele não o atinge, ou seja conhecimento técnico nada tem, ou nada poderá ter a ver, com o desempenho real de cada um. Por isso esta perspetiva a competência só tem sentido com o resultado concreto de uma ação. Esta competência poderá dizer-se que só está atualizada quando as manifestações no comportamento das pessoas se tornam evidentes e mensuráveis, através de indicadores observáveis e comportamentais, Ceitil (2007).

Para, Camara *et al.* (2007), competência define-se como um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da empresa. Pode resumir-se este conceito de uma forma rápida e facilmente compreensível, para um desempenho excelente há que ter em conta quatro questões envolventes, as características pessoais, os requisitos do posto de trabalho, o estilo de gestão e a cultura organizacional

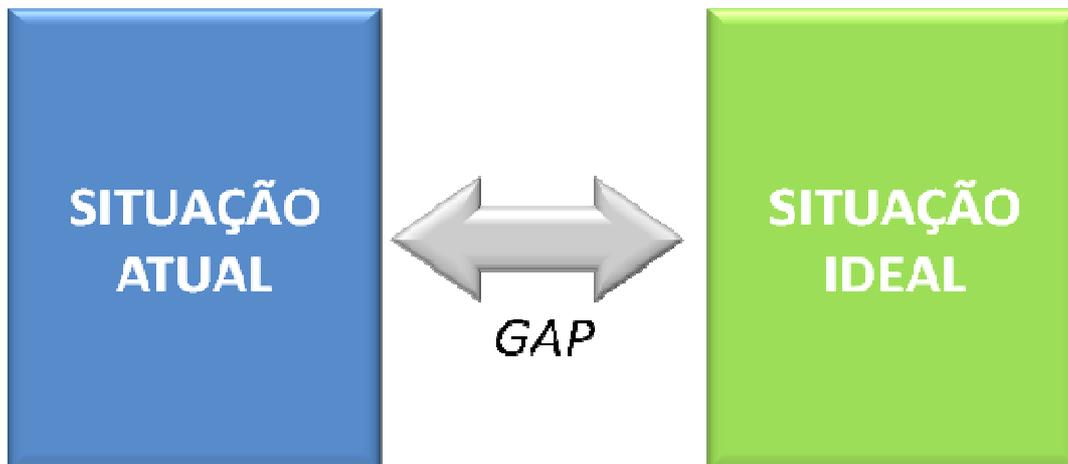
### 3.1.2 Gestão de Competências

A evolução de que se tem vindo a falar desde da Gestão de Pessoal à Gestão de Recursos Humanos, de uma gestão meramente administrativa centrada em processos para uma gestão mais abrangente e centrada nas pessoas e em cada individuo potenciando cada tarefa ou função com a consequente queda de paradigma, onde a gestão da tarefa evolui para a gestão dos comportamentos e do potencial de cada pessoa. Assume assim a definição de competência um papel crucial para esta mudança, tornando-se a Gestão de Competências de vital importância e determinante para a vida das empresas modernas com sucesso.

A Gestão de Competências dá sem quaisquer dúvidas maior destaque às competências não só na escolha dos colaboradores, como ao nível do plano estratégico das organizações proporcionando desta forma às organizações ou empresas maior produtividade criando um ambiente mais participativo, motivado, orientado para os resultados com maior competitividade, com as equipas e gestores comprometidos com os mesmos objetivos, gerando desta forma um fator distintivo a nível do mercado. Criar um sistema para identificar competências e conhecimentos dentro de uma empresa ou organização, evidenciando as lacunas existentes possibilitando a partir deste ponto desenvolver competências de acordo com as necessidades e objetivos estabelecidos são a base da Gestão de Competências.

Por estas razões a escolha e identificação de um conjunto de competências que são relevantes para as funções-chave de uma organização ou empresa podem ser determinantes para o sucesso que anteriormente foi referido. Para Camara *et al.* (2007), a elaboração do plano estratégico de qualquer empresa deve levar em linha de conta vários aspetos a montante, competências genéricas, como a missão, princípios operativos, valores e envolvente do negócio. Esse plano estratégico deve posteriormente definir a jusante, competências específicas, um conjunto de objetivos e caminhos críticos a percorrer, para isso serão levadas em conta milhares de tarefas, funções e um conjunto de competências ou perfis. Têm de ser ainda contemplados fatores como as características da cultura da empresa e a referida envolvente de negócio onde esta opera.

Como se percebe é importante definir dois grandes grupos de competências as específicas e as transversais. As competências específicas estão diretamente ligadas a uma atividade profissional e são hierarquizadas ao contrário das transversais que dizem respeito a vários contextos. Estão isentas de qualquer especificidade profissional ou situacional, devem poder ser transferidas dado serem adquiridas no âmbito de uma disciplina ou atividade mas podem ser transferidas e exercidas espontaneamente numa situação nova ou diferente. Fundamental nas empresas de hoje é também compreender os seus próprios *gaps* nas suas diversas competências. Ou seja o intervalo que vai entre aquilo que há num determinado momento e o que se pretende atingir dentro um período de tempo pré-estabelecido, conforme ilustra a figura 6.

Figura 6 – Representação do *gap* de Competências

Fonte: Adaptado de Camara *et al.* (2007) pág. 360

O modelo de Hay-McBer in Sousa *et al.* (2006) distingue as características de quem faz melhor, como se podem agrupar as diversas competências já analisadas. Como se tem referido as variáveis que integram o conceito de competência são, conhecimentos, habilidades, atitudes, motivação e traços de personalidade. Este modelo, como muitos, sustenta-se nas teorias de McClelland (1973) de análise situacional, técnicas usadas para identificação de competências com base em testes e entrevistas. Baseia-se na ideia de que as competências estão nas pessoas e que estas são criativas, inovadoras, empreendedoras e alinham a organização com a sua visão, no entanto a sua gestão eficaz exige um suporte de especialista. Os modelos DDI e Funcional, referidos igualmente por Sousa *et al.* (2006), sintetizam e diferenciam as competências específicas e genéricas construindo uma pirâmide que termina com as competências distintas defendidas por Hay-McBer.

O modelo DDI, compara organizações de um mesmo setor de atividade e as competências que cada uma desenvolve para se manterem na liderança e garantindo a sua competitividade. O conceito de competência aqui integra fatores de conhecimento, motivação e comportamento. Sustentado em teorias de “benchmarking” e funciona com base em valores comparativos com as melhores práticas, denominada taxionomia, de competências identificadas em amostras superiores a 40 000 indivíduos. Este modelo considera as pessoas da empresa como alguém que alinha os seus próprios objetivos pessoais com os da empresa.

O modelo funcional é aqui identificado como o desempenho mínimo requerido para que uma empresa ou organização cumpra um nível esperado de produtividade e qualidade. Os conceitos de competência são a função produtiva, resultados, produtos, o desempenho os conhecimentos e seus campos de aplicação prática. Este modelo assenta nas teorias de atitude e na análise e descrição de funções. As competências fazem parte de cada um e são observadas através dos seus comportamentos e podem ser expressas oralmente. Vai do geral para o particular com ajuda de especialistas. O modelo funcional considera as pessoas como máquinas, precisos, pontuais, estáveis e previsíveis. Modelos resumidos na figura 7.

Figura 7 – Modelos de Competências Hay-McBer, DDI e Funcional



Fonte: Adaptado de Sousa *et al.* (2006) pág. 147

As principais vantagens, para Ramos & Bento (2007) *in* Ceitil (2007), que a abordagem de competências proporciona à Gestão de Recursos Humanos são a facilidade do uso de uma linguagem comum na empresa, concentra os esforços de todos os colaboradores da empresa nos resultados, permite prever os comportamentos futuros de determinado colaborador com base em atitudes e comportamentos passados e por fim pode ajudar a facilitar a comparação entre o perfil de exigências da função e o perfil de comportamento do titular da função. Para estas autoras a utilização de um sistema de Recursos Humanos por competências facilita mesmo a ação integrada da Gestão de Recursos Humanos de cada empresa, que a partir da definição das suas competências chave pode assim gerir as competências de cada um dos subsistemas da Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Renumerações e Carreiras, Avaliação de Desempenho, Análise e Descrição de Funções. A gestão por competências permite trabalhar a área de Recursos Humanos com maior eficiência e eficácia, desde a fase de planeamento passando pela implementação até à fase de avaliação.

Um modelo possível de Gestão de Competências que pode ser aplicado com sucesso é o da CEGOC explicado com detalhe por Ceitil & Custódio (2007) *in* Ceitil (2007) que dá uma ideia muito clara de como pode ser analisada e estudada esta temática nas empresas. Na fase 1, identificação das competências chave, é importante identificar e escolher as competências do projeto em causa na empresa. Devem ser levados em linha de conta as orientações estratégicas da empresa provenientes do já referido plano estratégico. De seguida deverá proceder-se à identificação de comportamentos de excelência que estão relacionados com a estratégia delineada pela direção. Podem assim surgir as competências nucleares requeridas para a conceção do projeto global. Aqui as competências são transversais e específicas. As primeiras atravessam toda a empresa e as segundas dizem respeito às tarefas ou funções. Estas vão assim constituir o conjunto das competências críticas das organizações encontradas ao mais alto nível da gestão que posteriormente as validam.

A fase 2, descrição das competências chave, já identificadas no ponto anterior, há que defini-las, descreve-las e enumerá-las, é a partir daqui que se elaboram os indicadores comportamentais que vão servir como linhas orientadoras do novo conjunto de competências. Estas têm de ser as mais claras e objetivas e simples possível evitando o seu carácter ambíguo, não se perdendo em grandes descrições e considerações. Os instrumentos a utilizar nesta fase podem ser igualmente o método da entrevista. Assim surgirá um manual com todas as competências, transversais e específicas, seu enquadramento e definição bem como os respetivos indicadores comportamentais, onde estará contida toda a informação relevante para a gestão de competências do projeto ou empresa em questão.

Para a fase 3, avaliação das competências, é necessário medir as competências já existentes e que estão em vigor há altura da implementação do projeto. A denominada avaliação de nível 1, é fundamental pois aqui é que se percebe o que vai ser necessário para atingir as competências definidas no novo manual. Determina-se assim o já referido *gap* ou seja como hoje está e o que falta para chegar ao que foi agora definido. Estas avaliações podem ser efetuadas em centros específicos criados para o efeito onde serão feitas entrevistas e testes diversos de personalidade e comportamento. O resultado traduzirá o *gap* encontrado para cada funcionário e que será retificado na fase seguinte. A Fase 4, definição de planos de ação de desenvolvimento de competências, apurados os *gaps* vistos anteriormente, entre competências detidas e as requeridas pelo novo plano específico de competências, onde se registam as diferenças obtidas. Em primeiro lugar há que entender as razões da existência desse *gap* para isso deverá ser sistematizado em fatores de suporte e fatores pessoais. Este instrumento de sistematização nada mais é do que a divisão das razões que explicam do *gap* organizados em dois grupos distintos com fatores inerentes que poderão ser de índole pessoal ou carácter organizacional.

Ao concluir que esses fatores são organizacionais, relacionados com a empresa ou organização, está-se sem dúvida perante vertentes que suportam as competências, ou seja fatores de suporte. Aqui encontram-se questões como processos de gestão ligados à estrutura organizacional. Se por outro lado as conclusões forem no sentido da existência de *gap* devido a fatores de suporte há que dar enfoque ao trabalho em sistemas como a cultura da organização, comunicação, na Gestão de Recursos Humanos, de forma a poderem ser ultrapassadas as diferenças apuradas. Segundo os autores Ceitil & Custódio (2007) *in* Ceitil (2007), deverá ainda ser levado em linha de conta para além dos fatores inerentes à organização, uma vez que estes *gaps* poderão ter origem na própria formação de cada um dos colaboradores que compõem a organização. Neste sentido terá que se adotar uma abordagem, onde os fatores pessoais assumem particular importância, devendo ser trabalhados e desenvolvidos planos individuais de competências que irão atuar sobre aquelas que estão em falha em cada um dos colaboradores. Após análise destes dois fatores críticos irá surgir um plano com todas as medidas a tomar para resolução destes *gaps*, este plano denomina-se Plano de Desenvolvimento de Competências que deverá ser organizado e calendarizado para ter o efeito desejado a correção das lacunas detetadas de uma forma eficaz.

A fase 5, e última deste modelo CEGOC, como o esquema mostra, será a avaliação de competências. Nenhum plano implementado será entendido o terá a eficácia pretendida se não for medido ou avaliado. Depois de algum tempo decorrido da implementação do plano de desenvolvimento de competências, há que avaliar todo o trabalho iniciado com o projeto de gestão de competências. Volta-se a usar os instrumentos da fase 3, que se espera darão resultados diferentes e mais próximos dos objetivos pretendidos, representados na figura 8.

Figura 8 – Representação gráfica da metodologia de Gestão de Competências modelo CEGOC



Fonte: Adaptado de Ceitil (2007) pág. 122

## 3.2 Importância da Formação no Desenvolvimento de Competências

### 3.2.1 Formação um fator diferenciador

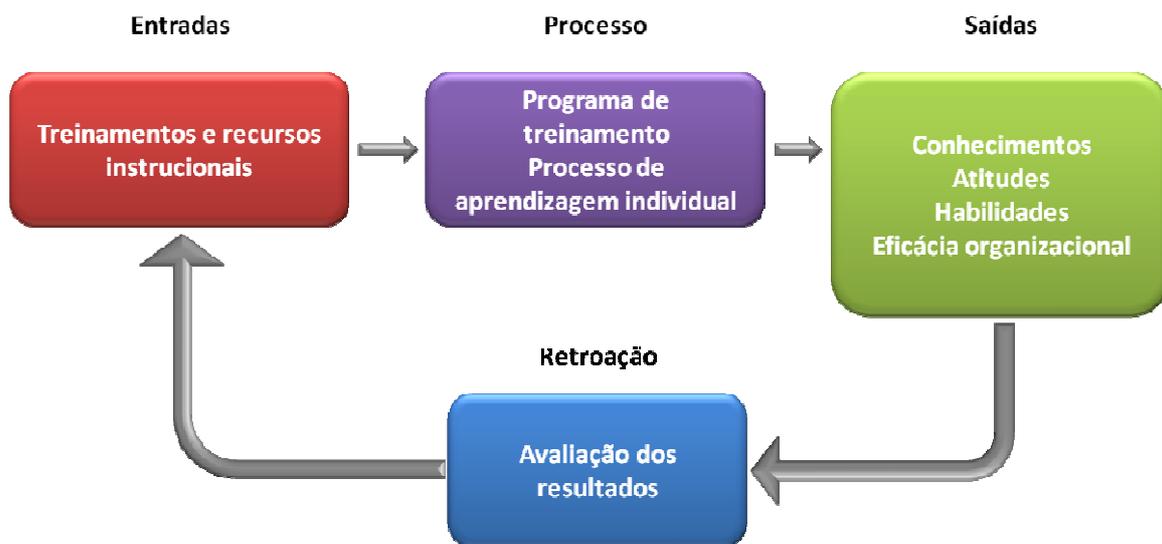
Tem-se verificado ao longo deste estudo que competências e formação estão intimamente ligadas. Pois para as desenvolver são necessários diversos planos de trabalho quer ao nível da organização, transversalmente, quer ao nível individual, especificamente, desenvolvendo e criando as condições para que cada função, intimamente ligada aos Recursos Humanos que a compõem possa ser melhorada e potenciada. Após a criação por parte da empresa ou organização a Gestão de Competências com a identificação das necessidades, dos *gaps* e objetivos a atingir, torna-se necessário definir qual o caminho a seguir para melhorar os desempenhos. A formação assume aqui o papel determinante de forma a poder alavancar essas competências.

Por princípio e até por experiência sabe-se que a formação pode ser apenas uma designação e pouco terá a ver com a criação de valor em cada colaborador. E por isso muitas empresas duvidam à partida de planos de formação de investimentos elevados que poderão tornar-se rapidamente em custos e encargos para essas empresas pois na sua opinião não trazem qualquer retorno. Poderão ter razão se não forem acautelados uma série de pressupostos como por exemplo a adequação dos conteúdos e meios ao que se pretende.

Por outro lado constata-se que ensinar adultos não é tarefa fácil. Os adultos só aprendem se quiserem, desenvolver técnicas e conteúdos com eficácia é de facto uma missão hercúlea. Criar planos de formação para as empresas de forma a colmatar as lacunas existentes é muito complexo, pois adequar a cada tarefa ou função a cada colaborador em particular é quase impossível, e quanto maior for a organização mais complexa se torna essa matriz. No entanto devem ser estabelecidas prioridades e ir atacando as mais prementes. A formação é hoje incontornável e necessária para o desenvolvimento das empresas e dos indivíduos enquanto profissionais e membros ativos de uma sociedade.

Hinrichs (1976) *in* Chiavenato (2009) diz que a formação é um processo de enriquecimento de habilidades e é dirigido no sentido de aumentar o nível de proficiência dessa habilidade e uma tarefa ou grupo de tarefas específicas. É redutor mas na prática é o que acontece. Para o autor existem três classes de habilidades em contexto organizacional, as motoras, que dizem respeito a cada individuo do ponto de vista físico, as cognitivas ligadas ao intelecto e incluem padrões de atitudes crenças e conhecimentos e as habilidades interpessoais, tomada de consciência e de relacionamento eficaz nos processos sociais e interações humanas. Por isso o processo de formação, defende, deve ser semelhante a um modelo de sistema aberto, como descrito na figura 9.

Figura 9 – O “treinamento” como um sistema



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009) pág. 49

Para Peretti (1997), compete à formação dar corpo a uma política que deve responder a dois objetivos muito específicos, o primeiro visa adaptar os Recursos Humanos às diversas mudanças que possam existir na organização, desde as condições de trabalho, evolução tecnológica, alterações de contexto económico até às mudanças estruturais, o segundo objetivo diz respeito à consciência que cada empresa deve ter determinando e assumindo as inovações e alterações necessárias para assegurar o seu desenvolvimento, podendo assim criar um ciclo entre realidade e planos de formação adequados. Assume ainda este autor que há uma ligação muito forte entre a realização e a formação contribuindo para a realização dos objetivos estratégicos das empresas. Huteau (1997) *in* Caetano & Vala (2007) reforça que esta contribuição é sobretudo exercida através do impacto que a formação tem nas competências dos colaboradores.

A formação não pode ser dissociada do ensino e aprendizagem, que embora possam ser sinónimos, nesta perspetiva devem ser considerados como um todo. Para Ceitil (2008) ensino e formação tem a ver com o conjunto dos dispositivos, institucionais, organizacionais, organizativos e metodológicos, que são disponibilizados para a realização de atos de aprendizagem, qualquer que seja o seu tipo a sua natureza, esta aprendizagem pode ser definida, como refere Desimore *et al.* (2002), citado por Ceitil (2008), página 33, “Uma mudança relativamente permanente nas cognições, nos comportamentos, nos afetos e, inclusivamente, nas atitudes das pessoas, como resultante dos processos de interação dessas pessoas com os seus diferentes contextos de vida”.

Entre ensino e formação, diz ainda Ceitil (2008), há ainda algumas notas que devem ser consideradas, na primeira, ensino, normalmente atribui-se um conjunto de práticas pedagógicas que visa uma formação de banda larga, de longa duração, que englobam um leque alargado de temáticas e dispositivos de aprendizagem que tem como fim formar para vida criando os alicerces de sustentação do seu futuro. A formação por seu lado refere-se à categoria de saberes práticos e pedagógicos que visam uma banda mais estreita ou direcionada. Poderão também abranger um leque mais alargado de conhecimentos mas de curta duração e mais focalizado e específicos orientados para a prática profissional. O ensino atua sobre a modelização do carácter a formação contribui para a estruturação das competências. O ensino visa o saber e o saber ser e a formação preocupa-se com o saber fazer e do saber estar.

No âmbito da Gestão de Competências, já foi referido, que a formação tem um papel fundamental para ajudar a aproximar os objetivos da empresa e a diferença encontrada nos seus Recursos Humanos, aqui ela assume um papel de estreita inter-relação entre sistemas formativos e setor produtivo. A formação tem ainda o dever de identificar as necessidades e competências requeridas em cada indivíduo e ao mesmo tempo permite identificar o desenvolvimento de outras competências necessárias a diversas funções e ocupações e ainda áreas de atividades possibilitando assim um aumento de mobilidade aos colaboradores com maior possibilidade de adaptação ao desenvolvimento do seu próprio programa formativo, Ramos & Bento (2007) *in* Ceitil (2007). Referem ainda Ramos & Bento (2007) *in* Ceitil (2007), que há cada vez mais necessidade de conceber a formação como algo que seja contínuo e que tenha lugar durante toda a carreira laboral de cada um dos colaboradores. Devem ser identificadas as competências de hoje para que possam ser desenvolvidas num determinado sentido de um futuro próximo. As principais vantagens que a abordagem de competências proporciona à Gestão de Recursos Humanos são, a facilidade do uso de uma linguagem comum na empresa, a concentração dos esforços de todos os colaboradores da empresa nos resultados permitindo prever os comportamentos futuros de determinado colaborador com base em atitudes e comportamentos passados.

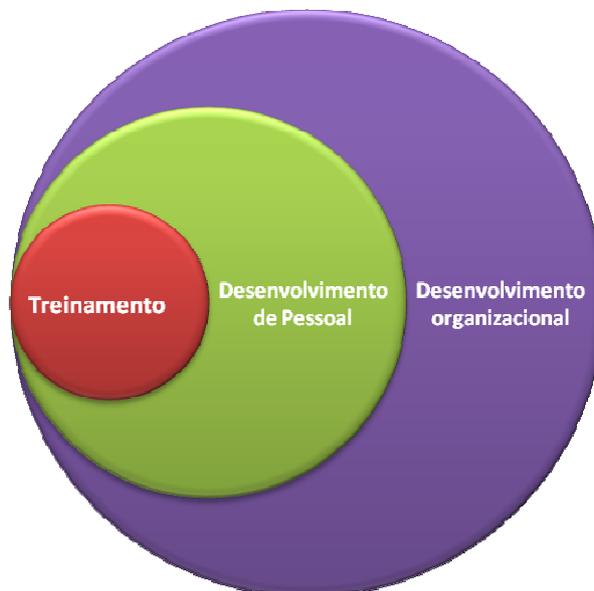
Também para Camara *et al.* (2007), a formação, na Abordagem Sistémico-Contingencial, em que a organização passou a ser entendida, é um sistema em constantes permutas com o meio no qual o comportamento adequado da empresa face aos seus colaboradores é determinante. Esta é a sua contingência com as variáveis situacionais a que está sujeita, tendo que responder às necessidades de acordo com as características específicas que a organização “vive”. Assim a formação terá de dotar os indivíduos de capacidade de planeamento, diagnóstico, tratamento de informação e decisão bem como a adaptação a novas realidades como tecnologias de informação tornando-os mais flexíveis. Devem ser consideradas três orientações fundamentais na formação, a técnica, a gestão e a orientação comportamental. As grandes inovações destas metodologias centram-se nos programas especiais para a gestão, como são exemplo o planeamento estratégico, análise e resolução de problemas, técnicas de tratamento de informação e tomada de decisão, análise de casos, jogos ou simulações de gestão. Trata-se assim de um modelo concentrado nas respostas adequadas que a empresa deve dar concedendo desta forma ao sistema de formação um papel reativo onde formar é dotar as pessoas de capacidade de resposta adequadas.

No entanto estes autores reforçam que a formação tem a sua função chave que é a atuação sobre as competências dos diversos colaboradores das empresas ou organizações. Ou seja atua por um lado na aquisição de novas competências e por outro no desenvolvimento de competências já adquiridas mas que necessitam ser potenciadas, são aqui definidas como componentes reativas. Mas há que dar à formação uma vertente mais dinâmica e direcionada por isso também a esta terá

que se preocupar em ativar proactivamente competências, por um lado, ainda que sejam apenas motivacionais de um ou de vários colaboradores, ou que ainda não estejam em prática mas que poderão ser utilizadas no futuro ou potenciando esse mesmo futuro. Por outro lado deve a formação eliminar ou inibir algumas competências já obsoletas. Devem ser consideradas quatro vertentes para uma ação de formação, quando se fala de sistemas de competências, aquisição, desenvolvimento, ativação proactiva e inibição. Terá que se ter em conta ainda o nível de atuação das competências que a formação se deve preocupar, os conhecidos, saber, saber-fazer, saber-ser-estar, querer-fazer e poder-fazer, sendo estes os fatores-chave do eventual sucesso de um plano formativo nomeadamente ao nível de adultos.

Para Chiavenato (2009) cit. página 17, a formação assume um papel fundamental nas organizações em particular nas empresas, reforçando, “desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipas, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização”, ilustrado na figura 10.

Figura 10 – “Treinamento” desenvolvimento de pessoal e organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009) pág. 18

A formação na opinião deste autor é mais abrangente e complementar, devendo o “treinamento” e o desenvolvimento ser analisado em conjunto de forma a potenciar o que é, como é aprendido, como e quando a aprendizagem ocorre. O conteúdo desta formação ou “treinamento” pode envolver quatro tipos de mudança de comportamentos, a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimentos de atitudes e desenvolvimentos de conceitos. Na primeira, transmissão de funções, fala-se de aumentar o conhecimento das pessoas, desde a simples informação dos produtos ou serviços que fazem parte da empresa até informações sobre a organização seus clientes políticas ou diretrizes. Desenvolvimento de habilidades, preocupa-se com a melhoria das habilidades e destrezas de cada individuo, habilitando-os para a execução de tarefas e manuseamento de máquinas e equipamentos.

Ao nível do desenvolvimento de atitudes deve-se focar a atenção nos comportamentos e como se pode mudar as atitudes negativas para atitudes mais adequadas e positivas bem como a consciencialização de todos para um melhor relacionamento interpessoal com a equipa, clientes e

fornecedores. Por fim ao nível do desenvolvimento de conceitos aqui deve ser elevado o nível de abstração, ou seja potenciar e desenvolver ideias e conceitos para que os colaboradores possam raciocinar de uma forma mais abrangente e estratégica. Ainda segundo Chiavenato (2009) pode definir-se quatro etapas para o ciclo de formação e a cada uma delas irá corresponder uma outra do processo de formação, ou seja à primeira, levantamento das necessidades de formação corresponderá o diagnóstico da situação, à segunda etapa, designada como programação e projeto da formação estará ligada à decisão quanto à estratégia definida, à terceira execução da formação corresponderá a respetiva implementação ou ação e por ultimo a avaliação dos resultados da formação dada associada à avaliação e controlo. Após esta fase deverá a Gestão de Recursos Humanos definir como fará a formação se de uma forma centralizada ou mais descentralizada.

### 3.2.2 Avaliar e medir a Formação

Uma das questões fundamentais, já referida, é sem dúvida a de como não tornar a formação num custo pesado para as empresas, mas sim num investimento efetivo criando valor para os colaboradores e gerando retorno, tornando as pessoas e empresas mais competitivas e desenvolvidas. Medir e ter métricas de medição é fundamental para entender de que forma existe ou não o retorno desejado. Estes indicadores têm de ser utilizados de forma adequada e objetiva para se compreender a sua eficácia e eficiência.

Os modelos utilizados para medição da formação devem ter em linha de conta três vertentes, a baseada em quem aprende, a segunda em quem Chefia e a terceira em quem analisa. A primeira pode ser aplicada de imediato, é de baixo custo, logo após a formação, pode desta forma entender-se como o formando aprendeu e potenciou essa aprendizagem no posto de trabalho bem como o seu grau de satisfação no desempenho dos novos processos ou abordagens. A segunda, avaliação da Chefia, que pela observação, também de baixo custo e pode ser realizada de imediato, e com base numa matriz de análise pode entender as diversas evoluções nos diversos quadrantes onde a formação incidiu. Em ambas poderá ser utilizado métodos de análise quantitativa como por exemplo o valor das vendas ou crescimento do negócio. O terceiro e último modelo de avaliação, a do analista. Este pode e deve ser usado de uma forma diferente e mais espaçado no tempo. Mais sistematizado e após utilizados os dois anteriores. Com base em táticas analíticas variadas de forma a concluir a eficácia da formação. Podem ser criados testes que serão respondidos pelos participantes de modo a entender como está o nível de cada um em particular e dos objetivos em geral. Mais caro e mais demorado.

Um dos modelos mais conhecidos e utilizados é o de Kirkpatrick. Este modelo, Kirkpatrick (1998) *in* Instituto para a Qualidade na Formação, IQF, (2006), "Evaluating training programs", muitas vezes denominado abordagem multinível, desde 1959, tem sido, até à presente data o mais aplicado por parte das entidades que realizam formação, procurando dar uma sequência lógica às intervenções de avaliação, constituindo um contributo importante no sentido da gestão do processo avaliativo. São utilizados cinco níveis de medição dos resultados da formação. Estes passos bem como muitas das teorias anteriores vão ser muito úteis para o estudo em causa, a Escola de Percíveis da Sonae MC, e para posteriores conclusões que serão tiradas.

Os cinco níveis definidos por este autor são, reação e ou satisfação da ação programada, nível de captação e apreensão de novas habilidades, aplicação prática da habilidade apreendida, impacto no resultado do negócio e análise do retorno sobre o investimento, ROI. No primeiro nível o autor refere-se à simples medição, muito superficial, mas importante de fatores observáveis como o sorriso e entusiasmo demonstrado pelos diversos participantes. Quanto mais envolvidos e

motivados estão os participantes ou cada um deles melhor e mais adequados são os planos de formação aplicados mais se pode esperar dos destinatários. No segundo patamar abordam-se processos de aprendizagem prática e até comportamentais. Os participantes adquirirem novas habilidades, conhecimento e novas abordagens de comportamento como resultado da formação. A partir daqui podem construir novas habilidades que trazem mais-valias a cada um e à empresa beneficiando de uma forma positiva colaboradores e organização.

Em terceiro lugar mede-se a aplicação no trabalho das habilidades apreendidas, ou seja resultam dos anteriores e são desenvolvidos e postos realmente em prática neste nível, as novas habilidades e atitudes são executadas e desenvolvidas em cada uma das funções dos participantes. Podem ser medidas e analisadas, considera Kirkpatrick (1998) *in* Chiavenato (2009), através do que denomina a observação de 360º, ou seja uma observação mais lata dos fatores envolventes. Não havendo as esperadas mudanças, algo nos planos de formação deve ser corrigido ou deverá ainda levar-se em linha de conta, para esta avaliação, fatores como a integração e motivação das Chefias e aposta nesta nova linha de abordagem e formação, bem como o ambiente de trabalho, se é ou não hostil, nomeadamente a equipa, após esta aquisição de conhecimento.

Impacto nos resultados do negócio, aqui a métrica é mais generalista e quantitativa. Análise dos números como por exemplo crescimento ou não de vendas, redução de custos ou aumento de rentabilidade. Desta forma é possível entender como a formação contribuiu para a melhoria, ou não, da produtividade, qualidade ou mesmo serviço ao cliente e bom ambiente no trabalho. Aqui, o foco diz o autor, Kirkpatrick (1998) *in* IQF (2006), está na transmissão das habilidades e competências para alcançar os resultados pretendidos. No quinto e último nível, o mais difícil e complexo de apurar, diz respeito ao retorno sobre o investimento, ROI. De que forma a formação origina retorno à empresa e que se traduz em resultados positivos e não apenas custos e eventualmente até prejuízos se não for bem equacionada.

As grandes empresas conscientes desta complexidade, entre retorno do investimento e custo envolvido, têm desenvolvido planos de formação cada vez mais direcionados e focalizados para que o sucesso seja o mais permanente possível. Desenvolveram elas próprias competências para criar planos de formação próprios de forma a não desperdiçar recursos financeiros e humanos. E estão conscientes cada vez mais que as tendências da formação, como refere a “Association Society for Training and Development”, ASTD, *in* Chiavenato (2009), são a aprendizagem como estratégia empresarial, quem aprende mais e mais depressa terá certamente maior sucesso.

Utilizar plataformas “e-learning” como forma de desenvolvimento a acompanhamento das novas tecnologias da informação fundamentais nos dias de hoje. Formação como consultadoria de desempenho, focada nos problemas de desempenho das pessoas, equipas e empresa, sabendo que esta é um meio poderoso de aumentar competências e resultados do negócio. Estilo “coaching” como uma vertente de liderança, virado para uma gestão mais humana e próxima das pessoas com envolvimento de todos nos sucessos e insucessos. O especialista da Formação assume neste enquadramento um papel fundamental não se cingindo apenas a formar e ensinar através de ações ou “workshops” mas envolvendo-se e comprometendo-se com as pessoas e a empresa de forma a atingirem juntos os objetivos estabelecidos.

Por todas estas razões as empresas têm vindo a criar as chamadas “Universidades Corporativas”, como designa Chiavenato (2009). A SONAE seguiu este exemplo e criou a *Sonae Retail School* uma academia com vários saberes do retalho onde a formação e competências são transferidas e desenvolvidas maioritariamente por formadores internos onde é desmultiplicado por toda a

organização o saber que cada função e competências poderão aportar a outros e no conjunto a toda a organização. Este estudo, adiante, vai dar a conhecer e aprofundar um dos ramos e dos mais importantes para o negócio, a Escola de Percíveis da Sonae MC.

Este capítulo ajudou a compreender como as competências complementam uma eficaz Gestão de Recursos Humanos. Dos trabalhos de McClelland na década de 70 do século XX, onde pela primeira vez se analisa e constata que colaboradores com a mesma formação e preparação técnica respondem de forma diferente aos mesmos desafios, até Spencer & Spencer na década de 90 do mesmo século, que distinguem vários patamares de competências, muitos têm sido os estudos que explicam esta problemática. Evoluir do conhecimento das competências para uma Gestão de Competências tornou-se quase imediato tendo surgido diversos modelos que sugerem como se deve proceder, é o caso do modelo CEGOC, Ceitil (2007). Ficar apenas pelo diagnóstico das necessidades de desenvolvimento das competências seria insuficiente para uma eficiente Gestão de Competências. Recorrer à Formação com planos formativos adequados, direcionados e devidamente equilibrados pode ser a solução para gradualmente minimizar os *gaps* dos colaboradores em particular e das organizações em geral.

## 4 Metodologia de Investigação

### 4.1 Enquadramento teórico das abordagens metodológicas utilizadas no projeto

Um estudo desta natureza deve ter em conta diversas premissas sobre outras tantas perspetivas do que é considerado na literatura da especialidade como determinante para a sua correta formulação e desenvolvimento. O conhecimento hoje é de tal maneira vasto que quanto maior a sabedoria mais infinitas se tornam as dúvidas e incertezas, dificultando a escolha do melhor e mais adequado caminho a seguir para atingir os principais objetivos de quem investiga. O grande desafio é responder adequadamente às questões de investigação colocadas e como ir de encontro aos objetivos globais e específicos da investigação, organizando de uma forma lógica o estudo e a recolha de informação para tirar as necessárias conclusões traçando caminhos futuros. Estas são matérias constantemente levantadas para quem inicia uma viagem com esta complexidade e desafio. Contribuem para a consolidação e aumento desse conhecimento vários autores, dando pistas e opções para se encontrar o pretendido.

O conhecimento é algo que tem vindo a ser desenvolvido desde sempre até hoje, Cervo & Bervian (1983) apresentam-no dividido em quatro grandes realidades. O conhecimento empírico, o científico, o filosófico e o teológico. O empírico é o denominado conhecimento vulgar do dia-a-dia, do saber do povo obtido por acaso, pela experiência e tentativa, desprovido de método e sem qualquer regularidade conhecido como senso comum. Já o científico é um conhecimento baseado no método no estudo, na experimentação sistémica, para além do fenómeno, procurando conhecer as suas causas e leis e explicando os motivos da sua certeza. O conhecimento filosófico distingue-se do anterior pelo objeto de estudo e pelo método, aqui os objetivos são constituídos pelas realidades mediatas não percecionadas pelos sentidos, transcendem por vezes a sensibilidade humana, são de ordem ultra sensível e vão para além da experiência. No domínio do conhecimento teológico tudo advém da existência de Deus, dogmático, inquestionável. “Aquele que manifesta o oculto é o revelador. Poderá ser o próprio homem ou Deus”, pág. 13 *in* Cervo & Bervian (1983). A inteligência e o saber que os homens atingiram não através da sua inteligência mas mediante a aceitação dos dados da revelação divina.

Autores como Hill & Hill (2009) ajudam a entender melhor a aplicação do conhecimento, em particular o científico, e como efetuar uma investigação, procurando o saber de uma forma crescente e estruturada. Para eles é através daquilo que se denomina a investigação empírica, no âmbito das ciências sociais e naturais, pelas quais se podem efetuar diversas observações para se compreender o fenómeno, estudando, utilizando e construindo explicações ou teorias mais adequadas. Estes autores consideram que existem três tipos de investigação empírica que sendo diferentes se completam, a investigação pura, que visa descobrir factos novos de conceitos que à partida não terão aplicação prática, a investigação aplicada, para descoberta de factos novos mas com aplicação prática no médio prazo e a investigação aplicável para estudar factos novos mas de aplicação no curto prazo.

Este processo de investigação empírica não se cinge à aplicação de conhecimentos mas é essencialmente um processo de planeamento e criatividade ainda que controlada, que tem objetivos pré definidos, hipóteses, organização para recolha de dados e visão de futuro, não

esquecendo outros passos igualmente importantes como os métodos de investigação, recolha e análise de dados, resultados e conclusões.

A recolha e análise de dados podem ser efetuadas de diversas formas, qualitativa, quantitativa e mista. Neste estudo realizou-se um “Focus Group” e um questionário de autodiagnóstico, bem como a análise e tratamento de documentação interna produzida pela empresa ou outras organizações que detêm informação relatórios ou documentos que se relacionam com o objeto do trabalho. A reforçar a investigação está o estudo prévio dos principais autores sobre as diversas temáticas, denominada revisão bibliográfica. A observação e o conhecimento empírico de quem investiga completam a sequência seguida neste estudo. Ainda para Hill & Hill (2009) a recolha de dados, numa qualquer investigação empírica, são informações na forma de observação, ou medidas dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por um conjunto de entidades, no âmbito do estudo das ciências sociais, é comum serem designados por casos de investigação. Que podem ir de empresas a pessoas singulares ou outras como por exemplo organizações públicas, para os quais os investigadores querem obter respostas às questões por eles levantadas, a este conjunto dá-se o nome de População ou Universo.

Para calcular a amostra para os estudos há várias opções sendo os métodos da amostragem causal, principalmente nos estudos quantitativos com recurso a questionários, os mais comuns. Assim consideram-se as seguintes abordagens, amostragem aleatória simples, quando se retira uma amostra de “n” casos diferentes a partir de um Universo “N” de casos, amostragem aleatória sistemática, começando por atribuir um número a cada um dos casos do Universo inquirido e por decidir qual o tamanho da amostra e amostragem estratificada, quando se está diante de um Universo e pretende-se obter uma amostra representativa segundo variáveis pré-identificadas e por fim amostragem por “clusters” quando o Universo é grande e está agrupado por unidades, Hill & Hill (2009).

Há outros autores, Lopes (2007), que defendem que poderão ser efetuados estudos quantitativos, utilizando igualmente questionários, com recursos limitados e com amostras mais reduzidas para Universos grandes, que podem conduzir a conclusões adequadas e com validade estatística desde que se leve em conta a natureza e o âmbito do estudo, nomeadamente em empresas. A natureza está ligada ao conteúdo da informação que a relaciona com definições como compreensão, motivações, atitudes e comportamentos com os factos a que se referem, quem, como, o quê, quando e onde. O âmbito depende da dimensão da amostra havendo duas perspetivas para uma determinada investigação, sem validade ou com validade estatística. No primeiro caso refere-se a estudos meramente indicativos com amostras abaixo de 50. Amostras superiores a 100 e até 250, média dimensão já são consideradas com relevância estatística para conclusões e acima 250 são passíveis de abrangência total do Universo permitindo tomar decisões estratégicas por parte da empresa com base no estudo efetuado. Para este estudo não será utilizada qualquer amostra pois o questionário é dirigido ao Universo Total ou seja todos os colaboradores que frequentaram a Escola de Percíveis.

O estudo qualitativo, nesta investigação através de reuniões de grupo, assume igualmente um papel essencial e determinante para analisar a envolvimento das questões a investigar. Sentir e entender a forma como os visados no estudo, neste caso os colaboradores, interpretam o que os rodeia é fundamental, muitas das vezes só é possível através de entrevistas direcionadas ou

dinâmicas de grupo aqui denominadas como “Focus Group”. Na realização das reuniões de grupo devem ser considerados diversos aspetos para que as conclusões possam ser o mais próximo de realidade e credíveis. É por isso fundamental a escolha dos participantes, estes terão de ser escolhidos levando em linha algumas premissas fundamentais, como representarem o seu universo, terem a mesma ou similar realidade socioeconómica, não haver laços familiares, idades muito desfasadas e terem participado recorrentemente em estudos desta natureza, Lopes (2007).

Para Ceitil (2007) *in* Caetano & Vala (2007) é igualmente importante definir a composição dos grupos e não devem ir além de 15, estando o número ótimo entre este número e os 12. Deve ser respeitado o critério de heterogeneidade referida, garantindo assim a presença de participantes que podem ter perspetivas próprias e diferentes sobre o assunto em análise. No entanto os grupos devem manter a coerência no que ao objeto em estudo diz respeito. Depois de definido a população é necessário clarificar os objetivos sobre o que se pretende traduzidos em forma de atividade a realizar por estes grupos. A metodologia a utilizar é similar à utilizada para a animação de reuniões onde todos de uma forma organizada poderão expressar as suas opiniões e pontos de vista. Assim será possível gerar diversas sinergias que se obtêm com funcionamento deste método onde todos são chamados a interagir sobre problemas e soluções comuns.

Hill & Hill (2009) vão de encontro ao referido anteriormente, ou seja os participantes deverão representar o Universo em estudo, devendo ser organizados adequadamente, separando os líderes, os familiares e as origens por exemplo. Para um trabalho de natureza académica poderão ser utilizados grupos com composição que devem rondar as 5 ou 6 pessoas e um número de grupos não superior a cinco. Estes valores permitem aos grupos uma maior dinâmica e proximidade onde todos poderão expressar as suas opiniões.

No caso em estudo vão ser realizados cinco grupos ou “Focus Group”. Estes alertas e preocupações fazem todo o sentido quando se escolhem os participantes para a criação de grupos homogêneos, estes têm de estar ligados à realidade da Escola, serem todos do mesmo enquadramento profissional, existindo laços familiares serão incorporados em grupos diferentes. Como são quase nulos os estudos desta natureza feitos pela empresa não há o risco em colocar participantes que estejam a repetir a experiência. O número de participantes será entre 8 e 10 de forma a otimizar as reuniões e a própria logística. Este número é superior ao definido por Hill & Hill (2009) e inferior ao sugerido por Ceitil (2007) *in* Caetano e Vala (2007).

Para o estudo da Escola de Percíveis haverá uma abordagem qualitativa e outra quantitativa permitindo desta forma compreender a evolução de competências dos colaboradores que frequentaram a Escola. Quantitativo porque estará a ser correlacionado com a natureza, com a compreensão, âmbito e com validade estatística. Será efetuado através de um questionário, inquérito ou sondagem, de autodiagnóstico dos inquiridos cruzando com a opinião das Chefias, para entender o grau de evolução de cada um dos colaboradores nas suas competências e ainda eventuais recomendações de melhoria da Escola aos diversos níveis desde, conteúdos pedagógicos, monitoria e funcionamento. Qualitativo, com a realização de “Focus Group”, só com Operadores, para analisar as perceções e sentimentos face ao processo de desenvolvimento dado pela Escola.

A abordagem qualitativa também será uma preciosa ajuda para a elaboração do questionário final tornando o estudo quantitativo mais direcionado.

## 4.2 Objetivos do trabalho de Projeto

Como tem sido referido a Escola de Percíveis visa dotar os seus formandos de mais e melhores competências técnicas, práticas e teóricas para poderem prestar um serviço excelente aos clientes da empresa. É este o tema que se pretende estudar, podendo-se formular a seguinte questão de investigação: De que forma têm evoluído ou não, os colaboradores de Percíveis da SONAE MC, após contacto com a Escola, nomeadamente das secções para as quais está neste momento vocacionada, Talho, Padaria Pastelaria, Frutas e Legumes, Peixaria e Charcutaria?

O presente Trabalho de Projeto tem como objetivo geral analisar e avaliar de que forma os Operadores de Percíveis ao frequentarem a Escola desenvolveram as suas competências ao nível teórico e prático. Pretende-se ainda compreender a sua evolução após a frequência do plano formativo desde a fase de diagnóstico até ao momento atual do estudo.

Como objetivos específicos podem ser definidos os seguintes:

- Compreender como os colaboradores percebem a sua evolução de competências após a frequência da Escola de Percíveis;
- Perceber como as chefias percebem o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores após a formação na Escola de Percíveis;
- Analisar a forma como é avaliada globalmente a Escola de Percíveis, toda a sua envolvente pedagógica, de conteúdos, prática e meios utilizados;
- Analisar como é avaliada a monitoria e a forma utilizada para a aquisição de conhecimentos.
- Apresentar um conjunto de sugestões de melhoria nos diversos níveis, conteúdos, instalações, abordagens e meios.

Esclarecendo de uma forma resumida os objetivos específicos visam analisar e avaliar como os Operadores das diversas áreas de Percíveis desenvolveram as suas competências, na sua perspetiva e das Chefias, minimizando o *gap* entre o ponto de partida e os objetivos definidos, ao nível de conhecimento, exposição, manuseamento e conservação dos produtos, Higiene e Segurança de produtos e postos de trabalho, arrumação e armazenamento dos produtos na retaguarda, controlo dos pontos críticos de eventual contaminação cruzada para os alimentos HACCP, “Hazard Analysis and Critical Control Points”, atendimento e comportamento em ambiente de balcão e contacto direto com o cliente.

Os outros objetivos específicos pretendem analisar, perceber e compreender de que forma a formação é avaliada ao nível da organização e estrutura pedagógica ajudando a entender como o elevado investimento e desafio feito pela empresa nesta Escola é sem dúvida uma mais-valia. Sendo uma decisão estratégica de médio e longo prazo com grande alcance no futuro é imperioso medir e aferir nesta altura e passados que estão quase três anos do seu arranque, pois permitirá retirar conclusões que se traduzirão em medidas concretas de otimização deste programa por forma a torná-lo ainda mais eficaz.

As palavras chave são: Formação, Competências, Recursos Humanos e Escola de Percíveis.

A otimização da Escola passará pela eventual informação recolhida das várias sugestões de melhoria para o conteúdo programático, pedagógico e de cargas horárias. Irá permitir que sejam corrigidas algumas formas de atuação para o futuro numa lógica de melhoria contínua todos poderão beneficiar, mesmo aqueles que não iniciaram ainda os seus programas mas que numa fase mais avançada irão usufruir das melhorias introduzidas. A avaliação da monitoria é também importante para uma possível correção na forma de transmissão de conteúdos e conhecimentos por parte dos formadores.

As avaliações serão efetuadas recorrendo a três análises distintas, estudo e comparação dos níveis de frequência na altura do diagnóstico, momento de partida ou zero com a situação atual, realização de “Focus Group” a Operadores das diversas secções de Percíveis e um questionário de autodiagnóstico preenchido pelos Operadores e Chefias que passaram pela Escola. As Chefias respondem a um grupo exclusivo para avaliação dos seus Operadores após terem passado pelo programa formativo da Escola.

### **4.3 Instrumentos de recolha de Dados**

Existem diversos instrumentos ou métodos para recolha de dados, Mitchell (1998), dos mais complexos aos mais simples que vão desde a observação de campo, entrevistas individuais e em grupo, questionários, consulta de indicadores diversos, análise de funções até sessões de diagnóstico a diversas áreas da organização. No estudo da Escola de Percíveis os métodos vão centrar-se em várias vertentes como tem sido possível constatar ao longo do estudo. A revisão bibliográfica fundamental para entender os principais conceitos bem como o estado da arte. Analisando e conhecendo alguns dos principais autores e investigadores com os seus conhecimentos, conceitos, perspetivas, fruto dos seus estudos aprofundados e grande experiência, sobre as diversas temáticas em investigação permitindo encontrar pistas de capital importância ajudando a focalizar o tema abordado.

A análise documental e seu tratamento é outra forma de compreender a organização em estudo. Empresas de grande dimensão como a SONAE têm muita, boa e diversa informação, apesar do investigador ter acesso, esta encontra-se de uma forma dispersa e em quantidade não estando tratada para o objeto em estudo. Esta análise documental, com base em dezenas de textos e informação é avulsa tendo sido necessário solicitar a diversas áreas da empresa, para depois conhecer, estudar e organizá-la de forma adequada para um trabalho desta natureza. Muito contribuiu para esta sistematização o conhecimento e experiência profissional do próprio porque é Quadro da empresa. Este tipo de investigação revelou-se fundamental para o estudo em curso. Após a recolha e análise de todos os documentos, de uma forma lógica e sequencial é possível explicar a empresa, as suas principais preocupações, a sua gestão nos principais processos e políticas de Formação, Recursos Humanos e Gestão de Competências.

O estudo e investigação documental não se cingiu apenas a fontes internas da empresa. A pesquisa foi intensa com recurso a documentos das mais diversas fontes, desde associações do setor, documentos públicos de consulta sobre os temas em estudo, passando por artigos da especialidade, participação em conferências e congressos com recolha de informação até documentos de empresas de estudos de mercado com a caracterização do setor moderno de retalho. Foi um longo caminho de grande e apurado trabalho de forma a poder consolidar todas as matérias e pontos de vistas por vezes dissonantes e até contraditórias.

Como referido para sustentar o estudo é necessário fundamentar e suportar o que se pretende analisar e avaliar por isso Hill & Hill (2009) dizem para utilizar sempre uma componente preliminar para ir melhorando os métodos usados, desde a utilização de entrevistas pessoais, passando pela dinâmica de grupo até ao questionário final. Nestas fases devem retirar-se pistas para ir otimizando os passos seguintes. Neste contexto o estudo sobre a Escola de Percíveis será feito com recolha de opinião em grupo, “Focus Group”, com base no guião construído e adequado para a população que posteriormente dará mais e adequadas pistas para a construção do questionário final. A partir destes poderão ser determinados os *gaps* e corrigi-los posteriormente melhorando o ganho de competências dos colaboradores de forma sustentada.

Realizar um “Focus Group” é difícil, pois sabe-se por princípio e por conhecimento prático que reunir um determinado grupo de pessoas para discussão aberta de qualquer tema não é tarefa fácil, por isso deverá ser previamente elaborado um guião, (anexo 1), para condução dos trabalhos devidamente estruturado para que durante duas a duas horas e meia sejam discutidas e gravadas em grupo as opiniões dos diversos participantes. Os participantes deverão ser informados de todas as regras e objetivos devendo ser criado um ambiente de descontração para que estes possam de uma forma ativa, livre e focalizada expressar as suas opiniões. Os grupos deverão refletir uma amostra do que se pretende estudar, ou seja no caso em análise não faria qualquer sentido ter um Operador da área de Caixas, mesmo sendo da mesma categoria, quando se está a analisar os Operadores de Percíveis.

No processo de condução o moderador ou orientador deverá seguir três princípios básicos, Lopes (2007), introdução, início e desenvolvimento da discussão. Na introdução terá de efetuar uma explicação breve e simples do fundamento da técnica da entrevista em grupo, explicar como o grupo deve interagir e quais os comportamentos a evitar, que será gravado ou filmado e qual o papel do entrevistador ou moderador. Em relação ao início o moderador deverá fazer um aquecimento ou seja um momento de descontração para quebrar o “gelo” normalmente existente em grupos com estas características em que a maioria não se conhecem entre si, deverá explicar o tema que será debatido e respetivos tópicos de conversa. Ao nível do desenvolvimento e da discussão propriamente dita é altura de aplicar a chamada técnica do funil, que é nem mais nem menos passar de perguntas abertas e generalistas para perguntas mais fechadas e direcionadas indo ao encontro do que se pretende analisar ou estudar.

O moderador desempenha sem dúvida um papel fundamental e o seu comportamento é essencial para o sucesso do estudo por isso terá de ser um elemento aglutinador e catalisador lançando tópicos e questões para debate, interferindo o menos possível, não opinar sobre as questões em debate, demarcar-se do conhecimento que é objeto de discussão ainda que saiba muito sobre o tema, estimular os mais calados, controlando os mais faladores e dominadores, a participar lançando perguntas ou perguntando a opinião, recorrendo a pequenos truques para incentivar o grupo a abordar os temas em discussão, usando sempre o mais elementar bom senso.

As vantagens deste tipo de abordagem são diversas como referem Malhotra & Birks (1999), definem dez “s”, do original em língua inglesa, assim, em primeiro lugar como gerador de sinergias, ou seja quando em grupo se partilham e ao mesmo tempo se estimulam ideias e conceitos sobre a mesma realidade e de forma confidencial, em segundo o efeito bola de neve, onde uma ideia trás uma outra e outra e assim sucessivamente, terceiro estimulação, onde o grupo e o moderador se estimulam mutuamente a falar e a ter ideias sobre o que se discute, quarto segurança, a quem participa pois a sua ideia sobre uma determinada perspetiva não é única, em quinto lugar

espontaneidade, pois vão expressando o que pensam devidamente orientados mas sem pressão, em sexto imprevisibilidade, surgem ideias que se não fosse em ambiente de grupo não surgiriam nem mesmo o moderador poderia ter pensado nelas, sétimo especialização, pois são respostas direcionadas para o tema em questão, oitavo cientificamente seguras, pois dizem respeito ao grupo não vinculam ninguém em particular e dizem diretamente respeito ao objeto em estudo, em nono permitem uma estrutura adequada pois seguem uma lógica de trabalho pela moderação e com respostas do grupo e em décimo, último aspeto, rapidez, pois o tratamento dos dados não é demorado.

Este tipo de análise também tem algumas desvantagens, ainda segundo Malhotra & Birks (1999), os cinco “m”, do original em inglês, por isso o investigador deve ter presente que poderá haver interpretações enviesadas pois só baseado nestas conclusões qualitativas poderá não ser suficiente, em segundo uma moderação não adequada irá dar resultados diferentes, em terceiro pode haver confusão na interpretação dos dados pois respostas mal estruturadas não são conclusivas, quarto a especificidade do grupo pode gerar conclusões erradas principalmente quando generalizado, por fim, em quinto, a própria reunião que poderá ser confusa com ideias soltas e com opiniões simultâneas não passíveis de interpretação.

Quanto ao estudo quantitativo, Hill & Hill (2009) alertam para o facto de que elaborar um questionário é fácil, difícil é elaborar um bom questionário. Por isso requer uma atenção redobrada desde o seu esboço até à versão final que será disponibilizada aos inquiridos. Um bom começo é após a realização das entrevistas em grupo rever as notas, relatórios e conclusões que também elas se tornarão muito úteis na elaboração de um questionário adequado ao estudo e investigação a realizar, contribuindo desta forma para a análise quantitativa ser a mais adequada e focada nos objetivos da investigação.

Para Mitchell (1998), os questionários e as questões que os compõem devem levar em linha de conta os seguintes aspetos, equilíbrio entre questões ou seja incluir um número repartido de questões abertas e fechadas, se forem muito fechadas tornam-se redutoras, ao contrário torna-se quase impossível de retirar conclusões de respostas tão latas. As respostas a dar devem ser fáceis pois quanto maior a dificuldade de resposta maior é a dificuldade de interpretação. As perguntas deverão ser claras para evitar respostas ambíguas. O questionário não deve ser muito longo para mais correto preenchimento devendo ser dirigido para a população alvo em estudo. O ambiente proporcionado para resposta ao questionário deve ser descontraído e agradável para não condicionar os participantes, cada questão deve obter informação ao desejado e por isso deve utilizar vocábulos apropriados. Se houver modelos de questionários que já deram provas de terem sucesso deverão ser aproveitados e utilizados. Antes de serem distribuídos os questionários carecem de confirmação de todas as aprovações necessárias para sua utilização.

Nesta linha seguem também Hill & Hill (2009) dando mais pistas para a construção de um bom questionário, assim deverão ser listadas todas as variáveis de investigação incluindo as características de quem vai responder, definir o número de perguntas para medir cada uma das variáveis, escrever uma versão inicial para cada uma das questões, pensar na hipótese geral ou questões de investigação, nas suas perguntas e posteriormente identificar que mais hipóteses ou questões a investigar poderão surgir. Consoante a hipótese geral ou questão de investigação geral, decidir que técnicas estatísticas serão aplicadas bem como os seus pressupostos e com base nesta informação decidir o tipo de resposta desejável para cada pergunta associada à hipótese ou questão de investigação geral. Sustentados nos pontos anteriores deve-se definir a hipótese

operacional e considerar as perguntas iniciais à hipótese operacional, caso seja necessário melhorá-las para versão final do questionário. Verificar a versão final se está de acordo com a hipótese operacional definida, escrever instruções de preenchimento e planear as datas a aplicar o questionário.

O questionário deverá na sua apresentação final obedecer a alguns critérios para que a sua aplicação tenha sucesso, (anexo 2), deve conter uma introdução explicando os objetivos e o que se pretende bem como uma nota sobre quem e para que instituição investiga, um pedido de cooperação com o tempo realista que cada um levará a responder, uma apresentação curta clara e breve da natureza geral do questionário e do que este pretende estudar, analisar e avaliar, reforçar que não é um teste e todas as respostas são válidas permitindo assim a quem responde uma maior liberdade de pensamento. Realçar igualmente a confidencialidade das respostas e que estas serão tratadas de forma anónima. O questionário deverá ter ainda uma apresentação apelativa e clara potenciando a sua adesão às respostas de tamanho adequado e não excessivamente grande bem organizado por secções e lógica de análise. Deverá ainda conter instruções claras e precisas para o seu preenchimento, Hill & Hill (2009).

Para uma melhor eficácia e medição adequada dos resultados a escala de medida pode ser determinante para serem retiradas as melhores conclusões. As escalas deverão ser utilizadas nas perguntas fechadas que devem estar organizadas de uma forma adequada e sequenciada normalmente identificadas por números. Para o efeito existem quatro tipos de escalas, Hill & Hill (2009), as mais usadas, nominais, ordinais, as menos utilizadas de rácio e intervalo. Nas escalas nominais consistem num conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferente e mutuamente exclusivas. As ordinais muito usadas e pela qual vai ser elaborado o questionário da matéria em estudo, admitem ordenação numérica das suas categorias em que as diversas respostas dadas permitem estabelecer uma relação de ordem entre elas, apesar de não ser possível medir a magnitude das diferenças entre as categorias.

O questionário aplicado ao estudo da Escola de Percíveis terá uma escala ordinal de cinco pontos, muito usada em estudos académicos como são diversos os exemplos referidos por Hill & Hill (2009), suficientemente perceptível para a população em estudo, maioritariamente não Quadros ou seja Operadores de loja da área de Percíveis, embora também as Chefias respondam a este inquérito são em muito menor número. As escalas usadas de sete e de dez pontos seriam neste caso muito alargadas podendo confundir quem responde face a um leque tão disperso de possibilidades.

Este questionário está organizado em vários grupos, o primeiro identifica e caracteriza quem responde às questões em termos genéricos, que idade, antiguidade, função, área de trabalho. Os seguintes grupos visam conhecer opiniões e perceções sobre como é avaliada a Escola e de que forma esta contribui para o seu desenvolvimento de competências. Três grupos sobre conteúdos, onde são avaliados o interesse, utilidade e impacto para o cliente. Dois grupos de avaliação da duração, organização, comunicação, meios e monitoria da Escola. Outros dois grupos onde são expressos o grau de concordância com diversas afirmações sobre a Escola e desenvolvimento pessoal. Há ainda um grupo específico para Chefias que visa conhecer a opinião deste grupo de profissionais em relação ao ganho de competências dos seus colaboradores após passarem pela formação. Termina com um grupo onde é conhecida a opinião sobre as expectativas e o grau de satisfação de cada participante para com o plano ministrado pela Escola, sendo ainda dada a hipótese de estes responderem a duas questões abertas, uma de aspetos a melhorar e uma outra com referência aos aspetos mais positivos.

#### 4.4 Tratamento de dados e “outputs” esperados com o Projeto

Antes da apresentação dos resultados dos estudos quantitativo e qualitativo serão analisados os dados de aproveitamento referentes à Escola e como os formandos têm evoluído ao longo destes anos. Este estudo, através de análise documental existente na empresa, SONAE MC (2012), mas não tratada, permite comparar o caminho percorrido desde o momento de diagnóstico até à presente data, retirando ilações fundamentais compreendendo em termos comparativos como essa evolução tem acontecido. A investigação, como tem sido referido, passará por analisar os níveis atuais, comparando-os com momento de partida e as notas obtidas pelos participantes nas ações de formação da Escola nas várias vertentes avaliativas, desde os testes práticos à observação do seu desempenho em tarefas diárias do seu trabalho bem como o resultado das respostas aos testes teóricos. Esta comparação possibilitará igualmente entender de que forma essa evolução se tem registado demonstrado a evolução das competências dos colaboradores à medida que vão evoluindo nos estudos proporcionados pela Escola.

Os “Focus Group”, estudo qualitativo, outra ferramenta de investigação, que após tratamento e análise dos dados, gravações e transcrições das reuniões, possibilitam conhecer melhor a população em estudo, o seu comportamento a sua forma de estar e pensar, sendo por isso relevantes as pistas que vão sendo dadas através dos seus comentários em grupo para o objeto de estudo. Permitem igualmente a recolha de informações, retiradas de uma forma mais espontânea e partilhada, sobre as suas próprias perceções de evolução das competências profissionais após a passagem pela Escola. Nos “Focus Group” são também avaliados a formação e formadores, sendo recolhidas sugestões e pistas para medidas de eventual correção na forma como esta é ministrada quer ao nível de conteúdos quer de forma. Esta dinâmica de grupos foi fundamental para fornecer pistas para a construção do questionário final. Este instrumento, mais direcionado, irá validar, ou não, as perceções recolhidas tornando-as mais fiáveis, uma vez que têm validade estatística e direcionados ao Universo total. O inquérito de autodiagnóstico aos diversos aspetos das suas competências é crucial para se entender como está a ser efetiva a formação dos colaboradores e de que forma estes têm evoluído, diminuído o *gap* no seu dia-a-dia nas várias vertentes a que são chamados a realizar.

Os “Focus Group”, reuniões efetuadas em sala, realizados entre 26 de março e 7 de abril de 2012, tiveram a ajuda de um técnico da empresa da área dos estudos de mercado na condução e animação das dinâmicas de grupo. Esta ajuda foi devidamente enquadrada e só foi efetuada após discutidos os objetivos e realizado o guião pelo investigador. A ausência do investigador deve-se a facto de este ser superior hierárquico dos participantes e por consequência parte interessada da empresa, podendo, por essa razão a sua presença condicionar a dinâmica do grupo e os resultados do trabalho. A empresa realizou pela primeira vez “Focus Group” com colaboradores nomeadamente não Quadros. Apesar de serem realizados com frequência reuniões com clientes, a participação de colaboradores foi perfeitamente inovadora.

A metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa, com recurso a “Focus Group” com participantes dos vários níveis da Escola de Percíveis. Utilização de um guião semiestruturado, (anexo 1). As reuniões registadas em áudio e posteriormente transcritos os aspetos mais relevantes e principais comentários para análise e apuramento de resultados. O alvo de estudo, em termos de perfil sociodemográfico são homens e mulheres com idades compreendidas entre os 18 e 60 anos. Colaboradores internos operacionais de loja na área dos Percíveis, que tiveram formação na Escola, que se disponibilizaram para serem entrevistados em grupo para darem a sua opinião sobre o tema da formação lecionada na Escola de Percíveis e explicar como sentem a sua evolução enquanto profissionais ao nível das suas competências específicas. Colaboradores das secções

Frutas e Legumes, Talho e Padaria Pastelaria, cujos níveis de formação estão posicionados no nível de Conhecedor e Especialista.

Esta opção por três áreas específicas e não pelas cinco que compõem os Percíveis deve-se ao facto de não ser possível em tempo e recursos realizar mais entrevistas. Para que os grupos pudessem ter um número adequado de participantes, misturando valências diversas seguiu-se esta metodologia. Ao contrário, com todas as secções, ficariam demasiado grandes podendo dispersar e desfocar o objetivo. Ao optar-se por estas três áreas conseguiu-se abranger toda a complexidade de cada função, ou seja as que não estão no grupo podem ser consideradas complementares e similares como é caso da Peixaria cujo programa, diferentes nos produtos, é o mesmo do Talho e da Padaria Pastelaria, no caso das Frutas e Legumes compara-se com a Charcutaria, pois são duas áreas onde o processamento é reduzido ou quase nulo. A amostra caracteriza-se da seguinte forma, cinco “Focus Group” com 40 colaboradores com uma distribuição da amostra de 11 lojas de diversas regiões e volume de vendas representativas da realidade da empresa.

Para o estudo quantitativo, questionário de autodiagnóstico, foram incluídas as Chefias, após se considerar que o facto de estes não terem sido objeto de estudo no “Focus Group” limitando assim a análise dos resultados nomeadamente em que medida este grupo profissional pensa da Escola e de que forma esta contribui para a sua própria valorização e dos seus colaboradores. A comparação e cruzamento destes dados são fundamentais para as conclusões do estudo. Respondem Chefias de níveis diferentes, Diretores de Loja e responsáveis de Percíveis, que passaram pela Escola com programas direcionados para as suas funções, mais generalistas mas similares aos seus colaboradores. As questões são iguais para todos com um grupo adicional para Chefias onde são colocadas perguntas sobre a evolução dos seus Operadores de Percíveis. Poderão por isso todos responder com o mesmo conhecimento de causa.

O questionário, trabalho de campo efetuado entre 19 de abril a 9 de maio de 2012, visa igualmente dar a conhecer a população a diversos níveis, formação, idade, antiguidade na empresa e representatividade de cada área de Percíveis, Talho, Padaria, Pastelaria, Peixaria, Frutas e Legumes e Charcutaria. Ajuda a entender de que forma a população alvo da Escola entende que os conteúdos são úteis, interessantes e que impacto têm no cliente nas várias vertentes do seu trabalho. Avalia a formação, se é adequada na duração, comunicação, meios e monitoria, de que forma esta contribuiu para a realização pessoal e profissional, grau de interesse, motivação e como a empresa a relaciona com o desenvolvimento de cada colaborador. Permitirá saber como cada um se sente na evolução das suas competências e como as Chefias percecionam essa mesma evolução. Através de questões abertas vai ser útil recolher as sugestões de melhoria para a Escola de forma a torná-la mais eficaz e alavancar ainda mais o seu contributo no desenvolvimento de todos, reforçando que formação e ganho de competências estão intimamente ligadas.

Detalhando, o inquérito está organizado em dez grupos. Apenas o grupo oito e a questão C7 são dirigidas às Chefias sendo todos os outros grupos comuns a Chefias e Operadores. O primeiro grupo com a denominação C1 a C9 visa caracterizar quem responde ou seja a amostra. Em seguida surgem três grupos, 1, 2 e 3, sobre conteúdos lecionados na Escola, o primeiro sobre a perceção da utilidade, o segundo reflete o interesse da formação e o terceiro visa medir a importância e impacto que esta tem nos clientes. Os grupos seguintes, 4 e 5, avaliam a formação, a sua duração, organização, os meios e monitoria envolvida. Os denominados grupos 6 e 7 pretendem compreender, através de um conjunto de afirmações, como cada um sente e encara a formação em toda a sua envolvimento e como esta tem contribuído para o seu bem-estar e desenvolvimento. O grupo 8, respondido só por Chefias da área de Percíveis e Diretores de Loja tem como principal função obter informação de como os responsáveis veem a evolução dos seus colaboradores após o

processo de formação, bem como estes têm desenvolvido e potenciado as suas competências quando comparadas com o ponto anterior à passagem pela Escola, possibilitando analisar como os *gaps* iniciais detetados evoluíram. O último grupo, 9, é uma avaliação global da Escola e da formação ministrada completado por duas questões abertas possibilitando a quem responde dar sugestões de melhoria e valorizar os aspetos mais positivos. Este questionário é dirigido a todos os colaboradores que estavam na empresa à data e que tinham efetuado formação na Escola de Percíveis, ou seja o Universo Total é de 5 150 respostas possíveis, sendo 4 400 Operadores de Loja e Chefias 750, de Percíveis e Diretores de Loja.

O questionário é sem dúvida um instrumento relevante de recolha de informação. Neste estudo é mesmo determinante e muito abrangente ao ser dirigido e enviado para os cerca de quatro mil e quatrocentos participantes na Escola de Percíveis Operadores, ou seja Universo Total, e setecentos e cinquenta Chefias também aqui enviados para o Universo Total deste grupo de colaboradores. A dimensão deste estudo utilizando o Universo Total só é possível porque foram conciliados esforços e geradas sinergias entre o investigador e a empresa por esta entender o grande interesse e pertinência deste trabalho.

Para esta fase revelou-se de crucial importância o apoio dado pela área de informática da empresa permitindo a conversão em suporte informático o questionário elaborado para esta investigação. Este suporte permitiu colocar nos monitores dos computadores, situados em cada loja, as diversas questões cujas respostas foram preenchidas de imediato e armazenadas numa base de dados que após completa é extraída na totalidade em ficheiro de Excel<sup>®</sup>. Este ficheiro é a base de alimentação dos dados do SPSS<sup>®</sup>. As respostas ao questionário foram efetuadas em local isolado em terminal ou terminais disponíveis para o efeito garantindo toda a liberdade e independência nas respostas.

O SPSS<sup>®</sup>, “Statistical Package for Social Sciences”, é uma das ferramentas estatísticas de informática mais utilizadas no mundo para proceder à análise de dados na área das Ciências Sociais, facilitando a aprendizagem e o tratamento dos dados estatísticos recolhidos a quem se dedica ao estudo deste tipo de análises. A este propósito Maroco (2003) refere mesmo que o SPSS<sup>®</sup> é por tradição um programa de eleição utilizado pelos cientistas do campo das Ciências Sociais. Este autor acrescenta que devem ser seguidas quatro etapas para utilização do SPSS<sup>®</sup>. A primeira introduzindo as variáveis da amostra no editor de dados, a segunda selecionar o procedimento de análise de menus, em terceiro selecionar as variáveis em análise e na quarta e última etapa examinar e interpretar os dados.

Seguindo esta linha orientadora serão efetuados nesta investigação os seguintes passos até às conclusões finais, em primeiro lugar obtêm-se os dados do Universo definido, neste caso o Universo é Total, sobre preferências e opiniões através dos inquéritos, sistematizando a sua introdução em SPSS<sup>®</sup> via ficheiro de Excel<sup>®</sup>. Numa segunda fase tratam-se os dados recolhidos, utilizando a análise descritiva para os entender identificando tendências e padrões por forma a serem produzidas análises mais precisas. Em terceiro analisam-se os dados recolhidos, para entender com mais rigor as tendências e padrões identificados bem como outros que daí advêm. Por último analisam-se e interpretam-se os resultados.

Foram utilizadas como técnicas estatísticas para tratamento da informação no “Focus Group” a análise de conteúdo e a estatística descritiva para o tratamento do questionário de autodiagnóstico.

## 5 Caracterização do Mercado da Distribuição e do Grupo SONAE

### 5.1 O Mercado da Distribuição e o Retalho Alimentar em Portugal

Nesta parte do estudo torna-se agora fundamental conhecer os principais e mais relevantes indicadores do mercado da distribuição em Portugal com especial ênfase na área alimentar. Em final de 2010 o mercado global da APED, Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, alimentar e não alimentar, onde se encontram os principais operadores de distribuição moderna do país, 109 empresas associadas, foi de 15.708 milhões de euros de vendas brutas um volume de negócios que representa cerca de 50% do mercado global nacional de retalho, Nielsen (2011). Este é sem dúvida um sector de vital importância na economia, não só pelo volume de negócios que gera representando cerca de 19% do PIB nacional, alimentação e bebidas, vestuário e calçado, equipamento doméstico, cultura e lazer, Nielsen (2011) ultrapassando os 9% do PIB para o universo APED, mas também pela quantidade de colaboradores que emprega de forma direta ou indireta.

Em relação ao ano de 2009 o volume de vendas brutas em 2010 representou um aumento de 6%, APED (2011). O ranking por empresa no sector alimentar é liderado pelo Continente com um volume de negócios próximo dos 3.600 milhões de euros, seguido pelo Pingo Doce com cerca de 3.500 milhões de euros e pelo Auchan, com as marcas Jumbo e Pão de Açúcar, com 1.600 milhões de euros. No sector não alimentar a Worten, empresa do Grupo SONAE, mantém a liderança em relação ao ano anterior com um volume de negócios de 770 milhões de euros no mercado nacional. No ano de 2010 registou-se uma desaceleração do crescimento do parque de lojas, contrariando a tendência dos últimos anos, no entanto ainda abriram 37 lojas. A cadeia Minipreço é a insígnia que detém maior número de lojas com 524 pontos de venda em 2010. O total de lojas da APED representava no ano de 2010 em área de vendas 2.751 mil m<sup>2</sup>. Por insígnia, o Continente lidera com 516 mil m<sup>2</sup> de área de venda, segue-se o Pingo Doce com 421 mil m<sup>2</sup> e os supermercados Lidl com 229 mil m<sup>2</sup>, APED (2011).

No ano em análise, 2010, a distribuição moderna empregava 93.100 trabalhadores, cerca de 20% do total global do negócio de retalho, dos quais 5.200 iniciaram a sua atividade profissional nesse ano. Quando analisados os últimos cinco anos constata-se que foram criados 38.350 postos de trabalho, um crescimento impressionante revelando a vitalidade deste negócio atualmente. Na Europa em 2009, de acordo com o Eurostat nas suas estatísticas “on-line”, “Business economy employment characteristics” (2011), Portugal é o quarto país europeu a par com a Bélgica e Alemanha, a criar mais emprego no comércio a retalho como um todo. Em 2009 o sector empregava em Portugal 478 mil postos de trabalho, crescendo 0,3%, face a período homólogo de 2008. Este valor é só suplantado pela Suécia 1%, Finlândia 1,6% e França com 3,2%. No final da tabela encontra-se o Reino Unido, Irlanda e Espanha com uma perda de 8,2%, 6.1% e 5.8% respetivamente. Embora se tenha notado um abrandamento no último ano de 2011, o retalho continua a ser um motor importante na geração de novos postos de trabalho.

Ainda em 2010, dos colaboradores do universo APED, 69% eram do sector alimentar e 31% do não alimentar e 70% deles tinham um vínculo de efetividade com as suas empresas. Este indicador tem-se mantido de forma bastante constante nos últimos anos. No ano de 2008 a título de exemplo passaram aos quadros de efetivos 16% da população que tinha até então um contrato a termo certo. Ainda em 2010, dois terços dos colaboradores deste universo eram do género feminino cerca de 66%. Em relação à estrutura etária esta é maioritariamente jovem, 50% dos colaboradores têm

menos de 29 anos. Essa característica é acentuada no formato não alimentar com 57%, APED (2011).

Para a realidade europeia e de acordo mais uma vez com o Eurostat (2011), Portugal apresenta-se como um país que tem um baixo índice de precariedade, não obstante a elevada taxa de desemprego, quer para o total da atividade económica quer para o sector do comércio. Exemplo disso são os 12% de trabalhadores em regime de “part-time” no total da atividade económica sendo esta uma das percentagens mais baixas comparativamente com os restantes países europeus, dos 27 da União Europeia, que é de 19%. No comércio os valores ainda são mais díspares entre Portugal e o resto da Europa, com 7% dos efetivos em “part-time” no país que compara com 22% da média europeia. Os recordistas são os holandeses que têm 48% da população ativa com empregos neste regime, sendo de 54% de média na área do comércio.

Em 2010 o nível de habilitação literária com maior peso no universo dos colaboradores dos associados APED era o ensino secundário com 39% logo seguido do 3º Ciclo com 37% e com o ensino superior o valor médio é de 8%, com 6% no alimentar e 14% no não alimentar. Comparando com os restantes países da Europa ocidental, constata-se que a produtividade por colaborador no sector do comércio a retalho em Portugal é consideravelmente mais baixa. Segundo o Eurostat (2011), Portugal em 2008 tem um valor de 14.500 euros por colaborador contra 46.700 euros do Luxemburgo, o primeiro da lista. No entanto, considerando apenas a distribuição moderna esse valor sobe para 23.000 euros por colaborador, tendo-se mantido estável nos anos mais recentes, ultrapassando a Itália com 22.100 euros e aproximando-se de muitos países como Reino Unido, Dinamarca, Holanda, Espanha, cujos valores se situam entre 24.000 e 25.000 euros por trabalhador.

Quanto à antiguidade dos colaboradores constata-se que 36% dos colaboradores trabalham na mesma empresa há mais de cinco anos, aumentando esse valor para os 38% para o formato alimentar. As rescisões de contratos nas empresas da distribuição moderna, com vínculo efetivo, são em 73% dos casos por iniciativa dos trabalhadores, contra 57% do restante mercado nacional. A taxa de absentismo, ainda segundo a APED (2011), não tem registado alterações significativas nos últimos seis anos, situando-se em termos médios nos 7%. Como a faixa etária na grande distribuição é baixa cerca de 24% do absentismo deve-se a maternidade ou paternidade, contra os 13% do mercado a nível nacional de empresas com mais de 100 colaboradores. O principal motivo de ausência em 2010, com 37% foi doença. Relativamente a acidentes de trabalho, APED (2011), o índice de frequência, ou seja o número de acidentes por cada milhão de horas trabalhadas no ano de 2010 foi de 28,4. Quanto ao índice de gravidade, horas perdidas por cada mil horas trabalhadas é 0,51% ou seja cerca de trinta minutos. O período de tempo de baixa também se tem apresentado bastante constante nos últimos anos, em 2010 a baixa com mais de trinta dias representou 14%, a baixa entre quatro e trinta dias 73% e entre um a três dias 13%.

A formação profissional dos colaboradores nestas empresas é maioritariamente interna em valores próximos dos 90%. Em 2010, foram investidos pela distribuição moderna 19 milhões de euros o que equivale em termos médios a um investimento de 226 euros por colaborador. Este valor total correspondeu a 3,3 milhões de horas de formação ministradas aos colaboradores o que se traduziu em 39 horas de formação por colaborador.

As cadeias de distribuição têm contribuído para o desenvolvimento do país de uma forma relevante e constante tendo o Valor Acrescentado Bruto gerado aumentado nos últimos anos. Em 2010, esse valor atingiu os 1.843 milhões de Euros. No ano de 2010 encaminharam para valorização 150 mil toneladas de resíduos, mais 6,9% que no ano anterior. O papel e o cartão representam a maior fatia do total de resíduos encaminhados para valorização, com um peso de 69%. Destacam-se também os resíduos sólidos urbanos, fração destinada a valorização orgânica ou energética, que em 2010 representaram 15% do total de resíduos encaminhados para valorização, contribuindo estas empresas fortemente para a sustentabilidade do setor e do país. A distribuição moderna também hoje tem um papel fundamental naquilo que hoje se designa a responsabilidade social das empresas. Em conjunto apoiam atualmente mais de sessenta projetos de grande notoriedade social e nacional para as comunidades ou para os colaboradores, APED (2011).

## **5.2 A SONAE e a SONAE MC no Mercado da Distribuição e no Retalho Alimentar**

A SONAE é hoje um nome de referência no panorama económico nacional. É uma empresa com mais de cinquenta anos que nasceu da indústria e foi diversificando a sua atividade pelos mais diversos setores de atividade. A Sociedade Nacional de Estratificados, SONAE, há muito que não se dedica apenas ao negócio das madeiras, atualmente são vários os seus investimentos sendo dos mais conhecidos e emblemáticos os da grande distribuição com as suas lojas espalhadas por todo o país de produtos alimentares e não alimentares.

Há 27 anos nasceu o Continente em Matosinhos. Este seria o primeiro hipermercado em Portugal e rapidamente se tornou num marco sem precedentes no desenvolvimento do comércio moderno do país. Foi a partir daqui que cresceram todos os formatos de retalho da SONAE. Hoje conta com mais de 850 lojas em território nacional. Tendo já iniciado a sua expansão para mercados externos onde operam atualmente quase 120 lojas na área não alimentar. No alimentar as negociações para o mercado angolano estão em fase final onde em breve irá iniciar a sua atividade.

Quando analisados os dados da SONAE de setembro de 2011, constata-se que o Grupo é composto por seis “sub-holdings” que gerem os diversos negócios. A SONAE MC dedica-se ao retalho alimentar, híperes e supermercados, a SONAE SR retalho especializado não alimentar, SONAE RP gestora dos imóveis do retalho, SONAE SIERRA centros comerciais, SONAE COM telecomunicações e SONAE CAPITAL gere as participações e investimentos do grupo. As duas primeiras “sub-holding” são consideradas como “core” ou negócios principais da SONAE.

Em 2011 a SONAE registou um volume de vendas brutas de 5.700 milhões de euros, resultados líquidos de 139 milhões de euros, um investimento total de 475 milhões de euros e um retorno dos capitais empregues próximo dos 9%. Neste mesmo ano o Grupo tinha 41.400 trabalhadores, espalhados pelos cinco continentes, 92% na área do retalho, SONAE MC e SONAE SR, 68% do género feminino sendo que 66% do total têm entre 18 e 34 anos e 25% entre os 34 e os 44 anos de idade, SONAE (2012).

Os principais objetivos estratégicos para os próximos anos são a internacionalização, uma vez que considera que o mercado interno atingiu um nível de maturidade e só o exterior poderá continuar a garantir o crescimento orgânico dos seus negócios. A SONAE, para o retalho alimentar e não alimentar, pretende ter um peso nas vendas totais nos próximos três anos nos novos mercados de 25% com os ativos a pesarem 35% no total do património. Diversificar os canais de retalho através de novos formatos ou desenvolvendo outros ainda em fase de arranque são igualmente objetivos estratégicos da empresa.

O Grupo pretende ainda encontrar formas de investimento diferentes das atuais nomeadamente na construção e exploração de imóveis, novos parceiros para troca de conhecimento e experiências de forma a gerar sinergias positivas de alavancagem de negócios assentes na constante inovação permitindo solidificar a força das diversas empresas, SONAE (2012).

A SONAE MC, “sub-holding”, onde será centrada a análise e estudo, tem como objetivos de curto prazo consolidar a liderança do mercado de retalho alimentar, encontrar novas avenidas e alternativas de distribuição, como por exemplo ao nível do canal grossista ou formatos de proximidade, não descurando igualmente os mercados externos como a já referida expansão angolana. Desta “sub-holding”, retalho alimentar, fazem parte marcas bem conhecidas como o Continente com os seus híperes Continente, mini híperes Continente Modelo e supermercados Continente Bom Dia. A SONAE MC conta ainda com as cafetarias Bom Bocado, as lojas saúde, ótica e medicamentos não sujeitos a receita médica Well’s, as livrarias Book It, as lojas alimentares franchisadas Meu Super, o Continente Horeca, distribuição por grosso alimentar, as lojas de congelados Continente Ice e ainda Continente On Line o canal de distribuição através de encomendas via “internet”. Ao todo estas insígnias têm 262 lojas a operar em Portugal com 563 mil m<sup>2</sup> e um volume de vendas brutas em 2011 a rondar os 3.700 milhões de euros. É líder no mercado alimentar com cerca de 25% de quota no universo APED. Os resultados líquidos em 2011 ultrapassaram os 5%, SONAE MC (2012)

Em março de 2011 a SONAE MC procedeu à mudança de imagem, um passo importante para a consolidação do seu negócio. Passou a operar com uma marca única Continente deixando para trás as restantes duas diferentes marcas utilizadas até então, o Modelo e o Modelo Bonjour. Esta alteração tem permitido gerar economias de escala no mercado de retalho afirmando a força e a confiança reconhecida pelos clientes da marca Continente. Esta marca foi reconhecida, este ano, pelo décimo ano consecutivo como a marca de confiança dos portugueses na categoria de Hipermercados e Supermercados. Este estudo é realizado pelas Seleções do “Reader’s Digest” em quinze países europeus, já conta com doze edições e avalia o nível de confiança dos consumidores nas marcas divididas em quarenta categorias. O Continente foi ainda distinguido, também em 2012, com o “Master” da Distribuição para a melhor empresa de retalho alimentar em 2011, atribuído por uma revista da especialidade Distribuição Hoje em conjunto com o IFE, “International Group for Executives”.

Os Continentes híperes são lojas de grande dimensão, 40 unidades em todo o país, com uma oferta alargada de cerca de 70 mil referências localizados em centros comerciais ou isolados e com uma dimensão média de 7.200 m<sup>2</sup>. Para além do negócio alimentar contam ainda com um espaço considerável para têxtil e bazar ligeiro, área não alimentar, cujas vendas representam cerca de 15% do total. Continente Modelo e Continente Bom Dia, 131 lojas, são lojas que rondam os 1.800 m<sup>2</sup>, localizadas em cidades de pequena e média dimensão ou nos grandes centros urbanos de Lisboa e Porto com uma oferta mais equilibrada mas igualmente diversificada com bazar ligeiro que representa cerca de 10% das vendas destas lojas, SONAE MC (2011).

Uma das grandes vantagens competitivas da cadeia Continente é o seu cartão cliente, um instrumento que permite aos seus clientes vantagens nas compras pois podem acumular valor, que equivale a moeda corrente, podendo ser utilizado posteriormente em quaisquer produtos à venda nas lojas. Cerca de 85% das operações de venda são feitas com clientes possuidores de cartão. Estão em circulação dois milhões e setecentos mil cartões o que representam mais de 25% da população portuguesa e foram distribuídos 330 milhões de euros em descontos no ano de 2011, SONAE (2012).

### 5.2.1 A Estrutura Organizacional da SONAE MC

A SONAE MC está organizada de uma forma matricial, devido à dimensão da empresa esta é uma estrutura simples onde objetivo principal é cada um desempenhar a sua função com a máxima responsabilidade, através de uma hierarquia bem definida e curta, mas onde todos podem contribuir para diversas áreas quando agrupados em projetos transversais, cuja missão coletiva é o cliente podendo desta forma responder adequadamente às suas necessidades.

Esta é uma evolução da estrutura funcional, como refere Hampton (1981), tem início numa forma básica mas pode evoluir para uma outra orientada para o produto, neste caso específico serviço ao cliente. É comum, numa estrutura matricial, as funções interligarem-se entre as diversas responsabilidades ou funções. No entanto este modelo organizativo poderá ter algumas condicionantes como o facto de contemplar dois tipos de autoridade, uma funcional e outra hierárquica. Ou seja quem dirige efetivamente e quem vai prestando serviço de forma a acrescentar valor a uma determinada área ou projeto, por vezes é preciso saber interpretar a sensação de “duas Chefias”, no entanto permite maior mobilidade e flexibilidade que os outros tipos de organização. É mais difícil de implementar e de conciliar as duas estruturas podendo ocorrer atritos por questões de jurisdição, por isso só empresas com maturidade e prática de trabalho em ambientes e sistemas organizativos desta complexidade se conseguem adaptar e desenvolver os seus negócios com sucesso. Esta situação regista-se na empresa em estudo nomeadamente quando existem projetos que abrangem várias estruturas da organização que visam a resolução de problemas que se lhe vão deparando aos mais diversos níveis. A empresa está organizada da seguinte forma do topo para a base como demonstra a figura 11.

Figura 11 – Organograma SONAE MC, Comissão Executiva e principais Direções



Fonte: Adaptado de SONAE MC (2012)

A SONAE MC conta na sua organização com diversas direções centrais complementares ao seu negócio, como a administrativa, financeira, controlo de gestão, legal, entre outras, no entanto a sua estrutura organizativa está assente em três muito específicas, que se cruzam e complementam, tendo cada uma delas um papel muito direcionado e um campo de ação bem definido no negócio do retalho alimentar, são designadas internamente como MOC, ou seja “Marketing”, Operações e Comercial Alimentar e Não Alimentar. Há ainda duas áreas que complementam o negócio de uma forma direta a Logística e o Desenvolvimento e Expansão, a primeira responsável pela cadeia de abastecimento e o normal fornecimento de produtos às lojas a segunda garante que os ativos sofrem as manutenções e investimentos necessários para a sua conservação e expansão.

Os Recursos Humanos assumem um papel fundamental numa empresa de grande dimensão como esta. Sendo uma área de gestão também ela, como não poderia deixar de ser, de grande relevância para o enquadramento de todas as competências e políticas tão diversificadas como as diversas especialidades que compõem uma empresa de retalho moderno. Pela sua importância e relevância esta direção será analisada posteriormente com o detalhe necessário, SONAE MC (2012).

Do Conselho de Administração ou Comissão Executiva dependem, como referido, as direções centrais “Marketing”, Comercial e Operações, com um elevado grau de autonomia e responsabilidade, objetivos bem concretos e definidos de vendas, racionalização de custos e otimização dos respetivos recursos. O “Marketing” assume a responsabilidade de toda a envolvimento de promoção, afirmação estratégica e comunicação da marca. Analisa o mercado relaciona-se com os cliente, conhece-os, estuda-os através dos comportamentos de compra com utilização ou não do cartão de fidelização. Gere as ações de marca e as relações institucionais. A Comercial é responsável pela gama, preços de venda ao público, relações e negociações com os fornecedores dos produtos para venda nas diversas lojas. Está organizada por unidades de negócios e categorias para as quais existem os respetivos diretores de negócio e gestores de categoria, SONAE MC (2012).

As Operações, organizadas por grandes regiões e insígnias, gerem operacionalmente as lojas, ou seja os pontos de venda e toda a relação com os clientes através das diversas operações de loja da receção de mercadorias à reposição passando pelo atendimento nas diversas zonas, dos Percíveis às Caixas. É igualmente responsável pela gestão de todos os Recursos Humanos alocados. Cada loja tem, assim como as outras direções de segunda linha das diversas áreas, uma organização própria composta por um Diretor de Loja e diversas Chefias operacionais que variam consoante a dimensão da loja. O organograma será analisadas com mais detalhe quando definidas as competências e funções operacionais de loja.

### **5.2.2 A Estrutura Organizacional de Recursos Humanos da SONAE e da SONAE MC**

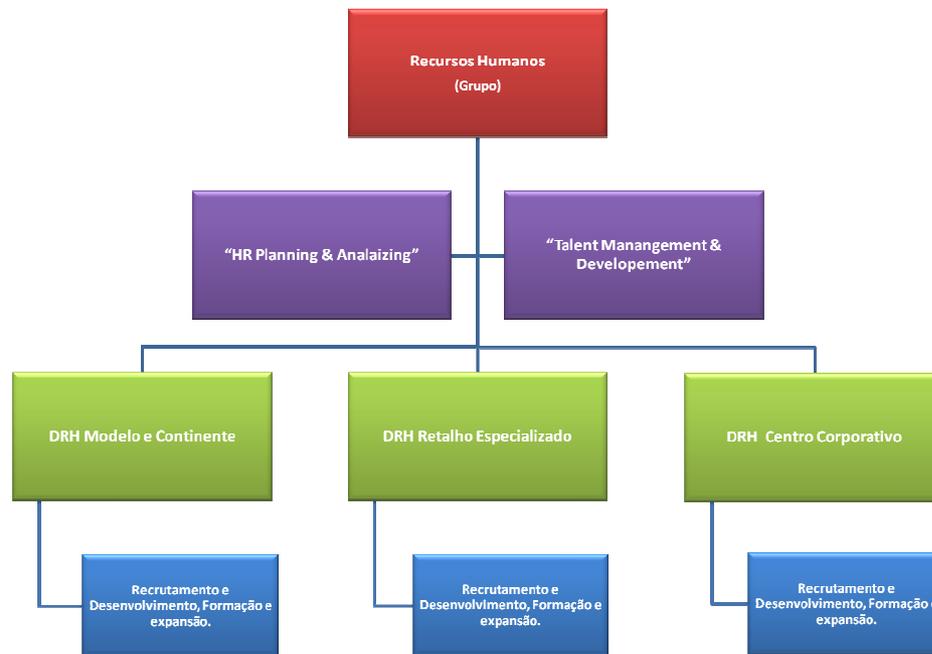
Para compreender a organização dos Recursos Humanos da SONAE MC há que a analisar uma perspetiva mais abrangente e com uma visão de Grupo. A Direção de Recursos Humanos é neste patamar responsável por coordenar a gestão de Recursos Humanos de retalho da SONAE e promover a relação entre a gestão de Recursos Humanos SONAE e a gestão de Recursos Humanos dos outros negócios do Universo SONAE. Tem ainda como missão transversal gerir o processo de planeamento estratégico de Recursos Humanos, assegurando não só a sua execução mas também a sua contínua otimização e articulação com todos os processos relacionados nesta vertente. Garante igualmente a produção, divulgação e análise atempada e fiável de indicadores de gestão de Recursos Humanos para uso interno e externo, de forma a assegurar o devido acompanhamento da atividade e a suportar a tomada de decisão. É ainda responsável pela análise dos planos estratégicos e de negócio da companhia, garantindo o correspondente alinhamento dos diversos planos do Grupo. Compete-lhe igualmente definir as políticas e modelos associados aos processos de Gestão Estratégica de Talento e Desenvolvimento SONAE bem como definir o modelo de gestão do Desenvolvimento de Executivos SONAE, SONAE (2011).

Ao nível do negócio em particular na SONAE MC para além dos anteriores a Direção de Recursos Humanos assume papéis mais específicos no retalho alimentar com enfoque na coordenação e supervisão da definição e implementação de políticas gerais de Recursos Humanos da SONAE, no que se refere às vertentes de formação, recrutamento e seleção, compensação e benefícios e gestão de expatriados ou deslocados. Deve ainda identificar as necessidades de Recursos Humanos

da SONAE MC e definir a estratégias e soluções de Recursos Humanos supervisionando a sua implementação, em articulação a política definida para o Grupo de forma a potenciar sinergias garantido inclusive o suporte, crescimento e sustentabilidade do negócio. A Direção de Recursos Humanos da SONAE MC participa ativamente no comité do Grupo de forma a garantir a implementação das políticas transversais de Recursos Humanos comuns aos vários negócios, SONAE MC (2012).

Os Recursos Humanos têm assento no Conselho de Administração ou Comissão Executiva sendo esta a estrutura responsável por fechar e uniformizar as três Direções de Recursos Humanos ligadas diretamente ao negócio, de quem dependem, bem como todas as restantes direções que as complementam. A definição de perfis, de competências, de funções, de recrutamento e seleção, de planeamento de carreiras de retribuição e formação passam por aqui. Esta é uma área fundamental para uma organização grande e complexa como a SONAE. É a partir desta estrutura de Grupo que é dirigida a *Sonae Retail School*. No entanto a Escola de Percíveis, devido à sua dimensão e especificidade encontra-se na dependência direta do Diretor de Recursos Humanos da SONAE MC, representada na figura 12.

Figura 12 – Organograma Recursos Humanos Grupo



Fonte: Adaptado SONAE (2012)

### 5.2.3 Os Recursos Humanos da Sonae MC Ética e Responsabilidade Social

Em dezembro de 2011 o total dos efetivos da empresa era de 20.823 colaboradores, segundo o balanço social da SONAE MC, 73% dos quais do género feminino. Destes efetivos, cerca de 10% do total são Quadros, 1.166 trabalham na estrutura ou direções centrais da empresa desempenhando os restantes 19.657 funções nas áreas operacionais de loja. Ao nível de habilitações literárias 59% tem o 9º ano ou menos, 34% o ensino secundário ou o 12º ano e os restantes 7% têm algum grau do ensino superior. Da população da SONAE MC 76% tem vínculo de efetividade laboral com contratos sem termo, os restantes 24% têm pelo contrário contratos a termo certo. O principal grupo etário situa-se entre os 18 e 34 anos com 54% da população e o segundo grupo com 31% dos

35 aos 45 anos, sendo os restantes 15% com idade superior a 45 anos. Cerca 31% tem uma antiguidade inferior a um ano, entre um e dois anos próximo dos 8%, de dois a cinco anos 14%, de cinco a dez anos 16%, de dez a quinze anos 15% e mais de quinze anos de serviço 16%, SONAE MC (2012).

Em 2011 foram dadas pela SONAE MC nas diversas insígnias aproximadamente 910 mil horas de formação ou seja 44 horas por colaborador. Deste total 666 mil, ou seja 73% foram dadas nas insígnias Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia. Aqui a Escola de Percíveis tem um papel crucial na formação da empresa pois é responsável por cerca de 153 mil horas, em sala e laboratório, que representam 23% do total da formação nas insígnias Continente e 17% do total da SONAE MC.

A empresa e os seus Recursos Humanos pautam-se, em todos os níveis hierárquicos, por um código de conduta e valores o qual deve ser adotado por cada um dos colaboradores. Baseado na ética no respeito pelo trabalho e pelas relações entre profissionais. “À nossa maneira”, SONAE (2011), uma publicação interna, é a evolução natural e reforço dos valores já existentes e que têm pautado a empresa. Nela pode ler-se como devem regular-se as relações entre todos. A nota de apresentação escrita pela mão do presidente executivo do Grupo, Paulo Azevedo, refere que é firme propósito da empresa melhorar a vida de cada vez mais pessoas através dos serviços e produtos disponibilizados bem como a maneira de trabalhar e criar relações. Deve-se desta forma entender a organização como algo que evolui e muda constantemente para fazer face às exigências dos mercados e das novas práticas de trabalho, assumindo aqui o legado ético e comportamental como algo basilar para o futuro. Este código de conduta e ética vai mais longe, referindo que a cultura da empresa assenta em quatro pilares, “Os nossos valores”, “Como trabalhamos”, “As nossas equipas” e “As nossas Chefias”, SONAE (2011).

Os valores da empresa referem-se à ética e confiança, as pessoas estão no centro do sucesso, com ambição, com inovação, com responsabilidade social, com frugalidade, com eficiência, potenciando a cooperação e independência. Esta última refere-se essencialmente a entidades externas, fornecedores, instituições políticas ou outras de qualquer natureza. “Como trabalhamos”, SONAE (2011), a empresa busca a excelência, a curiosidade e criatividade constante, com foco e orientação para o cliente, utilizando a frontalidade, clareza e comunicando com todos. Respeita o mérito a ousadia e o bom senso. Todos os colaboradores devem ter um elevado sentido de propriedade respeitando como seus todos os ativos colocados à sua disposição.

As equipas, SONAE (2011), são o que de mais rico possui a empresa sendo esta heterogeneidade e diversidade de capital importância para o presente e futuro. Preservar e potenciar garantem à empresa a capacidade de vencer os desafios. Aprender uns com os outros tolerar o erro como forma de aprendizagem e alavancagem futura são garantias de sucesso. Trabalhar com forte espírito de equipa em ambiente saudável e transparente são fatores que levam todos à satisfação, motivação e gosto pelas tarefas e funções desempenhadas.

Também as Chefias assumem neste contexto um valor de capital importância, pois são elas o exemplo da vivência e da prática dos valores vigentes na empresa. O empenho destas e a capacidade de influenciar positivamente todo o ambiente de trabalho contribuem de uma forma fundamental para o sucesso. As Chefias são líderes com grande capacidade de resistência. Devem ser críticos e propor construtivamente soluções, estarem sempre aptas a aprender e adotar novas práticas. Firmes nas decisões mas não insensíveis, corajosas e discretas. Preocupadas com equipa que lideram procurando sempre as melhores soluções e condições, valorizando o desempenho

destas e promovendo o mérito. Seriedade, honestidade e transparência no seu comportamento pessoal são fatores fundamentais para exercer uma função de Chefia, SONAE (2011).

Este código de conduta ética reforça o posicionamento da empresa nesta vertente bem como a distinção obtida em 2012 como uma das empresas mais éticas do mundo na sua categoria, retalho e lojas alimentares, a terceira do mundo e segunda na europa, pelo “Ethisphere Institute”, um instituto de investigação dedicado à criação, desenvolvimento e partilha das melhores práticas na ética empresarial, responsabilidade social das empresas, anticorrupção e sustentabilidade. Este instituto analisou milhares de empresas candidatas a esta distinção, num processo de avaliação rigoroso e que implicou várias etapas, tendo nomeado um número restrito de empresas que superaram os seus concorrentes na lista das Empresas Mais Éticas do Mundo.

Alex Brigham, Diretor Executivo do instituto referiu a este propósito que "Os vencedores sabem que um programa de ética forte é um componente chave para um modelo de negócio bem-sucedido, por isso, continuam a escrutinar os seus padrões éticos para se elevarem num ambiente em constante mudança regulatória". A metodologia para atribuição do prémio vai para além de declarações sobre fazer negócios eticamente, é necessário que se passe das palavras às ações. A classificação das empresas mais éticas do mundo inclui a análise de códigos de ética, histórico de eventuais litígios e infrações regulamentares. Avalia ainda o investimento na inovação, em práticas empresariais sustentáveis, observa as atividades concebidas para melhorar a cidadania empresarial, estuda as nomeações por Quadros de topo, pares do setor, fornecedores e clientes, ou seja os “stakeholders” mais relevantes para cada organização. Muito em linha com as melhores práticas da Gestão Ética e Responsabilidade Social, os premiados neste deste conceituado concurso internacional, demonstram lideranças éticas reais e sustentáveis nas suas empresas, colocando o princípio de “Good, Smart, Business and Profit” realmente em prática nos negócios, “Ethisphere Institute” (2012).

A SONAE MC, a par com o Grupo e com o setor, segue uma política de desenvolvimento sustentado mas com preocupações acrescidas, tendo sido a primeira cadeia de distribuição a iniciar há cerca de cinco anos a certificação ambiental das suas unidades operacionais. É também um parceiro junto de diversas instituições nas comunidades onde está inserida trabalhando em diversos projetos locais desde as escolas às câmaras municipais, bombeiros, igrejas, instituições de caridade, etc., praticando uma política de responsabilidade social muito ativa cujo expoente máximo é a conhecida Leopoldina com a Missão Sorriso que apoia vários projetos junto de hospitais e instituições de saúde e solidariedade social. Em 2011 os apoios da SONAE à Comunidade, da qual a SONAE MC é uma das principais contribuintes, ultrapassaram os 10 milhões de euros e beneficiaram mais de 3 000 instituições, SONAE (2012). A Missão Sorriso foi premiada, este ano de 2012, pela revista Distribuição Hoje e pelo IFE, “International Group for Executives”, com o “Master” da Distribuição para a Responsabilidade Social em 2011.

#### **5.2.4 Os Recursos Humanos da SONAE MC, Funções e Competências de Loja**

As lojas ou unidades operacionais assumem na SONAE MC um papel chave centrando muito do trabalho da Direção de Recursos Humanos nesta vertente. Desde a seleção à avaliação de desempenho passando pelo desenvolvimento, definição de políticas de retribuição, estudo e definição de competências de cada uma das funções as lojas recebem e fornecem muita da informação para o desenho da gestão por competências da empresa nas suas diversas atividades. A formação é também fundamental para a atualização de toda a atividade operacional, analisar e compreender os *gaps* de forma a poder corrigi-los a atingir a excelência assumindo mais uma vez a

Direção de Recursos Humanos um papel imprescindível. A Escola de Percíveis, vocacionada que está para esta área operacional, é nesta perspetiva determinante para a consolidação das competências nomeadamente na área de Percíveis. É relevante agora conhecer a organização destas unidades operacionais bem como as suas funções e as competências que caracterizam cada uma delas. Uma loja está organizada da forma como demonstra o organograma representado na figura 13.

Figura 13 – Organograma Operações



Fonte: Adaptado SONAE MC (2012)

As competências e responsabilidades das diversas funções são analisadas de uma forma sucinta para os Quadros, com responsabilidade de Chefia, sendo as suas competências chave as de coordenação e de direção ou de gestão, com uma forte componente de liderança que devem ser enquadradas e complementadas com os valores e ética definida pela empresa para este grupo de colaboradores.

O Diretor de Operações, com responsabilidades de direção geral ou de coordenação, dirige, coordena e controla os resultados das lojas na área geográfica sob a sua responsabilidade, definindo a estratégia de negócio e orçamento anual, de acordo com as orientações e diretrizes da Administração a quem reporta diretamente, assegurando a articulação dos meios humanos e técnicos disponíveis, com vista ao cumprimento dos objetivos estratégicos e comerciais definidos para o negócio. O Diretor de Loja tem como obrigação dirigir, coordenar e controlar as atividades e resultados da sua loja, participando ativamente, junto da Direção de Operações a quem reporta, na elaboração da estratégia de negócio e orçamento anual, com vista a assegurar os recursos financeiros, técnicos, humanos e níveis de serviço, necessários para atingir os objetivos definidos. Deve implementar e propor, sempre que necessário, medidas orientadoras ou corretivas. Assegura ainda a execução e controlo das políticas comerciais e de Recursos Humanos definidas pela empresa, de forma a garantir o bom desempenho e imagem da sua loja, a satisfação e fidelização dos clientes, atuando como embaixador local da insígnia, SONAE MC (2012).

Para o Coordenador de Área a sua missão passa por controlar e acompanhar a equipa de colaboradores, no exercício das várias atividades das secções sob a sua responsabilidade, no sentido de garantir a implementação e o bom funcionamento de todos os processos e procedimentos, realizando o planeamento adequado de atividades e Recursos Humanos de acordo com as previsões de necessidades, apoiando e formando a equipa de colaboradores na execução das suas atividades e tarefas, de acordo com os procedimentos, normas e níveis de serviço

definidos. Esta função participa, com a sua Chefia hierárquica, Diretor de Loja, na realização do orçamento da sua área, assegurando o respetivo controlo, propondo medidas de atuação e melhoria, que permitam uma maximização das vendas e rentabilidade. Tem que assegurar igualmente, em ligação com outros responsáveis da sua ou outras lojas e secções, bem como o reporte de informação às direções centrais, Operações, Comercial, “Marketing” e Recursos Humanos, de forma a contribuir para a concretização dos objetivos da loja, e assegurando um nível de serviço de excelência que promova e garanta a satisfação e fidelização do cliente à loja, SONAE MC (2012).

Analisa-se em seguida as competências específicas da população de não Quadros, maioritariamente a desempenhar funções nas lojas, colaboradores sem função de Chefia, alvo deste estudo, os Operadores. Estes devem realizar e participar nas atividades e processos diários definidos para a sua secção, assegurando, nomeadamente, o conhecimento e execução técnica das atividades, da área onde operam bem como o conhecimento global da loja. Levar ainda em conta a correta sinalética e informação sobre os artigos, a reposição e exposição dos mesmos, limpeza e arrumação adequada do seu local de trabalho, participando na preparação de campanhas, garantindo um serviço ao cliente de acordo com os níveis de qualidade e procedimentos definidos pela empresa. Sempre que necessário devem alertar a sua Chefia para situações atípicas. Estão desta forma certamente a contribuir para a satisfação e fidelização dos clientes à loja.

Para este grupo de colaboradores importa salientar as competências transversais consideradas como fundamentais para o desempenho das diversas funções, são elas, foco no cliente, compromisso com a equipa, vontade de aprender, orientação para os resultados e flexibilidade. Estas competências transversais são complementares e coerentes com os valores da empresa apresentados anteriormente naquilo que ela intitula “À nossa maneira”. Foco no cliente, revela a facilidade e disponibilidade para a relação com o cliente, no sentido de satisfazer as suas necessidades, desenvolvendo todos os esforços para superar as suas expectativas, com base numa relação de compreensão, respeito e disponibilidade. Deve ainda o colaborador assegurar a qualidade de serviço prestado com eficácia e eficiência, de acordo com os objetivos e métodos definidos, SONAE MC (2012).

No compromisso com a equipa os colaboradores devem promover a facilidade de integração na equipa e de cooperação com os demais, colaborando para um objetivo comum. Contribuir para a existência de um espírito aberto em cada um para o diálogo, partilhando informação e experiência, escutando e valorizando a opinião e contributo dos seus colegas, revelando desta forma uma atitude construtiva e de orgulho em pertencer à equipa. A vontade de aprender e saber mais é uma constante, aqui os colaboradores são chamados a aplicar os seus conhecimentos, facultados pela empresa, que aumentam as suas competências no exercício da sua função. A busca constante de informação sobre produtos, serviços e boas práticas, com vista a uma maior eficiência e melhoria contínua do seu desempenho na função tem de estar presente, SONAE MC (2012).

Todos os colaboradores terão de estar orientados para os resultados, assegurando assim a realização das suas atividades, com empenho e dedicação. Só desta forma poderão alcançar os objetivos definidos. Identificam e procuram soluções para os problemas, não desistindo perante os obstáculos. Superar as dificuldades e alcançar os resultados com a qualidade esperada são objetivos essenciais no desempenho das suas funções. Por último, flexibilidade, uma competência transversal de elevada importância, uma vez que só com uma atitude de abertura perante novas situações e aceitando as mudanças organizacionais, cooperando com as alterações ou prioridades

definidas e demonstrando disponibilidade para aceitar tarefas e responsabilidades pode responder às solicitações que lhe são feitas adaptando-se com sucesso às exigências e condições da mudança.

As competências funcionais dos Operadores de lojas variam de função para função dentro da organização operacional das unidades sendo relevante uma abordagem direcionada para cada uma delas. A figura do Operador Principal, não Quadro, assume um papel determinante na organização e na operação diária de uma unidade, sendo as suas competências funcionais a gestão de equipa, planeamento e organização, análise e resolução de problemas e cumprimento de procedimentos. Ao nível da gestão de equipa, uma vez que orienta uma pequena equipa, o Operador Principal deve partilhar objetivos e fornecer indicações de forma clara. Atribuindo e delegando responsabilidades, organizando e estabelecendo prioridade nas tarefas e recursos. Deve acompanhar o desenrolar das atividades, assegurando o comprometimento da equipa, criando ainda oportunidades de desenvolvimento para os colaboradores. Este é reconhecido pela equipa, inspirando, pela sua conduta, confiança e credibilidade. Ao nível da organização e planeamento deve preparar as atividades inerentes à sua função, assegurando a qualidade esperada e o prazo estabelecido. Efetua uma gestão eficaz do tempo e dos recursos disponíveis e executa o seu trabalho de forma sistemática, metódica e ordenada. Quanto à análise e resolução dos problemas terá de o fazer com sentido crítico, identificando a informação mais relevante, toma decisões adequadas e desencadeia as ações necessárias à sua resolução, por fim é obrigado a cumprir com rigor e precisão os procedimentos internos e legais em vigor relativos à sua área, SONAE MC (2012).

Os Operadores de Fluxos ou de Loja têm três competências funcionais de maior relevância, nas suas áreas, conhecimento do produto, ou seja detêm o conhecimento das características específicas dos produtos e localização dos mesmos, de forma a desenvolver eficazmente a sua atividade e a esclarecer o cliente se necessário. Segunda competência cumprimento de procedimentos em que são obrigados a cumprir e aplicar com rigor e precisão, os procedimentos relativos à área de fluxos, nomeadamente utilização de equipamentos, cumprimento das regras de Higiene e Segurança no Trabalho, manuseamento de produtos, HACCP, colocação de etiquetas de preços de venda ao público e prevenção de quebras. Em terceiro lugar manutenção do local de trabalho garantindo a sua arrumação, limpeza e manutenção, de acordo com o estabelecido.

Funções operacionais como Aprovisionamento, Autocontrolo Validades e Recursos Humanos, denominadas áreas de suporte, têm igualmente três competências funcionais direcionadas para as suas funções. Desta forma devem cumprir os procedimentos, deterem um conhecimento técnico adequado e planearem e organizarem as atividades inerentes à sua função, assegurando a qualidade esperada e o prazo estabelecido. Efetua ainda uma gestão eficaz do tempo e dos recursos disponíveis executando o seu trabalho de forma sistemática, metódica e ordenada. A Receção e Decoração têm como competências funcionais o cumprimento de procedimentos, conhecimento técnico das suas áreas e a manutenção do local de trabalho. Na Manutenção e Segurança, igualmente áreas de suporte, os Operadores para além do conhecimento técnico e cumprimento de procedimentos deverão deter uma terceira competência funcional que diz respeito à análise e resolução de problemas, SONAE MC (2012).

Para os Supervisores de Caixa, incluídos nas áreas de suporte, são estabelecidas competências como a gestão de equipa, uma vez que orientam uma equipa de serviço na linha de caixas compostas por Operadores, autonomia face à sua responsabilidade, desenvolvimento do seu trabalho de forma eficaz com o mínimo de orientação, suporte, validação ou supervisão direta. Comportam-se de forma consistente e responsável no cumprimento das suas atividades, perseguindo e concretizando de forma diligente os seus compromissos e objetivos. Terão ainda que

cumprir todos os procedimentos impostos e estabelecidos para a função. No caso dos Operadores de caixa há igualmente três competências funcionais, autonomia, porque estão isolados durante praticamente o seu dia de trabalho, manutenção do seu local de trabalho nas melhores condições e cumprimento de procedimentos porque lidam com valores monetários sendo fundamental não existirem anomalias e desvios.

Os Operadores de vendas, que passam a maior parte do seu tempo na placa de vendas as competências são autonomia, conhecimento do produto e dinâmica comercial na medida em que devem que demonstrar iniciativa para se dirigir e estabelecer contacto com o cliente. Escutam e entendem corretamente o cliente, bem como têm a capacidade para orientar determinada compra, apresentando alternativas e sugestões assegurando desta forma o fecho da venda. Terão de promover vendas cruzadas e divulgar as campanhas em curso, SONAE MC (2012)

Todos os Operadores têm o programa específico quando iniciam funções e durante seis meses. O programa de integração de novos Operadores, PINO, devidamente estruturado e direcionado para estes colaboradores. Durante este período de tempo são acompanhados por colegas mais experientes com uma supervisão mais cuidada da sua Chefia direta. São ainda avaliadas a suas competências, capacidade de adaptação e evolução de forma a serem confirmados na função.

Para a área de Percíveis analisa-se com o necessário detalhe as diversas etapas criadas a partir da Escola de Percíveis, no que as competências funcionais e específicas dos Operadores dizem respeito bem como dos diversos níveis operacionais existentes, desde o inicial Conhecedor 1, passando por Conhecedor 2, Especialista 1 e Especialista 2 terminando no Mestre. Este é o objeto de estudo que adiante se verá e como todo este processo foi estruturado para uma evolução em ambiente de aprendizagem na Escola. Considera-se também neste grupo de colaboradores um período de início e acompanhamento com o programa PINO durante seis meses. Só após este período estarão aptos a frequentar a Escola. Para os diferentes níveis de conhecimento são exigidas três competências funcionais são elas, conhecimento do produto, cumprimento procedimentos e dinâmica comercial, SONAE MC (2012).

Para o Conhecedor 1, ponto de partida de um Operador de Percíveis, após os primeiros seis meses, o conhecimento do produto deve ser básico ou seja terá de conhecer a gama dos produtos e as respetivas categorias e os artigos mais vendidos. No que respeita aos procedimentos este deverá cumprir igualmente princípios básicos dos processos de armazenamento, transformação e reposição e as regras básicas de HACCP e HST definidas. Ao nível da dinâmica comercial o seu atendimento responderá ao padrão do serviço, ou seja o Operador escuta e entende corretamente o que o cliente deseja disponibilizando o produto pretendido. Já o Conhecedor 2, na sua evolução de competências específicas terá de conhecer bem a gama de produtos e a segmentação das marcas, sabe analisar as diferentes características e parâmetros organoléticos dos alimentos, cumprir igualmente os procedimentos dos processos de armazenamento, transformação e reposição e cumpre as regras de HACCP e HST definidas pela empresa e a nível da dinâmica comercial terá de evoluir para um bom atendimento, cumprindo na íntegra a receção, a prestação de serviço e a despedida do cliente.

Especialista 1, evolução natural e após a frequência com aproveitamento de Conhecedor 2, como em todas as evoluções nesta área da Escola de Percíveis, aqui o conhecimento do produto estará num patamar em que este conhece muito bem a gama de produtos a segmentação das marcas, os artigos nobres e os nichos de mercado. Os procedimentos e seu cumprimento sobem de exigência e por isso para além do cumprimento das boas regras, armazenamento, reposição e transformação

terá de dominar as técnicas dos produtos nobres, possuindo bons conhecimentos de HACCP e HST. O Especialista 1 do ponto de vista comercial terá de ter um atendimento muito bom, cumprindo todos os procedimentos estabelecidos dando dicas culinárias e o modo de preparação dos alimentos. Para o Especialista 2 o nível de exigência volta a subir, no produto este detém um conhecimento profundo da gama, conhecendo a melhor forma de preparar e combinar os diversos produtos, assim como todas as técnicas de conservação dos mesmos. Nos procedimentos este cumpre na íntegra todos eles e nas suas diversas vertentes, tem profundos conhecimentos de HACCP e HST, domina muito bem os procedimentos relacionados com possíveis delitos económicos, do ponto vista comercial faz um excelente atendimento, realizando com frequência vendas cruzadas e complementares, SONAE MC (2012).

Mestre, o topo do conhecimento nos Percíveis, para estes colaboradores os produtos e seu conhecimento é total em toda a gama da sua secção, generalista no conhecimento de toda a restante gama da área de Percíveis. Em procedimentos cumpre-os na íntegra é um conhecedor de técnicas apuradas de transformação com otimização e utilização dos mais variados produtos da sua área. Comercialmente é exemplar e tem atendimento excelente, realiza com frequência vendas cruzadas e complementares, apresenta soluções integradas de serviço ao cliente.

Conhecidas as funções, os níveis e as diversas competências dos colaboradores, Operadores de loja, que são as exigidas para o perfil de saída da Escola de cada colaborador que a frequenta, como será apresentado adiante, é altura de conhecer em detalhe a Escola de Percíveis.

### 5.3 A Escola de Percíveis da Sonae MC

A empresa está inserida como já referido, num setor de elevado nível de exigência e com uma forte concorrência como é o mercado da distribuição moderna em Portugal. Com a sua experiência e constante preocupação em preparar equipas com um elevado profissionalismo e desempenho, surge a constante necessidade de apostar ativamente na contínua formação da sua população respondendo cada vez mais de uma forma eficaz aos grandes e novos desafios do mercado em mutação diária. É neste contexto que é criada a Sonae *Retail School*, organizada por Academias, para funções de gestão e Escolas Operacionais para as áreas mais operacionais, figura 14.

Figura 14 – Organização da Sonae *Retail School*



Fonte: Escola de Percíveis Sonae MC (2009)

A Sonae Retail School caracteriza-se essencialmente, por ter planos formativos para todo o seu universo. Esses planos vão de encontro ao perfil de competências com planos plurianuais para diferentes níveis de conhecimento. A cada nível de função está associado um nível de competência específico, sendo que os módulos formativos são ajustados a estes perfis. Definidas estas premissas estavam assim criadas as condições para se desenvolver a Escola de Percíveis do Retalho Alimentar. Criada em março de 2009 funcionou até final desse ano com diversos pilotos e testes nas mais diversas populações, iniciou a sua atividade regular em janeiro de 2010.

A Escola de Percíveis é uma Escola Operacional e está na base do conhecimento, que conta com uma estrutura organizativa e formativa diferenciadora orientada para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, respondendo aos desafios constantes do negócio. A sua missão é a de criar uma cultura de referência ao nível do conhecimento e da competência profissional dos colaboradores, contribuindo para a eficiência operacional, o crescimento das vendas e a confiança dos clientes.

Os principais objetivos da Escola de Percíveis visam criar oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, que suportem a empresa nos processos críticos do negócio bem como promover o conhecimento e a competência dos colaboradores dos Percíveis de forma a potenciar o crescimento de vendas e o serviço ao cliente. Deve ainda esta Escola garantir uma renovação e alinhamento da oferta formativa para o negócio dos Percíveis e fomentar o orgulho na função, que permita captar, reter e desenvolver os colaboradores de elevado profissionalismo, criando nesta área de negócio um fator distintivo e competitivo, Escola de Percíveis SONAE MC (2009). A Escola de Percíveis tem um conjunto de princípios e pressupostos que constituem os pilares estratégicos da arquitetura de criação e desenvolvimento da oferta formativa dos quais se destacam o alinhamento estratégico, segmentação, modularidade, formação contínua sistema de avaliação e certificação profissional, como demonstra a figura 15.

Figura 15 – Princípios e pressupostos da Escola de Percíveis

<b>Alinhamento Estratégico</b>	•Aposta numa estrutura de gestão, com a supervisão da mesma por um Comité de Acompanhamento de Percíveis: comercial, operações, e recursos humanos
<b>Segmentação</b>	•Resposta às especificidades das diferentes insígnias e secções
<b>Modularidade</b>	•Oferta formativa – Programas plurianuais e modulares, com diferentes níveis de conhecimento, que têm em conta quatro dimensões: Especificidades do Negócio, Profundidade, Secção, e Função
<b>Formação Contínua</b>	•Garantia de atualização de conhecimentos dos colaboradores do negócio de percíveis e o crescimento profissional progressivo.
<b>Sistema de Avaliação</b>	•Avaliação fundamentada e sustentada – avaliação contínua da progressão do conhecimento teórico-prático e das práticas operacionais
<b>Certificação Profissional</b>	•Reconhecimento de competências através da atribuição de uma certificação profissional.

Fonte: Escola de Percíveis Sonae MC (2009)

Os valores fundamentais da Escola assentam no compromisso, na excelência do conhecimento, confiança e credibilidade, desenvolvimentos dos colaboradores e num sistema de avaliação sustentando para que os colaboradores possam prestar o melhor serviço ao cliente, figura 16.

Figura 16 – Valores da Escola de Percíveis

<b>Compromisso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Envolvimento e comprometimento constante de todas as partes interessadas</li> <li>•Garantia da execução dos princípios e valores</li> </ul>
<b>Excelência no Conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Profundidade de conhecimentos</li> <li>•Inovação metodologias de ensino</li> <li>•Avaliação sustentada</li> </ul>
<b>Confiança e Credibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promover práticas que garantem a confiança e credibilidade dos Clientes nesta área de negócios</li> </ul>
<b>Desenvolvimento dos Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desenvolvimento de programas ajustados à realidade dos colaboradores</li> <li>•Criação de profissionais de referências</li> <li>•Valorização profissional através da certificação</li> </ul>
<b>Sistema de Avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Excelência na relação com o cliente</li> <li>•Criatividade e Inovação para antecipar e agir com uma visão de longo prazo sustentada no Cliente</li> <li>•Vontade e capacidade para prestar, de forma contínua, um serviço diferenciador</li> </ul>

Fonte: Escola de Percíveis Sonae MC (2009)

Como população alvo a Escola, figura 17, está vocacionada para as operações de loja e destina-se fundamentalmente a Operadores de Percíveis. Podem ser considerados ainda outros destinatários como as Chefias de Percíveis ou colaboradores que têm ligação mais direta à área. A Escola desde que entrou em funcionamento nos atuais moldes em 2009 leciona por ano mais de 150 000 horas de formação. O investimento inicial neste projeto rondou os 5 milhões de euros, valor da construção e adaptação das instalações, equipamentos, meios pedagógicos e todos os outros custos inerentes ao lançamento da Escola. O orçamento anual para gestão e funcionamento é de cerca de 1 milhão de euros, SONAE MC (2012).

Figura 17 – População Alvo da Escola de Percíveis



Fonte: Escola de Percíveis Sonae MC (2012)

Os programas de formação desenvolvidos têm em conta a tipologia da população de Percíveis, nomeadamente a sua heterogeneidade ao nível das habilitações literárias, anos de serviço na função, faixa etária, conhecimentos, competências e experiências profissionais. Face a esta realidade o modelo de formação é flexível de modo a responder às reais necessidades dos colaboradores de Percíveis. Ao longo do tempo têm sido desenvolvidos programas formativos para os restantes colaboradores de diversas origens da cadeia de valor deste negócio, como sejam, Chefias de Loja ou Coordenadores de Área, Diretores de Loja, Diretores de Operações e funções ligadas a áreas complementares como Direções Comerciais, Logística e Centros de Fabrico.

### **5.3.1 Modelo de Governo da Escola de Percíveis**

Sendo uma Escola de Percíveis interligando várias áreas de negócio da empresa, Comercial, Operações e Recursos Humanos, torna-se necessário um modelo de governo ou de gestão. Esta tem igualmente a responsabilidade de formar de uma forma estruturante das competências dos colaboradores, durante vários anos e com um forte impacto na gestão das pessoas e investimentos significativos, mobilizando como potencial cerca de 5.500 formandos.

Pelas razões referidas é necessário que as partes interessadas se envolvam e se comprometam com a Escola, de modo a criar órgãos de controlo e dinamização e se desenvolva desta forma uma visão e dinâmica compartilhada da Escola. A Escola de Percíveis tem uma Estrutura Organizativa específica, onde estão definidos os papéis e as responsabilidades desses órgãos. A estrutura de governo vincula as principais estratégias empresariais e desenvolve as soluções de aprendizagem adequadas a essas estratégias.

O modelo de governo define as estruturas de governação existentes, bem como as suas hierarquias, atribuindo-lhes poder de decisão, definindo as competências e atribuições requeridas e desenvolvendo processos críticos de governação de suporte às estruturas governativas. Evidenciando desta forma a constituição dos órgãos de gestão da Escola as suas atribuições e responsabilidades na concretização da Missão, bem como a estratégia a seguir para o desenvolvimento dos programas curriculares, sistema de avaliação, operacionalização da Escola, gestão dos meios, equipamentos e infraestruturas e ainda seleção e desenvolvimento dos seus Formadores. O desenho da estrutura organizacional da Escola de Percíveis garante o equilíbrio entre a forma como esta suporta e está alinhada com a estratégia de negócio, e a sua capacidade de assegurar e otimizar os processos pelos quais é responsável, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

Para assegurar esses objetivos, o desenho deverá seguir os seguintes princípios orientadores, estrutura organizacional não dinâmica com revisões periódicas, a organização deve ser modelada com base nos objetivos institucionais, ou competências transversais devendo adaptar-se a esses mesmos objetivos. Deve igualmente considerar-se a oportunidade de aumentar a capacidade de decisão, a autonomia e a liberdade de atuação dos níveis hierárquicos mais baixos, em geral, e especialmente nos pontos de capacidade da adaptação da oferta formativa da População Alvo para que isso aconteça a organização deve ser um facilitador na implementação de sistemas motivacionais com a respetiva medição e responsabilização pelos processos. A organização deve ainda potenciar a comunicação interfuncional, não só ao nível de Chefias, mas a todos os níveis que intervenham num determinado processo. Deverá estar dividida em três níveis distintos: Supervisão, Gestão Executiva e Operacional.

As estruturas apresentados para o modelo de governo a implementar na Escola de Percíveis tiveram como princípios a separação destes três níveis de governação e a atribuição da responsabilidade de cada um deles. Existem por isso duas estruturas de governação, a inicial, quando a Escola de Percíveis foi integrada na Direção de Formação com um Comité de Acompanhamento para suporte à criação e desenvolvimento da Escola e a estrutura atual assumindo esta o papel de sustentabilidade para o futuro da Escola com um Diretor com exclusivas responsabilidades de coordenação de todo o seu dia a dia, SONAE MC (2011).

Quando a Sonae *Retail School* foi dotada de uma estrutura de governação autónoma, a Escola de Percíveis migrou para esse novo modelo de organização da formação. O órgão estratégico da Escola passou a ser a Sonae *Retail School*, tendo como órgão de consulta o Comité de Acompanhamento. A Escola funciona em polos localizados estratégica e geograficamente ao longo de todo o país. Esta organização permite otimizar os diversos custos associados nas deslocações e eventuais estadias. Os polos funcionam em lojas onde foram constituídos laboratórios específicos para cada secção com o objetivo de efetuar o treino prático de processos de transformação e manuseamento de produtos inerentes às diferentes áreas de Percíveis, visíveis na figura 18.

Figura 18 – Polos Formação



Fonte: Escola de Percíveis Sonae MC (2012)

### 5.3.2 Modelo formativo da Escola de Percíveis

A Escola confere quatro níveis de conhecimento, especialização e maturidade profissional, que se iniciam num nível mais básico de conhecimento, para um colaborador recém-admitido e sem experiência e termina num nível de qualificação associado ao perfil de competência de um especialista na área de Percíveis. Os níveis propostos para a Escola seguem uma lógica de crescimento sustentado do conhecimento dos seus colaboradores, mas ao ritmo das exigências do negócio, garantindo uma capacidade de resposta eficaz às necessidades de cada Loja.

As quatro fases definidas são o acolhimento, fora do âmbito da Escola, onde o aprendiz de Percíveis adquire as competências básicas da função, onde um bom acolhimento organizacional e

funcional do colaborador são fundamentais, segue-se a integração, em que o colaborador evolui para conhecedor de Percíveis onde as competências já estão ao nível do necessário para um desempenho “standart” ou padrão definidos para a função, ou seja há uma apropriação da cultura da empresa e todos os conhecimentos. O terceiro nível é a qualificação onde será desenvolvido ao nível de especialista de Percíveis permitindo a cada um dos intervenientes obter as qualificações profissionais e respetivas competências, técnicas, processuais e comportamentais, exigidas para um desempenho excelente na função. No quarto e último nível de conhecimento o desenvolvimento, aqui é denominado “Master” ou Mestre de Percíveis, onde se recebe e desenvolve uma complementaridade e interligação de todos os conhecimentos. Em cada um dos níveis do conhecimento, estão presentes três âmbitos indissociáveis para o negócio dos Percíveis, produto, processo e serviço ao cliente. Cada um destes âmbitos, figura 19, é constituído por diferentes módulos, onde estão presentes as melhores práticas que garantem o desenvolvimento dos Operadores de Percíveis, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

Figura 19 – Âmbitos Formativos da Escola de Percíveis



Fonte: Escola de Percíveis Sonae MC (2009)

Sobre produto é desenvolvida uma formação complementar nesta vertente associada às características técnicas de embalagem, transversais a todo o negócio de Percíveis. Neste âmbito são trabalhados conteúdos como, gama dos produtos das diferentes secções, estrutura mercadológica e respetivas categorias, conhecimento das diferentes marcas existentes na gama, melhores práticas na exposição dos produtos no balcão de atendimento e no livre serviço denominado por “merchandising”, triagem e avaliação da qualidade dos diferentes produtos, rotulagem e interpretação, características nutricionais e por fim aplicações culinárias.

Para processo a formação incide na gestão eficaz da secção, ou seja ligada à transformação do produto, com base nas regras de segurança alimentar, bem como na otimização das ferramentas utilizadas. Aqui são trabalhados conteúdos relacionados com processos de transformação de produtos, fracionamentos, amanhos, produção, cortes, embalagem, melhores práticas aberturas e fechos de loja. São ainda relevantes matérias como segurança alimentar, bem como a sua aplicabilidade nas diferentes secções de Percíveis nomeadamente ao nível da informação sobre riscos no posto de trabalho e medidas preventivas, equipamentos de proteção individual, melhores práticas de manuseamento de utensílios de trabalho, limpeza e desinfeção, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

No serviço ao cliente o objetivo é transmitir as competências necessárias para a prestação de um serviço de excelência aos Clientes. São aqui trabalhados conteúdos sobre modelo de atendimento e venda, o chamado REPA, conceitos sobre segurança alimentar e higiene e segurança no trabalho. O modelo REPA, ao nível do serviço ao cliente é de vital importância e essencial para colocar em prática todas as competências para uma satisfação total dos clientes. Cada uma das letras que o compõem é uma abreviatura e corresponde a um resumo dos diversos passos a seguir na abordagem como os clientes. O “R” significa a fase do relacionamento, determinante para o sucesso do atendimento, tendo como competências críticas, imagem, autoconfiança, simpatia, linguagem e visa criar um ambiente facilitador para a relação com o cliente. “E” de exploração, fase fundamental para sucesso do atendimento comercial, são as suas competências críticas a colocação de questões para identificar necessidades dos clientes, organização, atitude proactiva, linguagem positiva e empatia. Fase “P”, proposta com as respetivas competências críticas, argumentação explicando vantagem e benefícios de determinada escolha de um produto, controlo emocional na gestão de reclamações e objeções e coragem, potenciar desta forma as vendas cruzadas, complementares e integradas. Quarta e última fase “A”, acordo para sucesso do fecho da venda, as competências críticas neste caso são identificar sinais de compra, técnicas de fecho, consolidar, fidelizar e garantir que o cliente regressa à loja, deixando-lhe uma recordação positiva e agradável, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

A oferta formativa da Escola segue sempre a mesma estrutura para as diferentes secções e está organizada nos três âmbitos e quatro níveis referidos. Resumindo, formação específica à secção, em laboratório e no posto de trabalho, constituída por conteúdos de formação referentes aos âmbitos Produto e Processo. Formação transversal às secções, constituída por programas de formação referentes ao âmbito Serviço ao Cliente. A frequência nos diferentes programas é efetuada por nível, cada qual versando sempre os três âmbitos e em diferentes módulos, onde são demonstradas as melhores práticas que garantem o desenvolvimento dos colaboradores de Percíveis refletindo as suas necessidades de desenvolvimento. Cada um dos níveis de formação tem duração, por ano, de quatro dias para Operadores, três na Escola e um no seu local de trabalho coordenado pela sua Chefia direta, quatro dias em Escola para Chefias de Percíveis e um dia para Diretores.

A Escola utiliza como metodologias de ensino, formatos pedagógicos que se caracterizam pelo ensino acelerado e aprendizagem ativa. Este tipo de ensino caracteriza-se pelo desenvolvimento do conhecimento, através do treino das melhores práticas em ambiente semirreal de trabalho, como exemplo desta metodologia são o treino prático em laboratório para processos técnicos, como sejam amanho de peixe, fracionamento de produtos de charcutaria, corte de peças de carne, produção e fabrico de produtos de padaria pastelaria. Estas simulações decorrem em ambientes recreados sobre atendimento, venda e processos operacionais desde a abertura, manutenção, fecho de loja, segurança alimentar, higiene e segurança no trabalho. Utiliza ainda uma outra técnica baseada no treino ativo, “active training”, que se refere ao ensino baseado na cooperação, na análise e na resolução de casos práticos do dia-a-dia da operação de Percíveis, como por exemplo, a análise e resolução de casos, auditorias de boas práticas a processos e serviço, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

### 5.3.3 Perfis, modelo de avaliação e certificação de competências

Para a oferta formativa da Escola foi definido um perfil de saída para cada um dos níveis e âmbitos de formação, onde é identificado em cada nível o que o Operador deve conhecer e fazer, adequado desta forma às competências funcionais e transversais exigidas para as diversas funções dos Operadores de Percíveis que foram objeto de análise anterior.

O nível do acolhimento, não objeto da Escola de Percíveis, é efetuado no posto de trabalho com o Operador mais sénior da área, designado para o efeito e supervisionado pela Chefia de Percíveis, com base no PINO, SONAE MC (2009), onde há regras claras para o novo Operador e específico por cada umas das secções, permitindo desta forma este conhecer e desenvolver as competências básicas da sua função. Só depois é confirmada a sua integração e poderá evoluir para um novo processo de aprendizagem no âmbito da Escola. Estima-se que ao fim de seis meses na empresa estarão aptos a frequentar a Escola no nível de Conhecedor 1.

Resumindo e relembrando as competências dos diversos níveis, para o Conhecedor 1, ainda considerado acolhimento e refere-se ao aprendiz, deve começar a conhecer os produtos e respetivas categorias da secção, conhecer as técnicas básicas de transformação, amanho, corte, fracionamento e fabrico, efetuar um serviço ao cliente “standart” ou padrão, conhecer os riscos do seu posto de trabalho e conhecer as regras de segurança alimentar. O Conhecedor 2, integração, terá de ter conhecimento da gama de produtos existentes e suas características intrínsecas, saber manusear corretamente os equipamentos e utensílios de trabalho, saber utilizar os sistemas informáticos de suporte à sua função e fazer um atendimento orientado para o Cliente.

Nos Especialista 1 e 2, qualificação, os Operadores terão de ser conhecedores da gama de produtos, destacando os mais diferenciadores, ter conhecimentos de segmentação, estratégia comercial e noção das boas práticas da concorrência, efetuar um atendimento de excelência com vendas complementares e cruzadas e possuir aplicando conhecimentos aprofundados de “merchandising” ou seja otimização da arrumação e disposição dos produtos nas prateleiras ou lineares e balções de atendimento, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

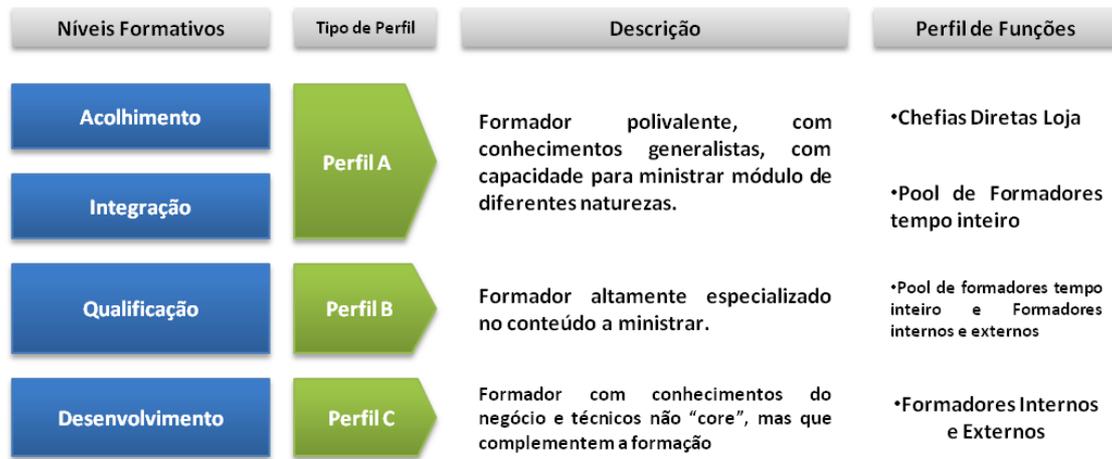
No nível de Mestre, desenvolvimento, há que possuir uma visão integrada do negócio dos Percíveis, com conhecimentos de gastronomia, nutrição e culinária. Conhecer as tendências e as tipologias do consumidor de Percíveis.

A formação é ministrada por formadores maioritariamente internos e ocorre em polos de formação criados especificamente para o efeito. A formação no posto de trabalho é dada pelas Chefias na loja de origem do Operador. Os formadores são responsáveis por uma formação de sucesso assumindo estes um papel determinante, devendo reunir diversas competências para que as possam transmitir e desenvolver nos formandos que passam pela Escola, são por isso altamente especializados nas diferentes matérias da área em que são formadores detendo ainda um conhecimento profundo do negócio, quer no âmbito comercial e operacional, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

Como forma de garantir a qualidade da formação os formadores são preferencialmente residentes exercendo a sua atividade a tempo inteiro. Considerou-se no entanto a existência de formadores de duas naturezas: internos e externos. A equipa de formadores internos da Escola deve ser recrutada internamente e possuírem conhecimentos profundos ao nível do negócio, Os formadores externos têm uma intervenção de complementaridade à formação ministrada pelos formadores internos, em matérias ou temáticas com elevada tecnicidade. Os formadores externos devem apresentar tal

como os internos competências e conhecimentos em matérias com elevado nível de complexidade, como evidencia a figura 20.

Figura 20 – Perfil do formador por níveis de conhecimento



Fonte: Escola de Percíveis Sonae MC (2009)

A equipa de formadores internos da Escola tem responsabilidades de nível pedagógico e prático. Ao nível pedagógico devem desenvolver conteúdos formação e materiais pedagógicos para Operadores e Chefias, tendo em conta as linhas estratégicas definidas pelo Comité de Acompanhamento da Escola bem como as necessidades formativas evidenciadas por projetos decorrentes do negócio de Percíveis, para as respetivas secções, nos diferentes âmbitos e níveis. Efetuam anualmente atualizações aos programas de formação, tendo em conta a estratégia definida pelo Comité de Acompanhamento e ou necessidades formativas decorrentes de projetos provenientes do negócio de Percíveis e necessidades evidenciadas pela população alvo da Escola.

Na componente prática são responsáveis por ministrar as ações de formação, avaliar a evolução dos conhecimentos individuais dos formandos, por secção, âmbito, nível e módulo. Apoiar as Chefias da secção de Percíveis a implementar a formação no posto de trabalho, acompanhar a implementação do saber e saber-fazer nas lojas, através da monitorização do grau de implementação dos programas no posto de trabalho. Efetuar visitas pedagógicas às lojas no sentido de avaliar o nível de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na Escola ao longo dos anos letivos. Devem ainda apoiar no diagnóstico de necessidades de formação para a área dos Percíveis e investir no desenvolvimento do seu conhecimento, como forma de potenciar a sua atualização, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

A avaliação faz parte integrante do modelo organizativo da Escola e dos próprios planos de formação. O modelo de avaliação constitui-se como um dos fatores críticos de sucesso da Escola, pois é o garante da qualidade e eficácia do processo de formação. É composto por três processos, o primeiro, Avaliação e Desenvolvimento do Operador, engloba a avaliação e monitorização dos conhecimentos para aferir a progressão nos diferentes níveis formativos da Escola. O segundo a avaliação do formador garante a monitorização das capacidades, das competências e do conhecimento dos formadores. Por fim o terceiro, processo de avaliação do desempenho da Escola, visando orientar o Comité de Acompanhamento na monitorização e concretização dos objetivos estratégicos da Escola e tem como finalidade a regulação da eficácia da formação no negócio, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

É importante agora referir e compreender quem, como e quando é efetuada a avaliação do conhecimento do Operador ao longo do seu percurso pela Escola. Os intervenientes no processo de avaliação do Operador são, os formadores que avaliam os formandos todos os anos letivos, no momento em que ministram formação em sala e laboratório. Os formandos no final da formação respondem a um teste, que tem como objetivo aferir o grau de aquisição do conhecimento ao nível do Produto e Serviço ao Cliente.

Existem dois testes de conhecimentos, sendo respondidos em momentos diferentes, pois a formação do Operador inicia-se pela Formação Técnica em Produto e Processos de Transformação, posteriormente Formação Comportamental em Serviço ao Cliente. Cada teste de conhecimentos é composto por quinze questões sobre produto. O teste de conhecimentos do Serviço ao Cliente é constituído por cinco perguntas de Atendimento e Vendas, três questões de HST e sete questões de Segurança Alimentar. O número de testes, questões e grupos é o mesmo para cada nível de frequência da Escola de Percíveis. Os formandos são também avaliados nos laboratórios, em termos do seu desempenho prático para processos de transformação. Esta avaliação é efetuada pelos formadores após o treino observação do desempenho operacional para processos de transformação. A Chefia direta avalia os seus colaboradores todos os anos letivos, após ministrarem formação em loja em contexto de trabalho. A Chefia avalia o Operador através de uma “check-list” de boas práticas, correspondente ao nível do Operador, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

Como forma de diferenciar e melhorar os desempenhos individuais e das equipas de Percíveis é necessário criar um historial da evolução do conhecimento do Operador, suportada numa base de dados, que permita a cada momento aceder e analisar todo o percurso formativo efetuado na escola. A Caderneta Eletrónica do Operador irá revelar-se sem dúvida como um instrumento de gestão estratégica das qualificações do Operador.

A evolução e desenvolvimento com aproveitamento na Escola valorizam os colaboradores assumindo aqui o acompanhamento da evolução do conhecimento do colaborador um papel primordial. Assim a monitorização do seu desenvolvimento é efetuada de forma contínua, com o objetivo final da certificação de competências. A certificação profissional do colaborador tem como objetivo validar o conhecimento dos Especialistas de Percíveis, mediante um referencial de competências, comprovadas no momento da certificação. Este processo permite certificar as competências que os colaboradores adquirem pela via da formação específica, técnica e processual, formação transversal como é o serviço ao cliente e pela experiência de trabalho. O percurso formativo do Operador é acompanhado de forma individual, através do registo do seu nível de desenvolvimento, em documento específico para o efeito a denominada “Caderneta Formativa”, disponível ao Operador e à sua Chefia, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

Destacam-se como principais objetivos da certificação de competências, assegurar profissionais qualificados e dotados de competências necessárias ao exercício da sua atividade, definir padrões de competências especificando os domínios de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas, realizar processos de avaliação contínua das competências, promover iguais oportunidades de aperfeiçoamento e contribuir para o estabelecimento de padrões mínimos de desempenho permitindo desenvolver uma cultura de qualidade e boas práticas profissionais.

### 5.3.4 Diagnóstico de partida, momento zero

No ano de arranque da Escola foi necessário realizar um diagnóstico aos conhecimentos dos Operadores, que poderá ser considerado o ponto de partida para estudo da evolução da população, com o objetivo de o enquadrar no nível formativo mais adequado. Este diagnóstico para além do arranque da Escola só será efetuado quando um colaborador muda de secção, situações que acontecem mas com uma incidência reduzida. Quando admitidos novos Operadores com experiência profissional na área, deve ser alocado ao nível Conhecedor 1. Os colaboradores sem experiência como foi já referido só irão frequentar a Escola após um processo de integração, que dura em média seis meses e é efetuado pelas Chefias de Percíveis e Operador Principal da sua secção.

O processo de diagnóstico foi composto por dois instrumentos, testes de conhecimentos e “check-list”. O primeiro refere-se a uma prova escrita, que avaliou os conhecimentos à data do Operador ao nível de Produto, Segurança Alimentar, HACCP, “Hazard Analysis and Critical Control Points”, HST, Higiene e Segurança no Trabalho, e Serviço ao Cliente. O preenchimento do teste de conhecimentos foi efetuado pelos Operadores no formulário de leitura ótica com as respostas às questões em avaliação. O teste era constituído por setenta e cinco questões no total repartidas pelos diversos níveis da seguinte forma, dez questões sobre produto e cinco de serviço ao cliente para Conhecedores e Especialistas. Ao nível de Mestre cinco questões de serviço ao cliente e dez perguntas transversais de HST, Segurança Alimentar e HACCP, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

O segundo, “check-list” de boas práticas, cujo objetivo foi aferir o grau de competência, ao nível da execução dos processos de trabalho, como fracionamento, amanho, corte, triagem, fabrico, entre outras e processos transversais como Segurança Alimentar, HACCP, HST e Serviço ao Cliente. O preenchimento da “check-list” teve como suporte a descrição dos processos, através dos Guiões de Treino Prático, as denominadas GTP’s, e a descrição das boas práticas.

A avaliação foi igualmente sustentada na observação direta do Operador em contexto de trabalho, de modo a que este demonstrasse o maior rigor em todos os âmbitos com a Chefia a assegurar que o Operador cumpria na íntegra todas as boas práticas, sem exceção. O resultado do diagnóstico realizado aos Operadores com base nestes dois instrumentos foi devidamente ponderado, tendo em consideração os âmbitos e os planos formativos de cada secção. Após o resultado desta avaliação, as Chefias diretas validaram a nota e o nível onde se enquadra cada Operador.

Em resumo os pressupostos associados ao diagnóstico efetuado foram, a aplicação dos instrumentos de diagnóstico, realizados pelas Chefias em 2009, data formal do arranque da Escola. O resultado que o colaborador obteve nestes dois instrumentos determinou o seu nível de conhecimento. Os instrumentos de avaliação do conhecimento possuem diferentes ponderações, consoante a secção e âmbito em causa. A classificação final dos Operadores que os permitiu alocar a um determinado nível na Escola resulta da ponderação estabelecida para a sua secção nos diferentes instrumentos, Escola de Percíveis SONAE MC (2009).

Uma nota final igual ou inferior a 14 valores, para o diagnóstico, na escala de avaliação de 1 a 20 valores, o colaborador foi alocado ao nível onde obteve essa classificação, independentemente das classificações obtidas em níveis superiores. Os itens relativos aos processos operacionais de HST, Segurança Alimentar e HACCP, não foram considerados na ponderação para aferição de nível dos Operadores na Escola. A introdução destes itens nos instrumentos de diagnóstico permite aferir e

direcionar as necessidades de formação destas temáticas. Após o resultado ponderado das duas ferramentas a Chefia validou a nota e o nível onde se enquadra cada Operador. O teste de conhecimentos representou 50% da classificação do Operador, a “check-list” de boas práticas os restantes 50% da classificação do Operador.

As ponderações para os âmbitos produto, processo e serviço ao cliente são variáveis de secção para secção e variáveis de nível para nível, no entanto, nos níveis mais básicos, conhecedor, as ponderações para os âmbitos Processo e Produto são maiores, em detrimento do âmbito Serviço ao cliente. À medida que o Operador evolui, em termos do seu nível de conhecimentos dentro da Escola, os âmbitos Processo e Produto vão perdendo a predominância. Podendo de área para área sofrer alterações muito específicas mas perfeitamente definidas.

Após estas etapas foi possível passar à fase seguinte, tratar os dados e saber como estavam os colaboradores no uso das suas competências, traduzindo o *gap* de cada para serem enquadrados de forma conveniente e no nível adequado. O diagnóstico em 2009 foi aplicado a 100% da população de Operadores de Percíveis que reuniam condições para frequentar a Escola ou seja 4 800 de um total de 5 800. Pode considerar-se este como o momento zero de todo o processo. Os dados representam os resultados globais agrupados para as cinco secções, considerando os 3.685 colaboradores que preencheram as duas ferramentas de diagnóstico, evidenciados no quadro 1.

Quadro 1 – Resultados do Diagnóstico, momento zero

Secção	Conhecedor 1	Conhecedor 2	Especialista 1	Especialista 2	Mestre
Charcutaria	73%	19%	7%	0%	0%
Frutas e Legumes	90%	6%	2%	1%	0%
Peixaria	77%	7%	13%	1%	2%
Padaria / Pastelaria	70%	15%	8%	4%	2%
Talho	75%	6%	3%	3%	12%
<b>Total</b>	<b>77%</b>	<b>11,5%</b>	<b>7,1%</b>	<b>1,8%</b>	<b>2,7%</b>

Fonte: Escola de Percíveis Sonae MC (2009)

Para o nível de Conhecedor 1 a performance da secção de Charcutaria é 73%, Frutas & Legumes 90%, Peixaria 77%, Padaria/ Pastelaria 70% e 75% no Talho. O que se traduz num resultado final de 77% para o Conhecedor 1. Claramente o diagnóstico efetuado revelou uma necessidade de investimento de uma forma estruturada na Escola de Percíveis pois quase 80% da população encontrava-se, tal como se tinha sentido, no nível mais básico do que era exigido para conhecimentos e competências. 11,5% estava ao nível de Conhecedor 2 e 7,1% no de Especialista 1. Nos níveis mais avançados Especialista 2 e Mestre apenas 1,8% e 2,7% respetivamente estavam aptos para os frequentar. Este *gap* era grande e urgente debelar, confirmando a necessidade da criação de um projeto estruturado para desenvolvimento desses conhecimentos e competências. Mas o caminho estava traçado e havia uma solução para colmatar este *gap* na população de Percíveis.

Os Operadores de Percíveis, após o diagnóstico, foram alocados ao seu nível formativo tendo como base os resultados e as considerações evidenciadas anteriormente. Os modelos de avaliação e processos de monitorização do conhecimento aliados a instrumentos de avaliação específicos, são garantia de um elevado rigor ao nível da identificação do grau de conhecimento do Operador e

sua consistência bem como o acompanhamento individual e da validação de competências adquiridas ao longo de todo o percurso formativo. Estes instrumentos de avaliação específicos e muito criteriosos permitem fazer igualmente a monitorização e acompanhamento individual do conhecimento, sendo possível individualizar a aprendizagem e o ensino ao ritmo do nível de cada formando. A evidência e identificação a cada momento da evolução do conhecimento do Operador e da sua aplicação prática, facilita a identificação, diferenciação e melhoria dos desempenhos individuais e das equipas.

Refira-se ainda, para terminar, que no primeiro ano de funcionamento da Escola, e por uma opção estratégica, os níveis da Escola E1, E2 e Mestre foram tratados de forma específica, cerca de 12,6% do total da população, tendo estes colaboradores uma formação direcionada no com uma condensação de conteúdos nos níveis C1 e C2 no primeiro ano e E1 e E2 no segundo ano. Esta decisão permitiu à Escola proporcionar a todos uma linguagem própria, comum e uniforme com uma linha de atuação coerente onde toda a população se identifica com esta nova forma de estar de transmissão de conhecimentos e desenvolvimento de competências.

## 6 Estudo da evolução da Escola de Percíveis

### 6.1 Evolução e classificações dos formandos nos níveis pedagógicos

Analisa-se agora três perspetivas para ajudar a entender como têm evoluído os formandos da Escola de Percíveis e de que forma contribuiu a formação para a sua valorização pessoal e profissional, potenciando e proporcionando um efetivo aumento das suas competências. Estas análises, níveis de frequência atual e classificações obtidas pelos formandos, entrevistas de grupo e questionários de autodiagnóstico, irão ainda permitir conhecer a opinião de todos os que tiveram contacto com a Escola e como esta pode ser melhorada ao nível de conteúdos pedagógicos e organização potenciando ainda mais os seus objetivos. Compreender a evolução dos *gaps* ao longo deste período é de extrema importância para o sucesso deste programa formativo justificando o elevado investimento que a SONAE MC tem feito na valorização do seu Capital Humano de base.

As três vertentes são essenciais e complementam-se, numa primeira fase vão ser estudadas as evoluções dos alunos da Escola ao longo dos anos nos programas em que participam e comparados com o momento zero ou diagnóstico feito na altura da criação do programa. Na segunda fase foi elaborado um estudo qualitativo onde se analisam os resultados das dinâmicas de grupo ou “Focus Group”, onde estiveram diversos participantes da Escola que através da sua visão expressaram os seus sentimentos quanto ao processo de aprendizagem e evolução das suas competências enquanto profissionais reforçando as suas opiniões com sugestões de melhoria. Este tipo de dinâmica é inovador na empresa tendo sido a primeira vez que foi efetuado com colaboradores, mais relevante se torna por serem não Quadros. A terceira vertente, o estudo quantitativo através de um questionário de autodiagnóstico para participantes na Escola permitindo expressar o seu desenvolvimento ao nível das competências e avaliar a formação nas suas diversas vertentes. As Chefias também foram chamadas a responder e para além do questionário geral respondem a um grupo de perguntas que pretende compreender as percepções que têm sobre a evolução das competências dos seus colaboradores nas suas diversas vertentes.

Esta complementaridade vai certamente permitir retirar conclusões e dar pistas ao investigador de como está e como deverá evoluir este programa nos próximos anos. Para a empresa torna-se igualmente relevante para validar, orientar e corrigir algumas medidas para reforçar a Escola de Percíveis como um instrumento de valorização dos seus Recursos Humanos, ainda mais direcionado para os objetivos pretendidos, permitindo um reforço no serviço aos seus clientes, potenciando e aumentando vendas e rentabilidade. Um ciclo completo de virtuosismo onde todos os “stakeholders” ganham.

Veja-se agora com detalhe os resultados obtidos por todos os que frequentaram a Escola e foram sujeitos a avaliação. Nestes três anos de trabalho e de formação intensiva a Escola de Percíveis começou a revelar os seus resultados. Desde o ano de 2009 até ao corrente ano passaram pela Escola praticamente 4 400 formandos de um Universo possível de 5 500. Esta diferença prende-se não só com alguma rotação registada, mas também porque, como se sabe, só é possível a frequência da Escola após seis meses na função. Havendo consciência que no momento de arranque ou momento zero a população estava praticamente na sua totalidade, 77% no nível C1, em janeiro de 2012 esse nível representa apenas 18.7%, quadro 2, denotando uma evolução considerável, Escola de Percíveis SONAE MC (2012).

Quadro 2 – Quadro de frequência atual dos níveis dos formandos da Escola de Percíveis

Jan-12

População Operadores Total: 4356

Secção	Conhecedor 1	Conhecedor 2	Especialista 1	Especialista 2	Mestre
CHARCUTARIA	21%	31%	40%	8%	0%
FRUTAS&LEGUMES	16%	29%	51%	4%	0%
PEIXARIA	16%	26%	48%	9%	2%
PADARIA&PASTELARIA	17%	30%	40%	9%	4%
TALHO	15%	28%	43%	5%	9%
<b>TOTAIS</b>	<b>18.70%</b>	<b>35.88%</b>	<b>37.15%</b>	<b>5.93%</b>	<b>2.33%</b>

Fonte: Escola de Percíveis Sonae MC (2012)

Ao analisar-se ano a ano e secção a secção constata-se que essa mesma evolução ao longo deste período de funcionamento, revelando desta forma um processo de melhoria e desenvolvimento sustentado dos colaboradores. No início de 2011 a percentagem de C1 era de 37,6%, de C2 de 50,8%, E1 de 8,6%, E2 de 1,1% 3 Mestre de 1,9%. No princípio do corrente ano as percentagens eram de 18,7% para o C1, 35,9% para C2, 37,2% para E1, 5,9% para E2 e 2,3% para Mestre. Em resumo do nível Conhecedor 1 em 2009 com 77,1% a empresa passou para 18,7% em 2012, tendo agora o nível de Conhecedor 2 35,9% da população contra os 11,3% no momento de arranque. Já nos níveis de Especialista 1 e 2 os valores passaram de 7,2% e 1,8% para 37,2% e 5,9% respetivamente. No último patamar os de Mestre existiam 2,7% contra os 2,3% atuais.

O nível de Mestre carece de alguma reflexão e preocupação no que à retenção diz respeito, no futuro deverá ser muito analisado pois nota-se um decréscimo de Mestres na área de Talho. Situação que não deveria acontecer, pois apesar de alguns poderem ter sido promovidos a funções de maior responsabilidade o Universo hoje é menor em termos de população face ao inicial o que reforça a preocupação referida pois poderão estar a sair para a concorrência. Este tipo de formação pode trazer estas questões às empresas, o desenvolvimento de competências torna os seus colaboradores mais aptos para outros desafios. Pode constatar-se ainda que os valores que decorreram do diagnóstico demonstram alterações muito positivas, à exceção do nível de Mestre. Mesmo que a população tenha oscilado podendo originar pequenas variações percentuais, essas entradas e saídas não modificam substancialmente os dados apresentados pois a evolução dos colaboradores em cada nível é notória mesmo com a diminuição do número de Operadores afetos aos Percíveis.

Esta situação à partida dá garantias de uma evolução gradual e sustentada pois não só a população tem frequentado a Escola como do ponto de vista da exigência pedagógica tem correspondido ultrapassando com aplicação os testes efetuados quer ao nível teórico quer práticos nas diversas valências da Escola. Verifica-se a partir desta análise que os *gaps* de hoje face aos iniciais foram substancialmente reduzidos evidenciando que estes são os resultados esperados pela empresa a quando da elaboração do projeto e respetivo diagnóstico.

A análise das classificações médias obtidas no final do ano passado, como provam os valores do quadro 3, a média de todos os níveis é superior a 4 numa escala de 1 a 5 sendo a média de todos os formandos níveis de aprendizagem de 4,21. Os formandos com notas inferiores a 3 não avançam para o nível seguinte. A taxa de insucesso é bastante baixa apenas cerca de 3% não consegue aprovação.

Quadro 3 – Quadro de médias finais obtidas pelos formandos na Escola de Percíveis

Secção_EP	Check List Formador	Teste Conhecimento Produto	Teste Conhecimento Serviço Cliente	Check List Chefia	Nota Final
Charcutaria	3,61	4,40	4,65	3,94	4,15
Frutas e Legumes	3,96	4,40	4,59	3,96	4,23
Peixaria	4,56	4,55	4,52	4,05	4,42
Padaria / Pastelaria	3,69	4,12	4,52	4,01	4,09
Talho	3,81	4,39	4,57	3,99	4,19
<b>Total</b>	<b>3,93</b>	<b>4,37</b>	<b>4,57</b>	<b>3,99</b>	<b>4,21</b>

Fonte: Escola de Percíveis Sonae MC (2012)

Reforça-se, no entanto, que das ferramentas utilizadas, observação por “check-list” do formador e da Chefia e testes de conhecimento há algumas considerações relevantes. Os colaboradores têm melhores resultados em média nos testes escritos de conhecimento do que nas “check-list”. Ou seja, revelam que aprendem bem do ponto de vista teórico mas demoram mais tempo a aplicar na prática os seus conhecimentos. Pode significar esta situação que terá de haver uma continuidade e treino prático no seu posto de trabalho. As duas “check-list”, da Chefia e formador, são de certa forma coerentes entre elas, com algumas variações mas próximas, reforçando a necessidade de desenvolver competências técnicas e comportamentais no dia-a-dia de trabalho. Fica reforçado com esta análise que a Escola tem contribuído de uma forma determinante como um fator chave de desenvolvimento de competências teóricas e práticas. Ainda que seja necessário trabalhar a prática no terreno pelas Chefias e colaboradores, estes últimos têm o conhecimento teórico que pode ser potenciado com o treino prático.

Uma reflexão na linha da evolução dos colaboradores e o papel da Escola nos próximos anos, sabendo que apesar de algumas saídas o mercado de trabalho é hoje mais estático. Há, por isso, menor rotação dos ativos Humanos das empresas não existindo renovação. Significa isto que num futuro próximo a população estará no topo da sua evolução formativa tendo a Escola cada vez menos alunos nos níveis de aprendizagem iniciais C1 e C2. Terá necessariamente que se rever programas e conteúdos bem como as respetivas exigências de cada uma das competências necessárias para o desempenho excelente de cada função indo até mais longe ou seja revendo carreiras, eventualmente remunerações atribuídas ligando-as ao desenvolvimento de cada colaborador. A sustentabilidade da própria Escola poderá passar por repostas a estas dúvidas evitando que dentro de alguns anos os conteúdos e objetivos estejam esvaziados. Há por isso que começar a pensar o futuro hoje de forma a reinventar a própria Escola com novos conteúdos de formação e reciclagem mais recorrentes e mais direcionadas aos *gaps* ainda por atingir.

Apesar de este estudo ser importante para lançar pistas e algumas eventuais soluções conhecendo a realidade de hoje e alterar caminhos no futuro, refira-se que a equipa de gestão da Escola de Percíveis e a empresa têm tido essa preocupação, não só alargar nos próximos anos os programas formativos a outras áreas complementares como as refeições prontas e as cafetarias mas também avaliando constantemente o seu quotidiano de formação, usando e seguindo um método já analisado anteriormente com base nos estudos de Kirkpatrick, que aqui se deixam de uma forma resumida.

Dos cinco níveis do modelo analisam-se três em detalhe, o quarto e quinto, impacto nos resultados e retorno do investimento respetivamente, são nesta fase de projeto ainda pouco conclusivos e de difícil determinação, Escola de Percíveis SONAE MC (2012). O nível 1 avaliação da reação dos participantes ao sistema permite que o programa de formação seja objeto de uma avaliação crítica, o que se consegue aferindo do grau de satisfação dos vários intervenientes no processo formativo. Para este nível é utilizado sempre no final de cada programa um formulário onde é apurada a reação dos formandos à formação. As questões versam o grau de satisfação em relação, ao conteúdo, métodos, meios, monitoria, organização e avaliação global da formação.

O nível 2 visa determinar o grau de aquisição dos conhecimentos pré definidos pelos formandos. O que dá uma ideia da sua evolução ao longo do processo de aprendizagem, permitindo a deteção e correção de fragilidades, a reformulação e melhoria constante dos participantes. É usado para este nível os testes de conhecimento do produto, apurando o conhecimento da gama de produtos comercializados, “check-list” do formador, que analisa o nível de conhecimento do processo de transformação dos produtos e o teste de conhecimento do serviço ao cliente que apura as técnicas de interação dos colaboradores com os clientes. Estes são os três momentos avaliativos que são apurados na Escola de Percíveis. O objetivo destas avaliações é apurar a aprendizagem dos formandos no final de cada formação.

No nível 3 procura-se avaliar a mudança de comportamento dos colaboradores pelos novos conhecimentos, isto é, até que ponto estão a ser postos em prática, contribuindo para a melhoria do desempenho. Visa esta fase melhorar o nível de desempenho, da produtividade do indivíduo nas suas diversas competências funcionais. É aqui utilizada a “check-list” da Chefia em ambiente de trabalho loja, e após cerca de seis meses a frequência do curso. Esta lista é composta por um conjunto de questões, indicadas para cada nível da Escola, que apura o desempenho dos colaboradores no seu posto de trabalho.

## **6.2 Estudo Qualitativo “Focus Group” e seus Resultados**

Realizados os “Focus Group”, na última semana de março e primeira semana abril, 26 de março a 7 de abril de 2012, animadas e conduzidas as cinco sessões com quarenta participantes, recolhidos os depoimentos, escutadas as gravações, cerca de oito horas de opiniões e sugestões, transcritos, analisados e apurados os resultados foram retiradas as principais linhas orientadoras bem como as conclusões e eventuais caminhos a seguir para otimizar a Escola podendo desta forma originar um maior aproveitamento por parte dos colaboradores no desenvolvimento ao nível das suas competências.

Os objetivos desta dinâmica de grupos são de vária ordem, como referido, sendo os principais, estudar junto dos formandos o tema da Escola de Percíveis, procurando pistas de desenvolvimento no sentido de fortalecer as suas competências. Avaliar a formação da Escola de Percíveis, conteúdos programáticos, condições e meios, organização do próprio curso, duração dos módulos envolvendo todos os procedimentos e métodos utilizados nas mesmas. Avaliar a sua aplicabilidade na rotina diária dos formandos. Analisar os *gaps* que possam surgir na formação, perceber o impacto que esta formação tem nos formandos quer a nível profissional quer a nível pessoal bem como dar ainda indicações para possíveis ações de melhoria e recolher linhas de orientação para a elaboração do inquérito para estudo quantitativo.

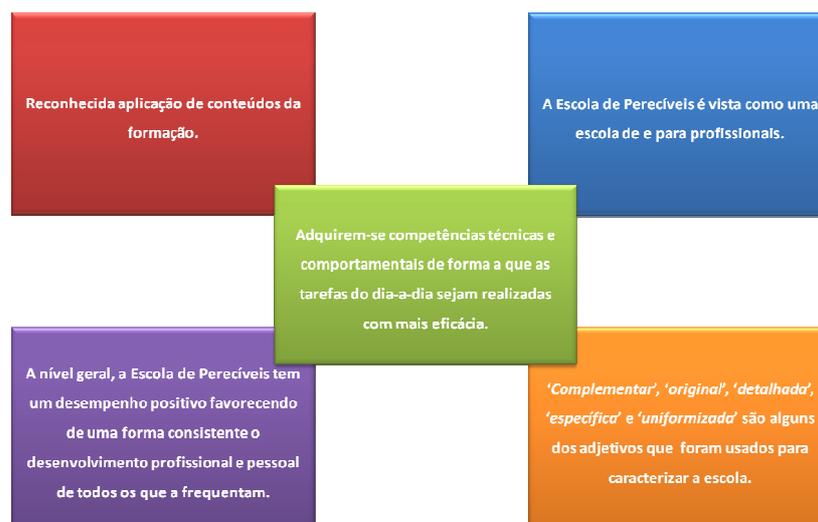
### 6.2.1 Avaliação da Escola de Percíveis

Os colaboradores de uma forma espontânea referiram-se à Escola como algo de muito importante no seu percurso profissional, utilizaram várias afirmações que podem caracterizar o seu sentimento como, é completa, engraçada, sinónimo de evolução profissional, é mais detalhada, adquirem-se novos conhecimentos, é complementar, tem pormenores para poder melhorar, é mais profissional e mais específica para a função que cada um desempenha na sua área, dá mais conhecimento. Também referiram alguns pontos menos positivos como o ser muito teórica, conteúdos interessantes que são dados mas que não se conseguem pôr em prática, os formandos referem que por vezes são usados termos com um léxico muito elaborado que não utilizam quotidianamente.

De uma forma geral os comentários são muito favoráveis, exemplo disso é a afirmação de um participante com experiência de Padaria Pastelaria ao referir mesmo, “O que mais gostei foi o conhecimento dos produtos, para explicar realmente ao cliente o que é que as coisas têm. Foi o que eu achei mais interessante. Porque eu tenho muito esse problema de as pessoas me perguntarem o que é que isto tem, para que é e onde é que está.”

No estudo de grupos foi também referido pelos participantes, como demonstra a figura 21, que reconhecem aplicabilidade dos conteúdos de formação dados pela Escola. Reforçando que são adquiridas competências técnicas e comportamentais para que as tarefas de todos os dias sejam realizadas com mais eficácia. A Escola de Percíveis é igualmente vista como uma Escola de profissionais. Por isso foi dito que a Escola é complementar, original, detalhada, específica e uniformizada. A nível global, a Escola de Percíveis tem um desempenho positivo favorecendo de uma forma consistente, o desenvolvimento profissional e pessoal de todos os que por ela passam.

Figura 21 – Avaliação da Escola de Percíveis



Fonte: Reunião “Focus Group” (2012)

### 6.2.1.1 Avaliação de conteúdos

A formação inerente ao conhecimento do produto é útil e vantajosa, não só para o cliente como também o para colaborador, convertendo-se esse conhecimento em aconselhamento para o cliente.

De uma forma geral os participantes reconhecem que esta é fundamental para o reconhecimento de um bom desempenho. O conhecimento mais aprofundado do produto torna os colaboradores mais confiantes na função, notando-se a importância deste módulo na sua função.

Estes aspetos são ainda mais valorizados, no caso específico do talho, pela especificidade do produto. Nota-se, no entanto, que esta formação não é aplicável a quem tenha experiência de vários anos nesta secção, podendo ser considerada como um relembrar e refrescar de conhecimento. Para a secção de Padaria “simplificação” é a palavra de ordem. Referem ser bom conhecer os produtos e as suas componentes, no entanto existe uma pormenorização excessiva das características do produto desnecessária. Para o dia-a-dia, afirmam, que se nota um desfasamento da formação para quem tem ou não fabrico próprio, porque existem lojas com processos diferentes de fabrico, ou seja umas lojas recorrem a todo o processo enquanto outras apenas à cozedura dos produtos.

A avaliação de conteúdos na vertente de “merchandising”, ou seja arrumação e disposição de produtos nas prateleiras e balcões, para os participantes a formação é pouco consequente na placa de venda. Reforçam que este módulo é pouco específico e pouco aprofundado face aos conhecimentos e experiências adquiridas na loja. É, no entanto, visto como uma mais-valia, por isso, este módulo faz mais sentido, sendo considerado importante para colaboradores recém-chegados à empresa.

Os conteúdos ligados ao atendimento, REPA, os participantes transmitiram que a formação, no seu entender, utiliza uma linguagem demasiado elaborada e de difícil compreensão, para eles deveria ser mais simplificada. No entanto, fica a ideia de que o atendimento e aconselhamento são fundamentais e muito importantes para um bom serviço ao cliente.

A segurança alimentar, e na ótica dos participantes, é também ela muito relevante pois a prática destes procedimentos fazem parte da sua rotina quotidiana. Há uma preocupação de todos para que essas regras sejam cumpridas, é, sem dúvida, um módulo útil e adequado. Sendo assim, a noção da importância da rastreabilidade, triagens, estado de maturação e fracionamentos de artigos está bem presente nos colaboradores. O papel da formação aqui é sensibilizar os colaboradores para as boas práticas destes procedimentos e parece ter sido conseguido, existindo a consciência das consequências que podem advir do não cumprimento destes procedimentos. Uma das dificuldades neste módulo quando aplicado na realidade da loja são as aparentes contradições que existem entre veterinários e o controlo de diferentes auditorias que prestam serviço à empresa.

Ao nível da Higiene e Segurança no Trabalho o que mais se destaca é o conceito de prevenção estando muito presente nos colaboradores, o combate quer das doenças profissionais quer dos acidentes de trabalho são uma luta diária de todos os Operadores. Um módulo apreendido e valorizado no entanto nem sempre aplicado. Os fatores que dificultam o seu cumprimento são, segundo os participantes, falta de pessoal e conseqüente falta de tempo, polivalência de funções. Como refere um participante com experiência de Frutas e Legumes “Acho que tudo se resume a pouco pessoal. É nós querermos manter tudo limpo e arrumadinho e organizado e andarmos a mil à hora e não conseguirmos. Não se consegue às vezes é impossível”. Aspetos resumidos na figura 22.

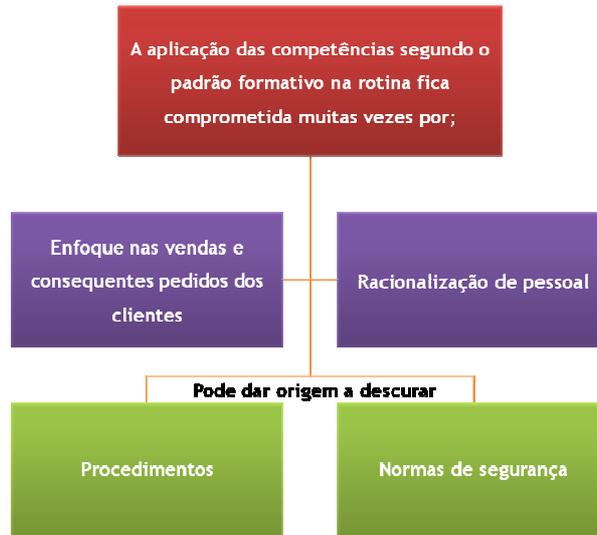
Figura 22 – Resumo da avaliação de conteúdos

Conhecimento do produto	A formação inerente ao conhecimento do produto é útil e vantajosa, não só para o cliente como também o para colaborador. Este conhecimento é traduzido num ganho de competência na vertente técnica e no serviço ao cliente, condição reconhecida como fundamental para um bom desempenho.
Merchandising	Formação pouco conseqüente na placa de venda. Este módulo é pouco específico e pouco aprofundado face aos conhecimentos e experiências adquiridas na loja pois deveria ser mais prático.
Modelo de atendimento 'REPA'	Formação com linguagem demasiado elaborada, de difícil compreensão, por isso deve ser simplificado e objetivo.
Segurança alimentar	Avaliado como essencial para aumentar competências técnicas. Uma das dificuldades referidas neste módulo são algumas contradições existentes entre as matérias lecionadas e alguma interpretações diferentes entre veterinários e empresas externas de controlo.
Higiene e segurança no trabalho	As noções são apreendidas mas nem sempre cumpridas. Os fatores que dificultam o seu cumprimento são essencialmente alguma racionalidade de mão de obra ou outros factores de organização operacional originando falta de tempo. A polivalência de funções pode por vezes condicionar também esta vertente.

Fonte: Reunião “Focus Group” (2012)

Os participantes neste estudo, ilustrado na figura 23, referem que a aplicabilidade da formação na rotina fica comprometida muitas vezes pelo enfoque nas vendas e conseqüentes pedidos dos clientes e falta de pessoal que leva por vezes a descurar procedimentos e normas de segurança. Como se constata por algumas transcrições de alguns comentários de colaboradores. “Nós aprendemos lá uma coisa, depois chegamos e fazemos outra. Depois o Chefe quer vender e diz assim, «quando o cliente pedir, abre». Não é bem o Chefe querer vender, querem agradar aos clientes, querem e pronto. Querem ver os clientes satisfeitos”, participante com experiência de Talho. “Por exemplo, abrir cuvetes, na formação dizem que não podemos abrir, e eu chego à loja e posso abrir. Há pessoas que chegam e pedem, vão ao livre-serviço, tiram a cuvette e depois pedem para a gente abrir. Na formação a primeira coisa que disseram foi, não podes abrir. Só que eu chego à loja e posso fazer”, participante com experiência de Talho. “É aplicável. Mas há situações que se passam lá que a gente não aplica no dia-a-dia. Por exemplo, nós às vezes temos muita falta de pessoal”, participante com experiência de Frutas e Legumes.

Figura 23 – Avaliação de conteúdos, resumo da aplicabilidade



Fonte: Reunião “Focus Group” (2012)

### 6.2.1.2 Organização do curso

Os participantes na dinâmica de grupo referem, na componente organização do curso, que existe alguma falta de comunicação entre Chefias e Operadores no início do processo, reforçando que não são comunicados aos Operadores os objetivos e enquadramento da formação, havendo mesmo falta de comunicação entre as equipas tendo consequências nefastas quer para o próprio colaborador quer para o envolvimento do mesmo na formação. Acrescentam ainda que no final não lhes é comunicado a avaliação da mesma, existindo por parte dos colaboradores um desconhecimento profundo de todo este processo, provocando desta forma um sentimento de desvalorização pessoal, fraco controlo de todo o processo formativo e desmotivação. Os colaboradores tecem ainda algumas críticas na forma como se é selecionado para a formação e como se reinicia, caso seja necessário interromper, resumido na figura 24.

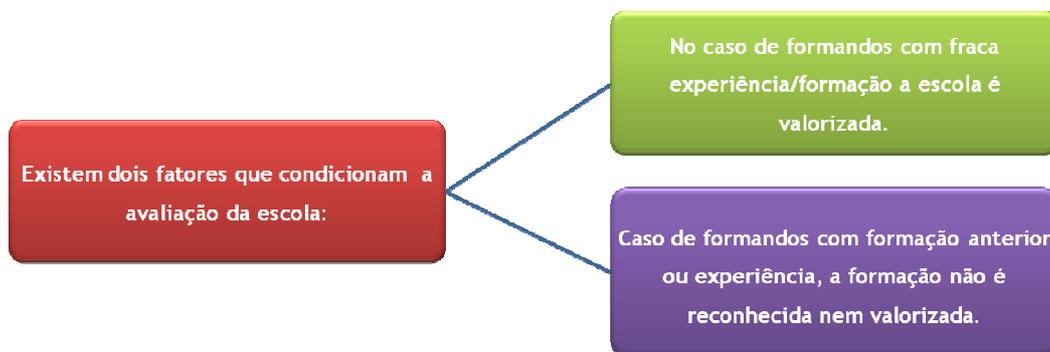
Figura 24 – Sentimento de satisfação com a organização do curso



Fonte: Reunião “Focus Group” (2012)

São referidas igualmente questões quanto aos diferentes níveis de formação dos colaboradores que derivam de formações e experiências anteriores. Existem assim dois fatores que condicionam a avaliação da Escola, no caso de formandos com fraca experiência e formação a Escola é valorizada mas no caso de formandos com formação anterior ou experiência, a formação não é reconhecida nem valorizadora a não ser que seja integrado num nível superior. Quando esta última não acontece gera desmotivação e desinteresse. No que se refere à interrupção dos estudos na Escola devido a essencialmente por incapacidade temporária, licença de parto com apoio de pai ou mãe e mudança de secção os formandos consideram desmotivante quando voltam iniciarem desde o início a formação, como indica a figura 25.

Figura 25 – Condicionantes da satisfação com a organização do curso



Fonte: Reunião “Focus Group” (2012)

Quanto às condições e métodos pedagógicos os formandos referem que os pontos fortes no geral, a este nível organizativo, estão ligados com as condições da formação, que são consideradas ótimas, com os recursos didáticos utilizados durante o processo de ensino, tornando a aprendizagem mais eficiente e eficaz, facilitando e ajudando a apreensão dos conhecimentos. Estas condições despertam e prendem a atenção, melhorando assim, a retenção da imagem visual e da formação, sendo também estimulado o espírito crítico. As atividades lúdicas e de adaptação práticas são positivas e proporcionam diferentes aprendizagens entre os colaboradores. No entanto, refira-se, pela diversidade de personalidades estes métodos têm diferentes opiniões, não sendo consensual como fator positivo, agradando a uns e desagradando a outros.

Os pontos fracos ou aspetos de melhoria na ótica dos participantes são a não cedência de um suporte quer em papel quer em suporte informático constituindo uma falha da formação. Este suporte visa a consolidação dos conhecimentos, apoiando os formandos nas suas dúvidas do dia-a-dia possibilitando o reforço das suas competências. Os manuais muitas vezes distribuídos nas lojas não chegam aos Operadores. No caso do talho, acrescentam, o laboratório é considerado bastante desconfortável, pela temperatura demasiado baixa, apesar de saberem que se cumpre um preceito legal. Este desconforto origina um défice de atenção que prejudica de certo modo a sua prestação, como resume a figura 26.

Figura 26 – Organização do curso, Pontos fortes e fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
(+) No geral, as condições da formação são consideradas ótimas.	(-) A não cedência de um suporte quer em papel quer em suporte informático constitui uma falha da formação.
(+) Os recursos didáticos utilizados durante o processo de ensino/aprendizagem torna-o mais eficiente e eficaz.	(-) Os manuais muitas vezes distribuídos nas lojas não chegam aos operadores
(+) As atividades lúdicas e o a encenação de situações prática proporcionam diferentes aprendizagens entre os colaboradores.	(-) No caso do talho, o laboratório é considerado bastante desconfortável pela temperatura demasiado baixa

Fonte: Reunião “Focus Group” (2012)

Os formadores são vistos, pela generalidade dos participantes no estudo, como sendo facilitadores de um ambiente propenso e orientado para o processo de aprendizagem. Existindo não só um domínio técnico e atualizado relativo à área a formar mas também dos métodos e técnicas pedagógicas adequadas aos formandos, no sentido de captar maior interesse e atenção dos mesmos. Como se pode observar por alguns comentários expressos, “Ela cativa. Ela cativou-me ali a atenção que aquilo passou num instante. Quando ela nos mandou almoçar eu disse, já?” Participante com experiência de Frutas e Legumes. Uma outra observação de um participante com experiência de Padaria Pastelaria, “Tenta falar connosco de maneira que percebamos aquilo, não usa palavras de 7.50”.

### 6.2.1.3 Impactos e expectativas

O impacto que Escola de Percíveis tem nos diversos níveis em que esta atua nomeadamente no de serviço ao cliente é muito forte como se apercebe por algumas ideias expressas, “O cliente está cada vez mais exigente. Eles perguntam e perguntam, e a gente se tiver esses conhecimentos consegue responder a tudo. A nossa postura também é completamente diferente. Nós tendo os conhecimentos temos outra postura. Sabendo o que tenho que fazer, consigo falar de outra forma com o cliente. Consigo vender melhor ao cliente”, participante com experiência de Talho.

Em termos gerais e para todos, a formação traduz-se em utilidade para dia-a-dia. Mudanças comportamentais ocorrem, aumentando a eficácia nas funções desempenhadas, competências adquiridas e aumento de profissionalismo. O impacto emocional é visível traduzindo-se em, mais autoconfiança, vontade de saber, mais conhecimento e maior motivação, ou seja competências relevantes para o desempenho da função com um nível de exigência elevado. Apesar de não se conseguir medir a satisfação do cliente neste estudo, pode referir-se que os colaboradores se sentem cada vez mais preparados e confiantes para não só, ir ao encontro das necessidades do cliente mas exceder as expectativas do mesmo, como indica a figura 27.

Figura 27 – Impacto nos colaboradores da Escola de Percíveis

**Impacto emocional que a formação gera nos colaboradores:**

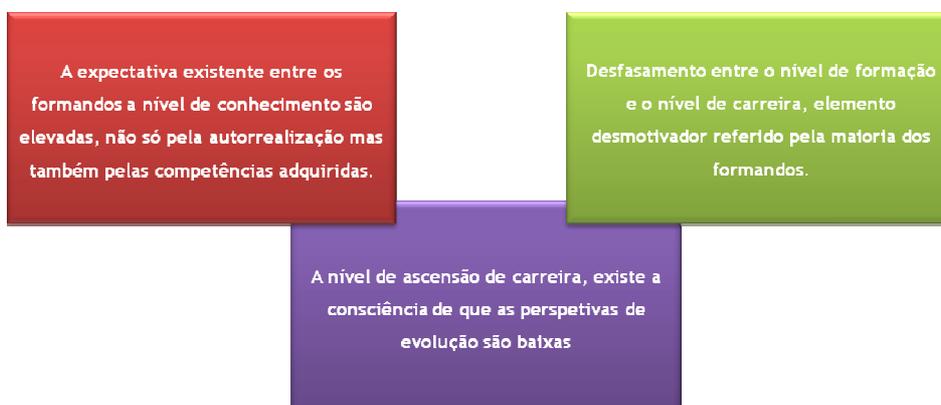


Fonte: Reunião “Focus Group” (2012)

Como qualquer formação de desenvolvimento as expectativas para quem a frequenta ao nível da evolução na carreira são elevadas, não só pela autorrealização de concluir algo mas também pelas competências adquiridas para um melhor desempenho das suas funções. No entanto a nível de ascensão de carreira, existe a consciência de que as perspetivas de evolução são baixas, não só porque não existe essa associação com a Escola de Percíveis mas também pelo próprio sistema da empresa não se encontrar ainda preparado para acompanhar esse desenvolvimento. É referido um desfasamento entre o nível de formação e o nível de carreira, elemento desmotivador referido pela maioria dos formandos, como se constata dos comentários apurados na discussão em grupo. Como é exemplo o referido por um formando da área de Frutas e Legumes, “A Escola só nos dá conhecimento, para o dia-a-dia, através dela não vamos evoluindo. Evoluímos a nível de conhecimento mas a nível de carreira não.”.

Em relação às expectativas de atingir o grau mais elevado da Escola, Mestre, estas são também elas baixas dado a constante mudança de secção, quebra o ritmo da formação da secção inicial e não associação a um incentivo. Consideram este grau inacessível à maioria dos formandos, muito por consequência da polivalência por vezes necessária nas lojas, figura 28.

Figura 28 – Expectativas de carreira dos colaboradores



Fonte: Reunião “Focus Group” (2012)

No que se refere ao reconhecimento da empresa para com os colaboradores consideram que é fundamental, tornando-se por isso importante reconhecer e valorizar o empenho de todos os colaboradores que frequentam a Escola de Percíveis. Sem referirem da criação do ambiente motivacional, o reconhecimento exerce uma influência direta sobre a forma como as pessoas encaram o trabalho. Esse reconhecimento poderia passar pelas seguintes vertentes, certificação da formação profissional, bónus de remuneração e elogio das Chefias. Alguns já previstos e de maior dificuldade de implementação mas que podem ser aplicados num futuro próximo, como o certificado de formação profissional, esta certificação permitirá a nível nacional ser reconhecido como um profissional de grande competência. Outros de fácil aplicação como o recurso a mais elogios das Chefias, mas muito relevantes, abrindo espaço para o reconhecimento imediato e ao mesmo tempo alerta para a não acomodação do colaborador, despertando o interesse no seu desenvolvimento e aprendizagem originando a criação de mais valor. Quanto ao bónus de remuneração é mais complicado pois requiere investimento e estudo para que a atribuição seja justa e equitativa, representado na figura 29.

Figura 29 – Expectativas de reconhecimento dos colaboradores



Fonte: Reunião “Focus Group” (2012)

“Se eles conseguirem a tal certificação é bom a gente sair de lá, da formação, com uma carteira profissional, era aquilo que a colega há bocado estava a dizer. Não estou a falar de um prémio no final, mas se já sair com uma carteira profissional, se calhar já ajuda um bocadinho mais”, formando da área da Padaria Pastelaria.

### 6.2.2 Principais conclusões, sugestões e desafios do estudo qualitativo “Focus Group”

A Escola de Percíveis, a nível de conhecimento, motiva os alunos a darem o melhor de si, incutindo confiança não só nas suas funções como também uma maior predisposição para um melhor serviço ao cliente levando-os a descobrir novas capacidades. Porém, existem algumas variáveis externas a todo este processo que tornam mais difícil o desenvolvimento dos formandos nomeadamente, a

falta de comunicação entre Chefia e colaborador, no que diz respeito quer ao enquadramento da formação quer ao conhecimento do funcionamento de todo o processo e a posterior avaliação. É importante realçar que para além da aquisição de conhecimentos a Escola de Percíveis torna os formandos mais confiantes, mais competentes, pois melhoram e adquirem novas competências, mais motivados para a prática diária incutindo maior vontade de saber. No entanto, esta formação terá maior valor quanto maior for o reconhecimento da Chefia, mesmo que esse reconhecimento não se traduza em nível de carreira ou salário. Um louvor pode ser até mais motivador.

Foram referidos pelos participantes, nos diversos grupos, vários aspetos positivos como o conhecimento dos produtos para uma melhor explicação ao cliente, partilha de experiências entre colegas de diferentes lojas, formação prática com perceção de aprendizagem mais consolidada, recursos didáticos utilizados que agradam à maioria dos formandos, maior motivação nas suas funções e maior confiança no atendimento ao público.

Nos pontos a melhorar salientam-se os conteúdos de “merchandising”, modelo de atendimento “REPA”, prática de laboratório desconfortável embora necessário por imposição legal, terá de haver equipamento de proteção de frio adequado. Foram ainda referidos que há fraco controlo de todo o processo formativo, falta de comunicação entre Chefias e Operadores, devendo haver nesta vertente um esforço claro da organização em melhorar esta comunicação. Outras notas que merecem a atenção da empresa são perceção do grau de Mestre inatingível, constantes mudanças de secção e incapacidades temporárias que originam a reiniciação no nível C1, fraco reconhecimento dos Operadores por parte das Chefias, inexistência de uma relação direta entre o nível de formação e o nível de carreira, a não cedência de um suporte em papel ou digital da matéria dada na formação para cada um dos formandos, falta de pessoal nas lojas e constante polivalência podem levar a descumprir pontualmente normas de HACCP e procedimentos.

Os aspetos de maior reflexão e de dificuldade, mas que urge pensar e obter respostas, ligam-se às questões de carreira e desenvolvimento em articulação com a evolução na Escola. Como, mantendo a equidade, justiça e sustentabilidade ligar esta progressão a níveis de carreira e salário é, sem dúvida, uma questão de grande desafio para a empresa. As restantes são de fácil solução pois dizem respeito a atitudes comportamentais e que não carecem de investimento mas de mudança de posturas.

Os colaboradores, em jeito de fecho e conclusão e como sugestão deixam à empresa alguns desafios, como visitas aos centros de processamento da empresa, mais tempo de formação pois consideram que há pouco tempo para consolidação da matéria, cedência de mais materiais de estudo, cursos destinados à aprendizagem de culinária, intercâmbio de colaboradores nas lojas Continente. Acrescentam ainda que a organização da Escola de Percíveis deve ter em conta aspetos como proporcionar aos colaboradores uma pré formação antes da integração na função, revelando que por vezes o PINO, Programa de Integração de Novos Operadores, não funciona como deveria, reciclagem do conhecimento adquirido e atualização de novas técnicas e práticas do mercado mais vezes ao ano encurtando o espaçamento entre os níveis de formação e proporcionar formação contínua em loja aos colaboradores menos experientes, como resume a figura 30.

Figura 30 – Principais conclusões dos “Focus Group”

PRINCIPAIS ASPETOS POSITIVOS	PRINCIPAIS ASPETOS NEGATIVOS
(+) Conhecimento dos produtos para uma melhor explicação ao cliente	(-) Melhoria dos conteúdos de merchandising e modelo de atendimento ‘REPA’
(+) Maior motivação	(-) Mudança de secção e incapacidade temporária factores incompreendidos de reiniciação de nível C1
(+) Maior confiança no atendimento ao público	(-) Inexistência de uma relação direta entre o nível de formação e o nível de carreira
(+) Formação prática	(-) Fraco controlo de todo o processo formativo
(+) Recursos didáticos	(-) Fraco reconhecimento dos operadores
(+) Partilha de experiências entre colegas	(-) Perceção do grau de mestre inatingível
	(-) Não cedência de um suporte em papel/digital

Fonte: Reunião “Focus Group”

Constata-se que de facto após esta dinâmica de grupo que a Escola proporciona aos formandos um ganho de competências efetivas. Hoje estes têm consciência do que lhes é pedido pela empresa e pela exigência do mercado com clientes mais esclarecidos e exigentes. Ainda que haja sempre um caminho a percorrer o *gap* inicial é menor hoje e pode partir-se para outros objetivos indo de um processo evolutivo para outro estreitando cada vez mais os *gaps* ainda existentes. Esta evolução proporciona aos colaboradores uma maior e melhor compreensão do mundo que os rodeia, tornando-os mais conhecedores e mais capazes para executar tarefas de maior complexidade no seu trabalho. Vão desde competências técnicas e práticas a comportamentais que são o fundamental para um desenvolvimento consistente e sustentado. Se não fosse este processo formativo bem desenhado e adequado a esta população os colaboradores estariam de facto num patamar ainda bastante atrasado e menos preparados para os desafios futuros. Fica reforçado, mais uma vez, que a Escola tem contribuído como fator chave e de uma forma direta para o desenvolvimento dos colaboradores ao nível das suas competências teóricas e práticas.

Foi relevante a pista lançada por estas reuniões para a necessidade de incluir as Chefias no estudo quantitativo. Como nestes grupos só participaram Operadores ficou-se sem a visão de terceiros de como estes estariam a evoluir no ganho de competências. Daí ter sido criada uma nova linha de investigação com a opinião de responsáveis da empresa. Desta forma pode, por um lado, saber-se a opinião das Chefias face a toda a envolvente de Escola e o contributo para o aumento dos seus conhecimentos e por outro conhecer a sua perspetiva face ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Para obter esta visão as Chefias responderam a um grupo de questões só para si direcionadas.

## 6.3 Estudo Quantitativo e seus Resultados

### 6.3.1 Caracterização da população e da amostra das respostas ao questionário

Concluídos os “Focus Group” e analisados de uma forma genérica os primeiros resultados foi tempo de iniciar uma nova etapa na investigação utilizando a ferramenta já previamente referida, o questionário de autodiagnóstico. Este instrumento foi direcionado para todos os Operadores de Percíveis e Chefias que frequentaram a Escola. No caso das Chefias o questionário não é só de autodiagnóstico mas serve também de avaliação dos seus colaboradores após a passagem pela Escola, (anexo 2). O inquérito foi elaborado conforme o definido nos objetivos deste estudo ou seja avaliar, compreender e entender como está a decorrer a formação e essencialmente perceber como esta se tem revelado um fator chave de desenvolvimento das competências teóricas e práticas dos colaboradores da SONAE MC da área de Percíveis. Permite igualmente recolher pistas para corrigir e melhorar a formação prestada a esta população de profissionais, garantindo que o investimento efetuado corresponde às expectativas garantido a sustentabilidade da empresa dos colaboradores e da própria Escola.

Os resultados, ainda que preliminares, após escuta atenta das entrevistas dos “Focus Group”, permitiram melhorar o conteúdo do questionário uma vez que o esboço realizado necessitava de algumas afinações. Foi também a partir desta recolha de opiniões que se achou necessário ir um pouco mais longe no estudo e saber as opiniões das Chefias sobre o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Este questionário foi elaborado “em papel” e posteriormente convertido para suporte digital onde cada um dos colaboradores respondia de uma forma autónoma e confidencial. O questionário aquando do acesso tinham uma chave que identificava Chefias e Operadores possibilitando responder aos grupos de questões para cada população. Estas respostas foram armazenadas numa base de dados e convertidas em ficheiro Excel® para posteriormente serem tratadas no programa estatístico SPSS®. Todas as análises e conclusões são baseadas no tratamento da informação fornecida por essa plataforma.

As repostas obtidas foram 2399 tendo sido validados 2263 questionários, ou seja 43,9% do Universo Total. Este número de 2263 servirá de base para todas as análises que serão apresentadas, 1811, 80% das respostas, são Operadores de Percíveis representam 41,2% do Universo Total desta população, os restantes 452, 20% dos questionários respondidos, são Chefias representando praticamente 61% do seu Universo Total, resumido no quadro 4. Sendo 74,1% indivíduos do género feminino e as restantes 25,9% do género masculino.

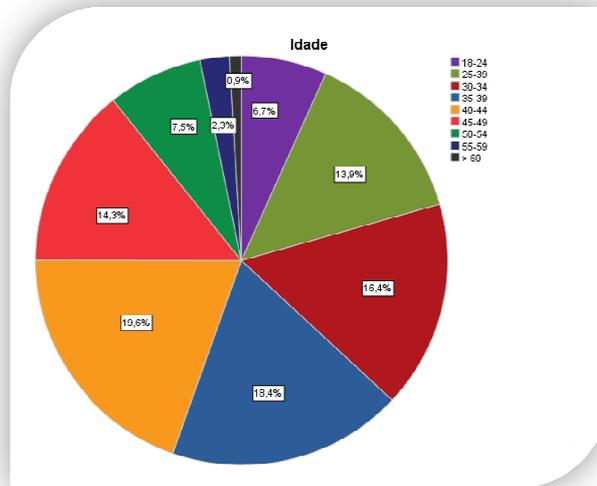
Quadro 4 – Universo Total Chefias e Operadores

Função	Universo total	Respostas Validadas	Percentagem
Operadores	4400	1811	41,2%
Chefias	750	452	60,3%
Total	5150	2263	43,9%

Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

Das respostas obtidas verifica-se que 30,3% da população tem idades entre 25 e 34 anos, 38% entre os 35 anos e os 44 anos e 14,3% dos 45 aos 49 anos. Os mais novos, dos 18 aos 24 anos são 6,7% e os mais velhos com mais de 49 anos representam 10,7%, visível no gráfico 1, (anexo 6).

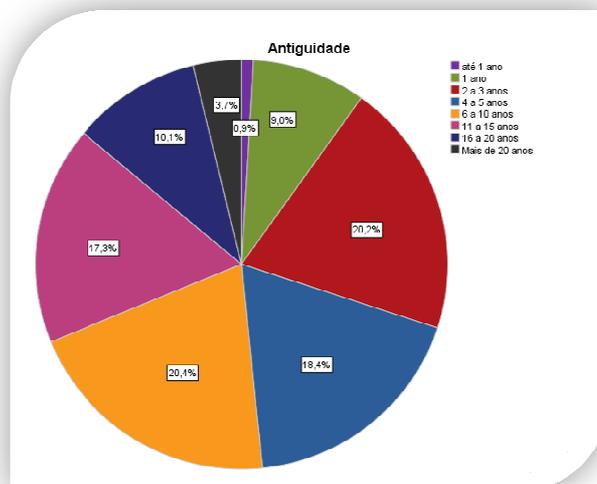
Gráfico 1 – Idade da População



Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

A antiguidade na empresa, ilustrado no gráfico 2, destes colaboradores é diversa mas com algumas particularidades interessantes, apenas 0,9% tem menos de um ano, 9% um ano e 38,6% de dois a cinco anos. Da população em estudo 20,4% tem mais de seis anos na empresa e 17,3% tem mais de onze anos e menos de dezasseis. Com mais de dezasseis anos estão representados 10,1%. Por curiosidade refira-se que 3,7% das respostas são de colaboradores com mais de 20 anos de antiguidade. Assim, a maioria da população entrou entre 1990 e 2009, na década de 90, 30,3% e nos anos 2000 em diante 58,1%. É neste período que, de facto, a empresa sofre um enorme crescimento e expansão do seu parque de lojas gerando, igualmente, políticas de Recursos Humanos adequadas e valorizando os seus ativos humanos desenvolvendo ferramentas de motivação e retenção dos seus trabalhadores, (anexo 6).

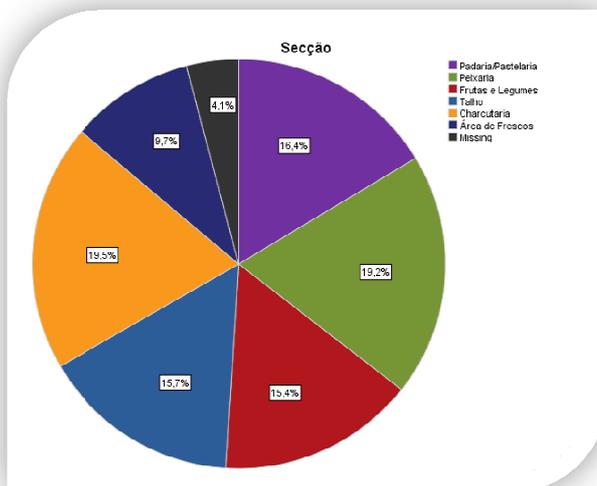
Gráfico 2 – Antiguidade da População



Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

As secções de trabalho dividem-se da seguinte forma, consideradas nesta análise 2175 repostas dos 2263 questionários validados, 16,4% são da Padaria Pastelaria, 19,2% da Peixaria, 15,4% das Frutas e Legumes, 15,7% do Talho, 19,5% da Charcutaria e 9,7% com funções transversais nos Percíveis. Estas respostas parecem demonstrar um equilíbrio de distribuição das secções face à realidade existente na empresa permitindo que os resultados e conclusões sejam adequadas a cada uma delas, como demonstra o gráfico 3 (anexo 6).

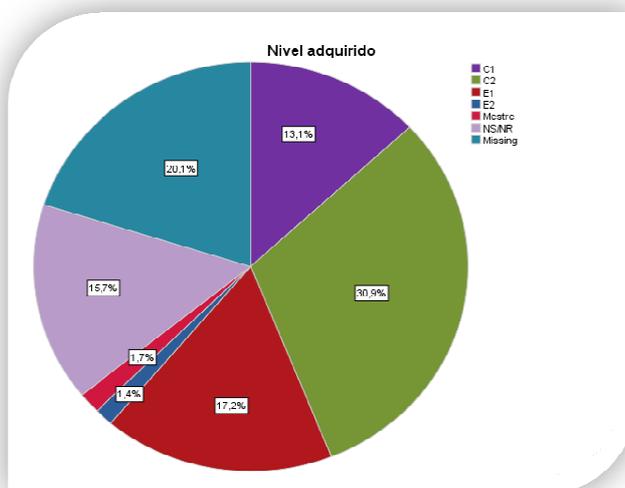
Gráfico 3 – Distribuição da População por Secção



Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

Reforça esta perspetiva quando se compara o processo evolutivo de conhecimento da Escola e dos três anos de funcionamento e a distribuição por níveis das respostas obtidas. Aqui como base os Operadores 1811, do nível C1 são 13,1% dos colaboradores, do C2 30,9%, do E1 17,2% e do nível E2 1,4% os Mestres são 1,7%. Estes valores representam de uma forma proporcional a distribuição atual da população alvo da Escola pelos respetivos níveis de aprendizagem, representado no gráfico 4, (anexo 6).

Gráfico 4 – Níveis de formação adquiridos pela População



Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

### 6.3.2 Análise e comparação das respostas com os perfis em estudo, Operadores e Chefias

Como já referido das 5 150 respostas possíveis foram obtidas 2263 das quais 1811 são de Operadores e 452 Chefias de diversos níveis de responsabilidade. Ambos responderam a sete grupos comuns tendo as Chefias respondido a um oitavo grupo adicional, elaborado propositadamente para estes colaboradores, cujo objetivo é avaliar a evolução das competências dos seus Operadores após a passagem pela Escola. Serão analisadas as respostas agregadas de Chefias e Operadores, perfis totais, em separado perfil de Operador e perfil de Chefia, (anexos 3,4 e 5).

Numa análise global e sucinta constata-se que as respostas são muito homogéneas e consistentes entre todos com pontuações para as mesmas respostas muito idênticas. Para os denominados grupo 1, 2 e 3 são colocadas as mesmas questões para conhecer a opinião sobre os conteúdos mas em três óticas diferentes perceção e utilidade, interesse e impacto para o cliente.

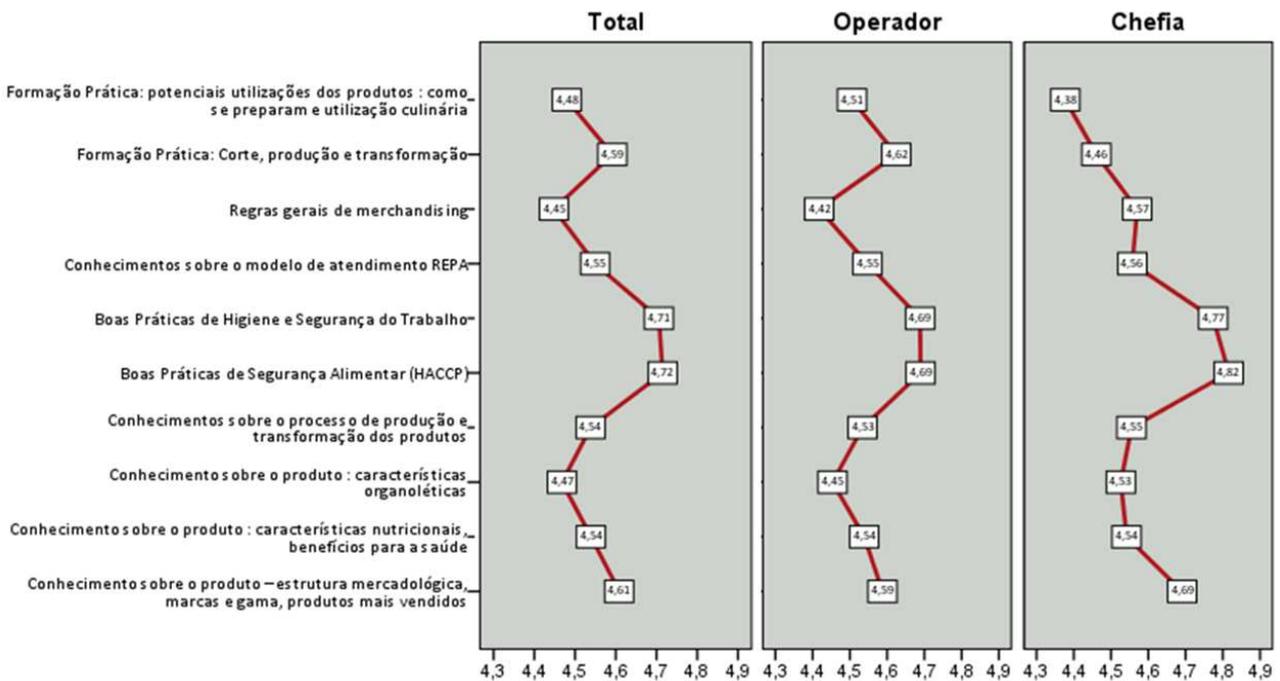
O grupo 1 pretende saber a opinião sobre em que medida cada um considera mais ou menos útil, para o desenvolvimento das suas funções quotidianas os diversos aspetos da formação ministrada, ou seja o que tem mais impacto na melhoria da sua prestação enquanto profissionais. As pontuações no perfil total oscilam entre 4,45 e 4,72, para um mínimo de 1,00 nada útil e um máximo de 5,00 muito útil. A variação das Chefias é de 4,38 de mínimo e um máximo de 4,82, já para os Operadores o máximo é de 4,69 e o mínimo de 4,42.

As respostas com maior média são para as boas práticas de Segurança Alimentar, HACCP e boas práticas de Higiene e Segurança do Trabalho, HST, com 4,71 e 4,72 respetivamente. Melhor avaliadas pelas Chefias com 4,77 e 4,82 do que pelos Operadores 4,69 em ambas. Demonstra-se, desta forma, a relevância que tem o conhecimento e o desenvolvimento para todos destas competências práticas.

As pontuações mais baixas, que não minimizam a importância das restantes variáveis, pois referem-se a médias superiores a 4,00, vão para áreas como a formação prática com potenciais utilizações dos produtos ao nível da preparação e utilização culinária com 4,48 do total e regras de “merchandising” ou exposição de produtos em loja com 4,45. Nos perfis de Operador e Chefia os primeiros valorizam mais a questão da preparação dos produtos e sua utilização que os segundos com 4,51 para os Operadores e 4,38 para as Chefias.

Para as regras de “merchandising” é o inverso 4,57 nas Chefias e 4,42 nos Operadores. As restantes repostas do grupo 1 rondam os 4,50 e referem-se às diversas abordagens sobre conhecimento do produto tornando fundamental esta vertente para o desenvolvimento de competências como mostra o gráfico 5.

Gráfico 5 – Grupo 1 Perfis de respostas, Conteúdos - Perceção de Utilidade

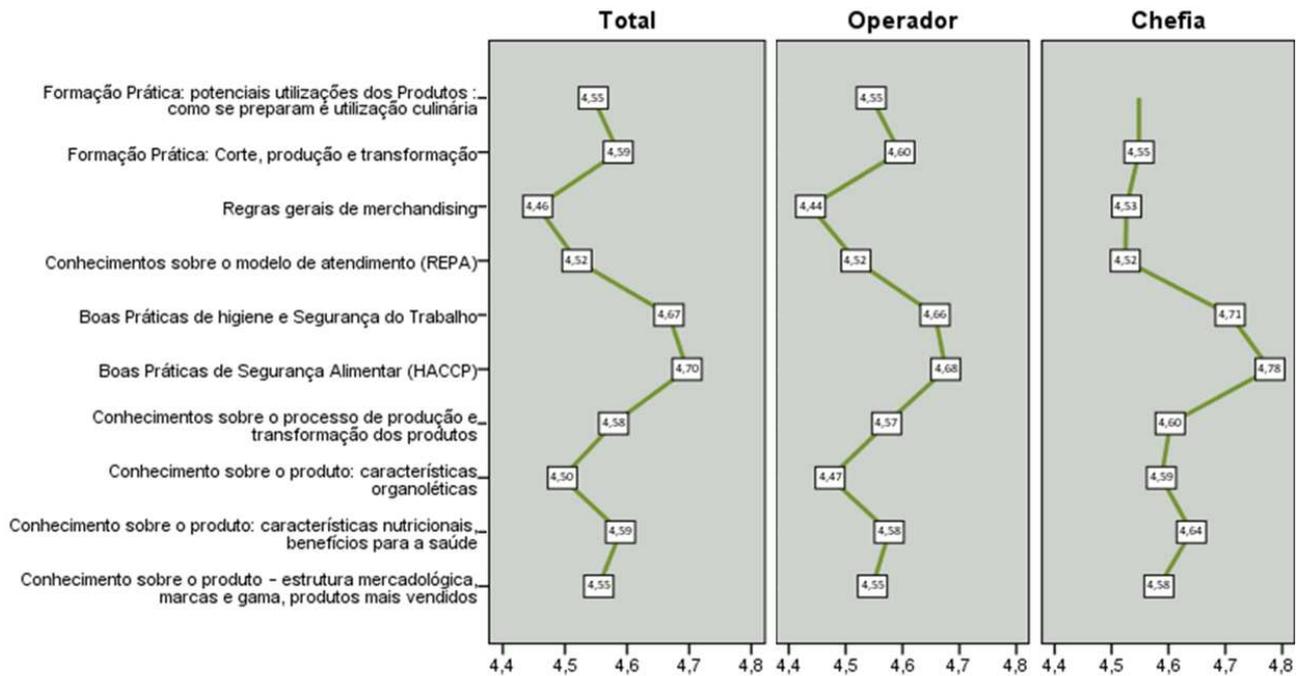


Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

O grupo 2 questiona o interesse e gosto pessoal, independentemente do contributo para o desempenho profissional, os diversos aspetos abordados pela Escola. O 1,00 representa uma avaliação nada interessante e o 5,00 muito interessante. Os resultados são muito positivos e variam no perfil total de 4,46 a 4,70. Os que recolhem melhores opiniões são mais uma vez as matérias ligadas à higiene e limpeza e segurança no trabalho, com valores de 4,71 e 4,78 no perfil Chefias e 4,66 e 4,68 no perfil Operadores. Volta a registar-se na questão do atendimento e na de “merchandising” as pontuações mais baixas, ainda que boas, a rondar os 4,50 em ambos os perfis. Denotando aqui uma eventual necessidade de melhoria dos conteúdos neste plano formativo. Estas competências são, como se viu, em capítulos anteriores fundamentais para o desempenho das funções e não podem ser descuradas.

As restantes respostas ao nível do processo, transformação, estrutura mercadológica, gama, características organoléticas, nutricionais e conhecimento do produto obtêm pontuações no perfil total entre 4,50 e 4,60. Sendo que nos Operadores variam entre 4,47 e 4,58 e nas Chefias entre 4,58 e 4,64. Quanto à formação prática, ao nível de utilização culinária e corte, estas são igualmente muito valorizadas, em ambos os perfis, com médias muito próximas dos 4,60, visível no gráfico 6.

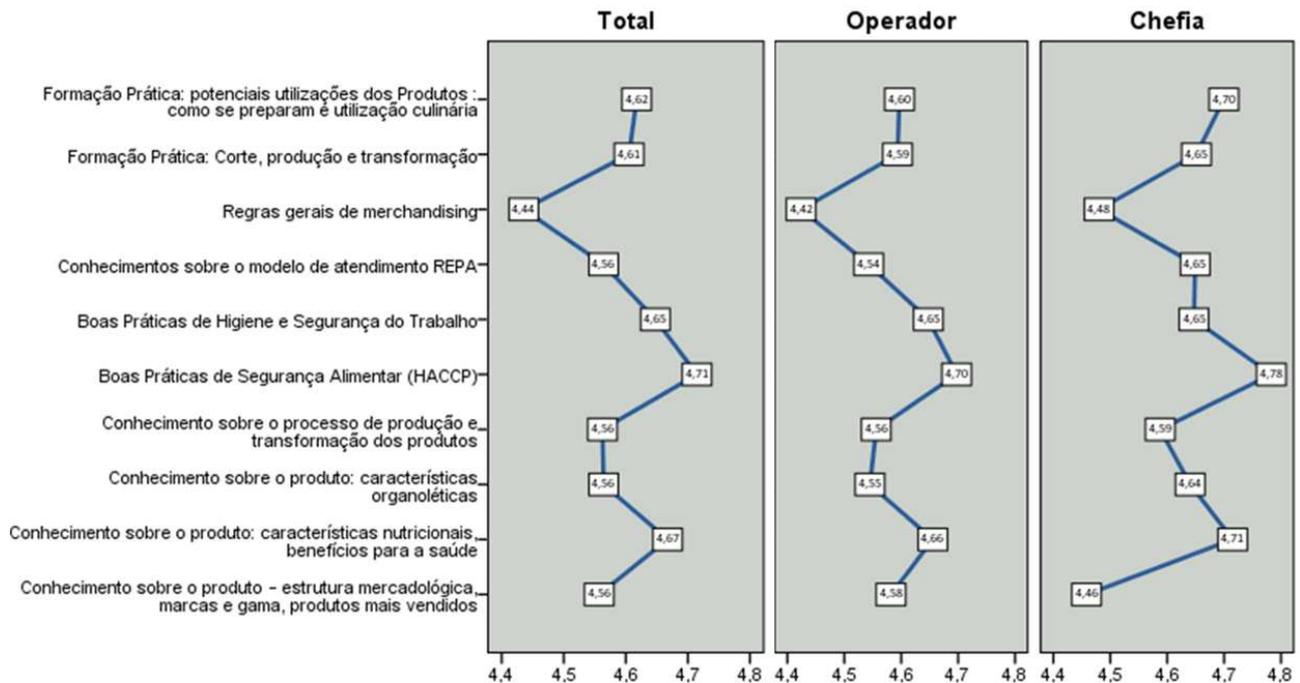
Gráfico 6 – Grupo 2 Perfis de respostas, Conteúdos – Interesse



Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

No grupo 3 as questões pretendem saber a importância destes conteúdos na perspetiva da satisfação do cliente e na melhoria do serviço, o valor 1,00 considera que é nada importante e o 5,00 muito importante. Verifica-se que as repostas, apesar de manterem coerência em relação aos dois grupos anteriores há uma ligeira inversão nomeadamente no que aos conteúdos do modelo de atendimento diz respeito, pois a pontuação sobe para 4,56 mantendo o “merchandising” um valor comparativamente baixo com 4,44. No entanto, a consciência de todos que estas temáticas são um caminho para a melhoria do serviço aos clientes é notória. As repostas em ambos os perfis demonstram isso mesmo, com valores obtidos a atingirem no caso das Chefias 4,78 e nos Operadores 4,70. Mais uma vez a questão da higiene e segurança é muito valorizada indo de encontro ao foco e responsabilização que a empresa tem dado nesta matéria sensível. Temas como a formação prática colhem valores altos com 4,59 a 4,70, mais elevados nas Chefias mas em linha com os Operadores. Curiosamente, há uma grande perceção para importância que o conhecimento do produto ao nível das características nutricionais e benefícios para a saúde tem para o cliente com valores nos Operadores de 4,66 e nas Chefias 4,71. As restantes questões registam pontuações a rondar os 4,56 como ilustra o gráfico 7.

Gráfico 7 – Grupo 3 Perfis de respostas, Conteúdos – Serviço ao Cliente



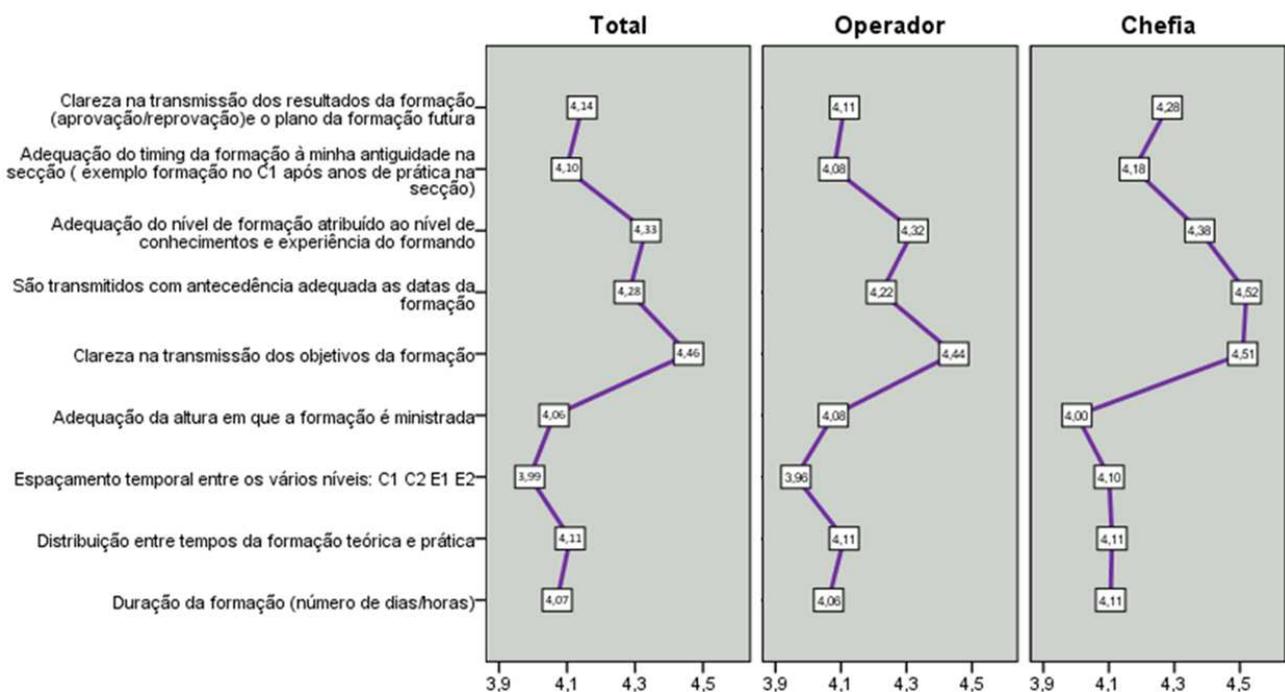
Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

Estes três grupos revelam um conjunto de valores e repostas muito interessantes. Há uma consciência transversal ao Universo em estudo sobre a importância do saber e conhecer e como a Escola contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos, revelando-se um fator chave no aumento das suas competências teóricas e práticas. Esse ganho de competências traduz uma mais-valia para o serviço ao cliente. Todos consideram relevante que as diversas abordagens e temas contribuam para que a empresa no seu todo responda às exigências do mercado e dos seus clientes. O facto de se valorizar mais questões ligadas à higiene e segurança alimentar e no trabalho demonstra, ainda, o grande alinhamento que existe naquilo que é prioritário para a empresa. Numa empresa de retalho alimentar, nos dias de hoje, é fundamental para garantir os melhores produtos aos clientes. As áreas do produto e do modelo de atendimento, REPA, também não são descuradas pois o seu conhecimento, quer de transformação e manuseamento, é fundamental para garantir que os clientes têm à sua disposição os produtos que pretendem com a responsabilização de quem os vende pois fá-lo de uma forma consciente indo de encontro às suas expectativas.

Nas pontuações mais baixas podem existir pistas para visitar alguns conteúdos e o modelo de formação pois estas competências são de grande importância para a empresa mas não estão a sensibilizar os destinatários nomeadamente ao nível do “merchandising”. As Chefias têm essa consciência pois valorizam-nas acima dos Operadores. O fator relevante nas respostas deste estudo é a grande coerência entre Chefias e Operadores sendo extremamente positivo pois a estratégia está alinhada entre todos possibilitando, desta forma, atingir os objetivos com maior facilidade. As diferenças registadas poderão refletir a visão da Chefia, que detém maior conhecimento e consciência estando mais próximas da estratégia da empresa. Pode ser aproveitada pelas Chefias esta dinâmica aumentando a comunicação e formação no terreno para com os seus Operadores.

Para o grupo 4 foram reservadas questões sobre a avaliação em relação aos diferentes aspetos da Escola de Percíveis. Atribuir valor 1,00 significa mau e 5,00 muito bom. Neste caso as pontuações apesar de serem boas a rondar os 4,00 não foram tão expressivas como nos grupos anteriores deixando algumas notas de reflexão. Continua a registar-se uma curva idêntica nos dois perfis com resultados e tendências comuns. A questão com menor pontuação é o espaço que medeia os diferentes níveis da Escola ser considerado um pouco desajustado, o valor médio é de 3,99 com os Operadores a darem 3,96 e as Chefias 4,10. A questão que mais pontuação obtém é a da clareza na formação com 4,44 para os Operadores e 4,51 para as Chefias. Valor de 4,00 e 4,08 para Chefias e Operadores respetivamente também a penalizar a altura em que a formação é ministrada não sendo considerada por todos como a mais indicada. Questões como duração da formação em número de dias e horas, distribuição entre tempos da formação teórica e prática, adequação do “timing” da formação à antiguidade na secção e clareza na transmissão dos resultados da formação, aprovação ou reprovação bem como o plano da formação futura registam valores a rondar os 4,10 e muito similares nos dois perfis. As duas restantes questões deste grupo, transmissão aos participantes com a devida antecedência a data da formação e a adequação do nível de formação atribuído ao nível de conhecimentos e experiência do formando têm valores de 4,28 e 4,33 no perfil total. No entanto, se para todos a questão dos níveis de conhecimento regista valores idênticos já para a transmissão da data de realização de formação obtém valores diferentes. As Chefias entendem que transmitem a tempo com 4,52 mas os Operadores acham que poderiam ser melhor, a média é de 4,22, muito na linha do referido pelos Operadores nos “Focus Group”, representado no gráfico 8.

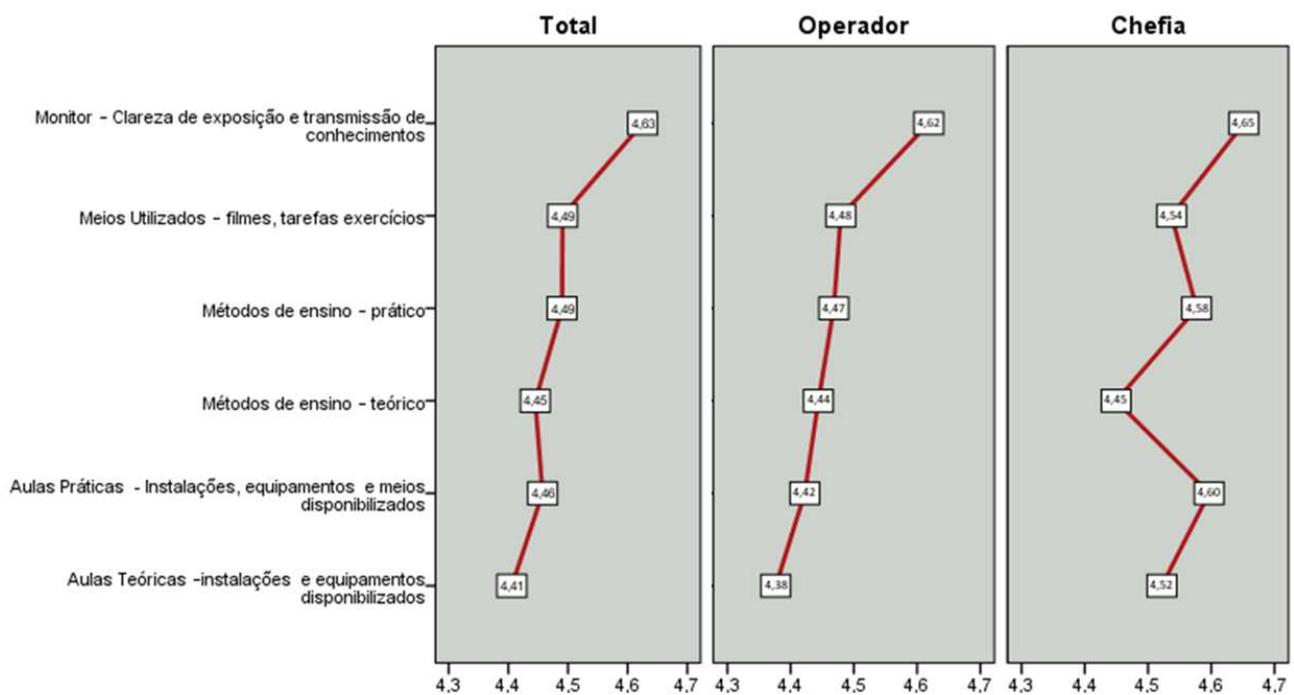
Gráfico 8 – Grupo 4 Perfis de respostas, Avaliação- Organização, Comunicação e Duração



Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

A avaliação dos meios e monitoria, grupo 5, com escala igual ao grupo 4, mostra uma sintonia quase perfeita nos perfis em análise com uma média de 4,63, 4,62 nos Operadores e 4,65 nas Chefias, ainda que quando se analise ao detalhe existam algumas assimetrias. As aulas práticas, meios, equipamentos e instalações, obtêm valores de 4,46 no perfil total com uma pontuação de 4,60 nas Chefias e 4,42 nos Operadores enquanto as aulas teóricas nas mesmas valências registam valores inferiores com uma média de 4,41 com os Operadores a penalizarem mais 4,38 que as Chefias com 4,52, revelando assim uma oportunidade de ajustar as aulas teóricas às expectativas dos formandos. Os métodos de ensino e meios registam valores num intervalo médio bastante igual e variam entre 4,45 e 4,49, com as Chefias a valorizarem mais que os Operadores, nos primeiros as pontuações oscilam entre 4,45 e 4,58 enquanto para os segundos estas variam entre 4,42 e 4,47, visíveis no gráfico 9.

Gráfico 9 – Grupo 5 Perfis de respostas, Avaliação – Meios e Monitoria



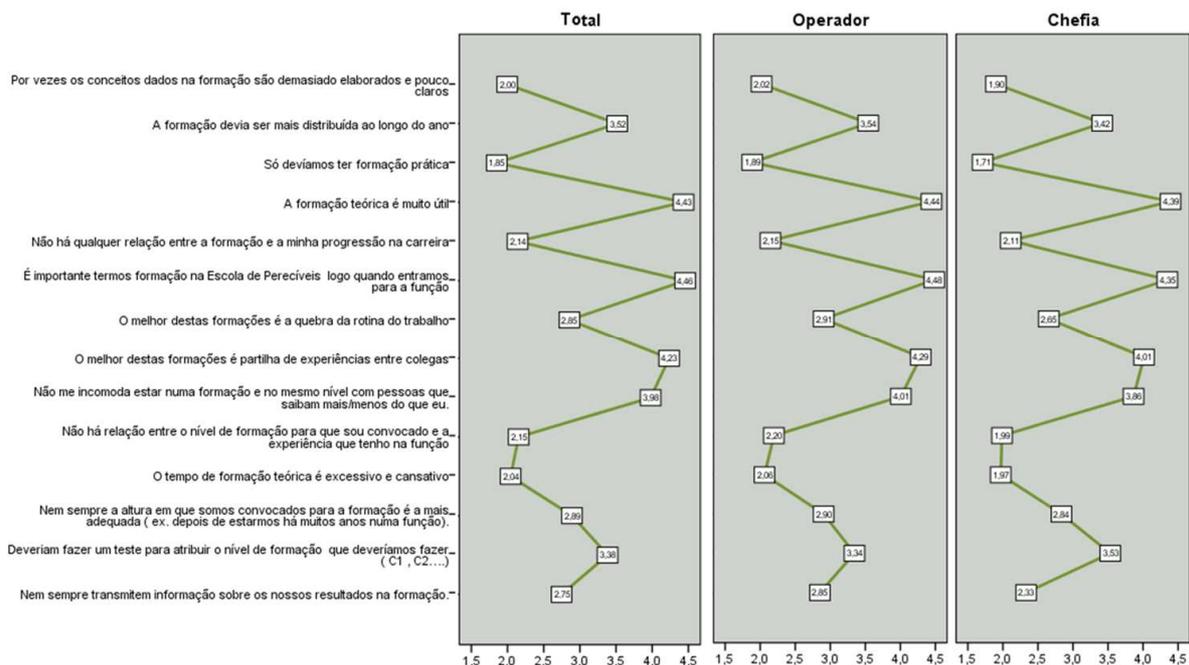
Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

O grupo 6 analisa, nas respostas expressas, o grau de concordância em relação a um conjunto de afirmações. Ajusta-se novamente a tendência para repostas uniformes nos diversos perfis, ainda com algumas diferenças na pontuação. A opinião sobre diversas questões é muito equilibrada. Para este grupo o número 1,00 é sinónimo de discordo completamente, enquanto o 5,00 é o oposto, concordo plenamente. Analisando uma a uma verifica-se que há pistas para inverter mais do que as políticas os comportamentos. Para a afirmação os conteúdos da formação são demasiado elaborados e pouco claros a pontuação média é de 2,00 demonstrando que a formação vai de encontro à população. As repostas também apontam para a formação da Escola seja mais distribuída ao longo do ano com 3,52 de média. As respostas são igualmente consistentes na relação teoria e prática com todos a valorizar o equilíbrio entre estas duas, referindo que só a prática não chega para aprender e aumentar competências. É necessário entender e conhecer os

conceitos teóricos. A relação entre carreira é valorizada e todos sentem que há uma relação direta, curiosamente esta questão nos “Focus Group” demonstrava uma tendência contrária que no questionário não se veio a verificar. Um alerta deixado é que todos consideram importante que haja logo no início da função uma ligação à Escola 4,46 na média.

Hoje, como se sabe só após seis meses é que os colaboradores vão à Escola. A título de sugestão deixa-se aqui uma nota para que seja considerado um programa ainda mais ajustado e articulado da Escola com o PINO, Programa de Integração de Novos Operadores. Os participantes não dão muita importância à quebra de rotina, 2,85 de média mas valorizam muito o estarem com colegas oriundos de lojas diferentes registando um valor de concordância média de 4,23. Gostam de estar com todos e partilhar saber não se incomodando com o facto de alguns saberem mais ou menos, o valor é de 3,98. Reconhecem que estão alocados aos níveis corretos identificando-se com o que aprendem e não consideram a formação teórica longa e excessiva. Acham ainda apesar de não ser relevante que se poderia ajustar a altura da formação à sua experiência profissional. É ainda sugerido que sejam efetuados testes para aferir o nível correto que devem frequentar. Deixam uma nota final ao referir que os resultados nem sempre são apresentados e que por vezes não sabem como foi a sua evolução no tempo correto, na linha do já identificado nos “Focus Group”, ilustrado no gráfico 10.

Gráfico 10 – Grupo 6 Perfis de respostas, Avaliação – Meios e Monitoria

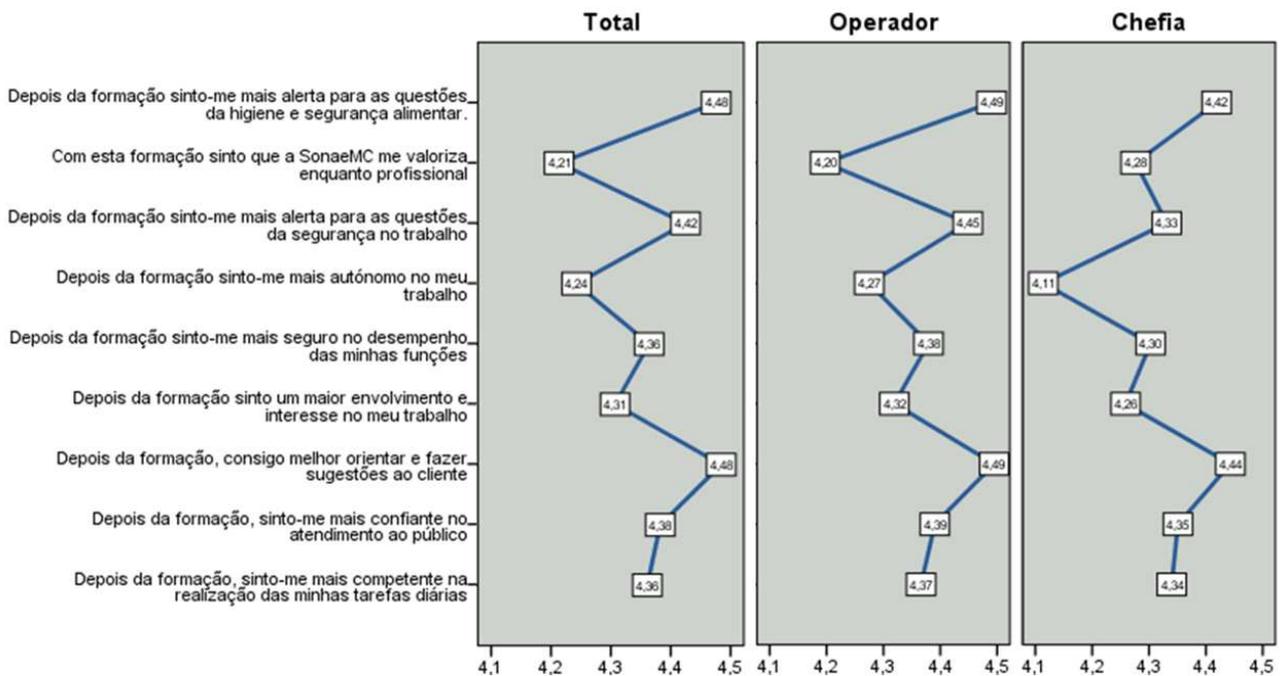


Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

O sétimo grupo segue a linha e a métrica do grupo 6, ou seja mede o grau de concordância de algumas afirmações. Repete-se o padrão e tendência da consistência das respostas no perfil de Chefias e Operadores tornando a média um resultado homogéneo resumindo o que sentem cada um destes colaboradores. Após a formação e de uma forma geral, nomeadamente os Operadores,

sentem-se mais preparados para o seu desempenho tendo noção que adquiriram mais competências que os prepararam para enfrentar as suas tarefas diárias. As competências adquiridas que mais valorizam são ao nível da segurança alimentar, segurança no trabalho e serviço ao cliente, muito em linha com a valorização e importância atribuída aos grupos 1,2 e 3. Os valores médios no perfil de Operador obtidos para o grau de confiança de cada um ao nível da segurança alimentar é de 4,49, higiene e segurança no trabalho 4,45, atendimento ao cliente com sugestão 4,49, confiança no atendimento perante o cliente 4,39. Os valores 4,37 de média para as respostas ao sentimento de aumento de autoconfiança e competência são reveladoras do bom caminho e como os *gaps* têm vindo a diminuir, estes valores quando analisados em separado mantêm a mesma tendência. Reforçam esta posição as respostas dadas às questões de autonomia e segurança no desempenho e interesse no seu trabalho e funções com os Operadores a responderem 4,27, 4,38 e 4,32 respetivamente. Uma nota para a valorização profissional, que embora seja reconhecido que a empresa o faz, tem uma média relativamente mais baixa que todas as outras 4,20. As Chefias por seu lado atribuem uma pontuação relativamente baixa 4,11 à autonomia após a formação o que pode indiciar que para este grupo de profissionais possa ir um pouco mais longe na formação ministrada, embora não sendo foco da Escola é importante para estes colaboradores pois podem daí retirar mais-valias para a sua função. Sem dúvida que a Escola de Percíveis denota o tal fator chave no desenvolvimento de competências teóricas e práticas dos colaboradores que a frequentam, representado no gráfico 11.

Gráfico 11 – Grupo 7 Perfis de respostas, Grau de Concordância às afirmações

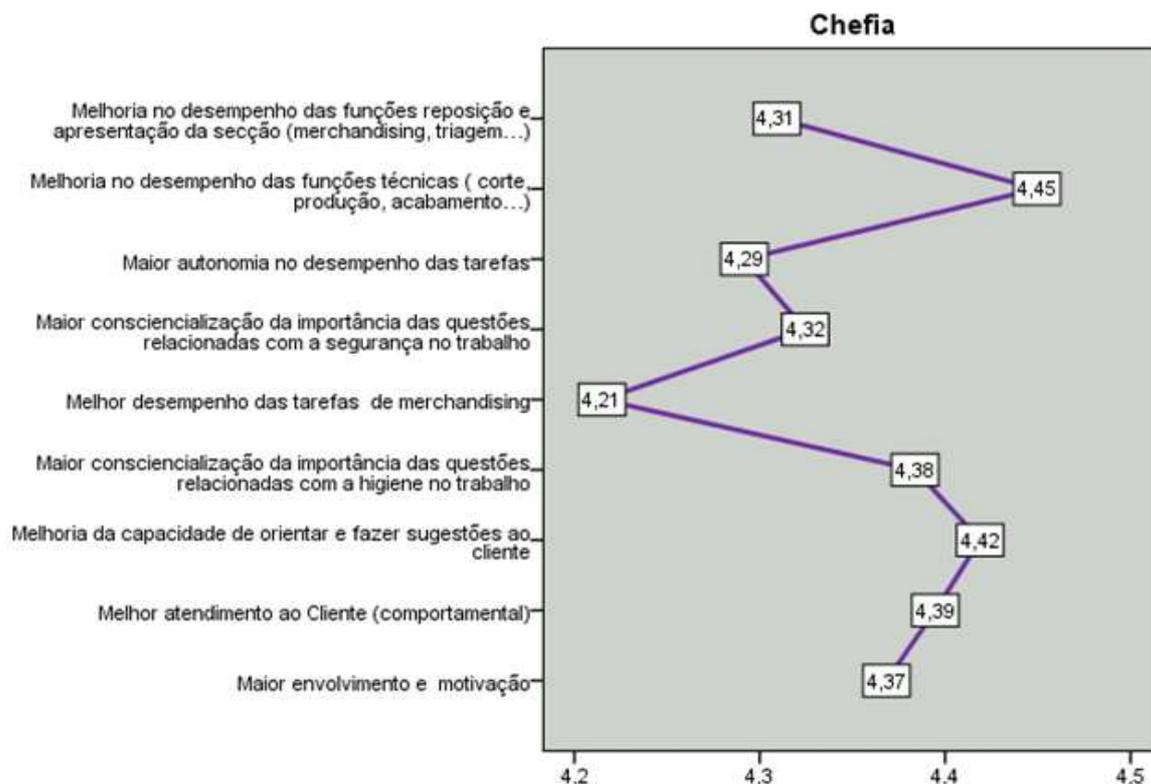


Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

O grupo 8 é fundamental para conhecer como as Chefias veem evoluir os seus colaboradores e confirmar, de facto, se estes estão a ganhar competências, diminuindo o *gap* ou os *gaps* verificados inicialmente, indo de encontro ao estabelecido pela empresa. Pedia-se para classificar o impacto

que, na perspetiva das Chefias a Escola de Percíveis produziu nas competências dos seus colaboradores. A escala mantém a lógica de todas as anteriores de 1,00 a 5,00 em que o valor mais baixo significa menor impacto e o valor mais alto maior impacto. A pontuação mais baixa regista-se, como esperado, na componente de “merchandising” com 4,21, confirmando alguns ajustes que devem ser efetuados em relação a esta matéria. A mais elevada é de 4,45 confirmando a evolução já sentida por todos das competências ao nível prático. Hoje os colaboradores são melhores a manusear os produtos das suas áreas. Autonomia no desempenho das tarefas regista o segundo valor mais baixo 4,29 mas considera-se um bom valor tal como todos os atribuídos a este aumento de competências todos acima de 4,20 de média. Maior consciencialização da importância das questões relacionadas com a segurança no trabalho regista 4,32 e maior envolvimento e motivação 4,37. As restantes afirmações, maior consciencialização da importância das questões relacionadas com a higiene no trabalho, melhor atendimento ao cliente em termos comportamentais e melhoria da capacidade de orientar e fazer sugestões aos clientes atingem valores de 4,38, 4,39 e 4,42 respetivamente. Assumindo um papel determinante o ganho de competências no atendimento e serviço ao cliente. Sem dúvida que a evolução é notória e os colaboradores sentem-na reforçada aqui pela observação e opinião das Chefias. Esta valência gerada pela Escola está a criar uma dinâmica positiva de acréscimo de valor a todos os colaboradores tornando o futuro ainda mais promissor nestas vertentes de gestão de Recursos Humanos. A Escola de Percíveis sai mais uma vez reforçada como o fator chave de desenvolvimento de competências teóricas e práticas dos colaboradores como apresentado no gráfico 12.

Gráfico 12 – Grupo 8 Perfis de respostas Chefias, Impacto nas competências dos colaboradores



Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

As repostas 9.1 e 9.2 evidenciam o gosto e o ganho que cada um tirou na frequência da Escola. Na primeira questão do grupo 9 a avaliação é de 4,14 de média para o global das respostas, traduzindo-se em valores que representam como os formandos viram as suas expectativas plenamente satisfeitas em relação à formação que receberam, sabendo que 1,00 é “ficou aquém” e 5,00 “excedeu as expectativas”. Os valores são praticamente idênticos quando analisados os perfis em separado com 4,13 para os Operadores e 4,18 para as Chefias. A resposta 9.2 mede o grau de satisfação para com a Escola, em que o mínimo 1,00 equivale a muito insatisfeito e o máximo 5,00 é sinónimo de muito satisfeito, registaram-se médias de 4,43 no perfil total, 4,42 nos Operadores e 4,50 nas Chefias, evidenciado no quadro 5.

Quadro 5 – Avaliação da formação e grau de satisfação com a Escola de Percíveis

Valor médio de respostas Grupo 9 (perguntas fechadas)	Total		Operadores		Chefias	
	Resp	Média	Resp	Média	Resp	Média
Formação que recebeu na Escola de percíveis	2263	4,14	1811	4,13	452	4,18
Grau de satisfação para com a Escola de Percíveis	2263	4,43	1811	4,42	452	4,50

Fonte: Inquérito de Avaliação da Escola de Percíveis / SPSS®

As questões abertas revelam grande importância num estudo desta natureza, ainda que de difícil recolha e junção estas evidenciam um número de pistas para atuação futura muito relevantes.

A pergunta 9.3 sugeria que fossem colocados **os aspetos que mais podem ser melhorados na Escola**. Cerca de 32% não sabe ou não respondeu, dos quais 86,5% são Operadores e 13,5% Chefias. No entanto, os restantes 68% colocam diversas sugestões que devem ser ponderadas, analisam-se aqui as mais citadas: “Mais formação prática” com 16,1%; “Ter formação mais vezes e menos espaçada” com 10,5%; “Local mais próximo ou mesmo na sua loja” com 6,4%; “Mais tempo de formação” com 5,1%; “Aprofundamento dos temas” com 3,8% e “Entrega de documentação mais adequada” com 3,4%. Mais uma vez se regista um alinhamento nos aspetos mais relevantes entre Operadores e Chefias. Estas sugestões fazem sentido numa perspetiva de curto prazo e de melhoria contínua do trabalho prestado pela Escola, embora uma ou outra seja de difícil execução como, por exemplo, “a formação ser dada mais próximo da loja de cada um”, pois acarretaria investimentos elevados, pode no entanto dar pistas para que sejam criados mais conteúdos programáticos de forma a poderem ser intensificados no terreno indo assim ao encontro de outras questões como é o caso do “aumento da frequência” e “aprofundamento do conhecimento prestado pela formação”.

As respostas à questão 9.4 referem-se **aos aspetos que são considerados mais positivos na Escola**. A pergunta obteve um número de “não sabe/não responde” bastante mais baixo com apenas 94 dos questionários validados a não colocarem qualquer ponto, 85% são Operadores e os restantes 15% são Chefias, representando 4,1% das respostas totais. As mais frequentes observações foram: “novas aprendizagens” com 21,4%; “gostaram de tudo” com 16,3%; “partilha de ideias, troca de conhecimentos e visitas a outros locais” com 14,2%; “aulas práticas” com 10,9%; e “nível dos formadores” com 6,7% de referências. Como tem sido hábito a distribuição de respostas por

Chefias e Operadores é muito igual nos diversos pontos referidos mantendo uma proporcionalidade na quase totalidade dos campos. Esta questão aberta mostra o quanto é importante para todos a Escola de Percíveis tendo a empresa conseguido criar um grande nível de envolvimento e motivação dos seus colaboradores aos mais diversos níveis neste projeto. Há, e os estudos demonstram-no, uma grande ligação à Escola e a tudo aquilo que ela potencia nomeadamente ao nível dos ganhos de competências.

## 6.4 Conclusões dos Estudos

Coloca-se em evidência e relembra-se, os objetivos gerais e específicos do trabalho bem com a questão de investigação;

A Escola de Percíveis visa dotar os seus formandos de mais e melhores competências técnicas, práticas e teóricas para poderem prestar um serviço excelente aos clientes da empresa. É este o tema que se pretende estudar, podendo-se formular a seguinte questão de investigação: De que forma têm evoluído ou não, os colaboradores de Percíveis da SONAE MC, após contacto com a Escola, nomeadamente das secções para as quais está neste momento vocacionada, Talho, Padaria Pastelaria, Frutas e Legumes, Peixaria e Charcutaria?

O presente Trabalho de Projeto tem como objetivo geral analisar e avaliar de que forma os Operadores de Percíveis ao frequentarem a Escola desenvolveram as suas competências ao nível teórico e prático. Pretende-se ainda compreender a sua evolução após a frequência do plano formativo desde a fase de diagnóstico até ao momento atual do estudo.

Como objetivos específicos podem ser definidos os seguintes:

- Compreender como os colaboradores percebem a sua evolução de competências após a frequência da Escola de Percíveis;
- Perceber como as chefias percebem o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores após a formação na Escola de Percíveis;
- Analisar a forma como é avaliada globalmente a Escola de Percíveis, toda a sua envolvente pedagógica, de conteúdos, prática e meios utilizados;
- Analisar como é avaliada a monitoria e a forma utilizada para a aquisição de conhecimentos.
- Apresentar um conjunto de sugestões de melhoria nos diversos níveis, conteúdos, instalações, abordagens e meios.

Estudadas e analisadas as três linhas de investigação que permitiram estudar a Escola de Percíveis da SONAE MC constata-se que existe um grande alinhamento entre todas elas. Cada uma com a sua perspetiva e objetivo levam a uma grande conclusão genérica: A Escola tem sido nestes três últimos anos o fator chave no desenvolvimento de competências teóricas e práticas de todos os que estão ligados à área de Percíveis, respondendo positivamente à questão de investigação definida bem como ao objetivo geral deste trabalho. Para além disso a Escola tem igualmente ajudado a sistematizar e alinhar prioridades dos seus colaboradores no sentido de estes estarem mais preparados para as exigências do mercado moderno da distribuição alimentar. Os *gaps* hoje existentes são seguramente menores se comparados com período anterior à existência dos planos formativos da Escola.

No estudo comparativo e tomando de partida o diagnóstico inicial efetuado em 2008 com resultados conhecidos no início de 2009, Escola de Percíveis (2009), resultados de janeiro de 2012, verificou-se que toda a população evolui de uma forma notável estando hoje em patamares definidos e esperados pela empresa. Uma evolução natural de conhecimento e prática, ou seja desenvolvimento de competências teóricas e práticas. A população de Percíveis tem hoje um conhecimento muito alargado e mais aprofundado sobre diversas matérias do seu trabalho. Aumentaram o seu sentido crítico e de raciocínio tornando-os mais preparados para as situações novas que acontecem todos os dias. Há evidentemente um caminho a percorrer, natural num processo que ainda tem que ser desenvolvido e sustentando nos próximos anos, mas as indicações são muito positivas. As avaliações feitas pelas Chefias nas lojas nos locais de trabalho e pelos formadores em ambiente de Escola reforçam esta linha de pensamento, pois os resultados dos testes teóricos são muito animadores deixando espaço para melhoria no terreno com o saber fazer a ganhar consistência. A taxa de insucesso tem sido reduzida cerca de 3%, embora se possa colocar a questão do nível de dificuldade, equacionando-se eventualmente o elevar da fasquia, também deixa bons indicadores no empenho e motivação para aprender por parte dos formandos. Os resultados da observação das Chefias e dos Formadores são muito equilibradas e em linha, não muito distantes das médias obtidas pelos formandos nos testes teóricos reforçando a coerência e a consistência do pretendido pela empresa para diminuição dos *gaps* iniciais indo ao encontro dos seus objetivos.

Os “Focus Group” demonstram uma grande motivação e predisposição para a Escola por parte dos colaboradores de Percíveis. De uma forma livre e espontânea reponderam a perguntas e “provocações” permitindo a obtenção de opiniões realistas. Em toda a linha sente-se o ganho de competências ao nível dos seus conhecimentos e sentido crítico do processo de aprendizagem. Quem passa pela Escola valoriza e dá pistas para o seu melhor funcionamento. Sugerem igualmente como a empresa deve olhar para as suas carreiras e como podem as Chefias potenciar ainda mais a Escola. Opiniões na linha das certificação de competências adquiridas e partilha com as Chefias são notas relevantes para a Escola e empresa compreenderem qual o melhor caminho a seguir. Ao nível dos conteúdos e organização são dadas sugestões importantes de como devem ser adaptados e transmitidos. Valorizam as instalações e os Formadores como fatores relevantes no sucesso deste programa. Sem dúvida reconhecem uma mais-valia para todos os envolvidos.

Terminados os “Focus Group” sentiu-se uma lacuna e nasceu uma necessidade uma vez que as Chefias não tinham sido envolvidas e foram citadas. Se os colaboradores acham que as Chefias deveriam agir de uma determinada forma então o que estes pensariam dos seus colaboradores e da Escola? O questionário tornou-se assim fundamental para esclarecer as dúvidas permitindo ainda a comparação entre os diversos níveis de profissionais. Um grande desajuste tornaria a tarefa da empresa mais complexa mas seria necessário e valeria o risco envolver todos. O questionário foi construído com perguntas comuns para serem comparáveis, com mais um grupo só para responsáveis, com questões específicas sobre os seus colaboradores. Completou-se assim o ciclo, nos “Focus Group” os Operadores falaram das Chefias, no questionário deu-se o inverso. A grande e surpreendente adesão ao questionário tornou o estudo mais conclusivo. Das 5 150 repostas possíveis foram validadas 2263, o representa 44% do total do Universo, sendo cerca de 41% do total de Operadores que passaram pela Escola e 61% do total de Chefias. As conclusões nesta abordagem estão muito em linha com as dos estudos elaborados para este trabalho.

O mais interessante dos resultados desta investigação, foi o alinhamento entre as duas populações, demonstrando o grande interesse pela Escola bem como o reconhecimento de que esta tem

contribuído, de uma forma determinante, para o aumento de competências aos mais diversos níveis, saber fazer e estar, com aumento de conhecimento e vontade para lidar com as diversas realidades de cada função. A Escola é muito bem avaliada e reconhecida por todos como determinante nesta evolução, encurta os *gaps*. Todos se sentem melhores e mais preparados e reconhecem que os outros também o estão, como, aliás, se pretendia analisar através da definição dos objetivos específicos desta investigação. Há ligeiras assimetrias entre o estudo quantitativo e o qualitativo mas não são relevantes. Embora existam algumas citações nos “Focus Group” sobre carreiras e expectativas bem como envolvimento das Chefias, nos questionários isso não é notório. Não só nos diversos grupos de questões fechadas mas também nas duas questões abertas onde não são sugeridas ou sentidas propostas dissonantes com o analisado. A empresa tem aqui uma ferramenta excepcional para potenciar o desenvolvimento dos seus ativos humanos que certamente irá aproveitar, limando algumas arestas tornando-a ainda mais eficaz na resolução daquilo que considera como prioridade ou fator diferenciador do negócio que são precisamente os seus Recursos Humanos, agora ainda mais preparados e mais competentes.

Ficam, de qualquer forma algumas notas para reflexão que decorrem dos dois momentos de recolha de opinião, o “Focus Group” e o questionário de autodiagnóstico com sugestões dadas pelos diversos intervenientes.

Em ambos os estudos constata-se que é necessário aprofundar e orientar as temáticas ligadas ao atendimento REPA e ao “merchandising”. São pontos de grande importância estratégica definida pela empresa e contribuem de uma forma direta para o aumento de competências, nomeadamente no serviço ao cliente que hoje não estão a ser aproveitadas e potenciadas pelas Escola ao máximo. Estas duas vertentes sobressaem nas opiniões expressas pelos diversos colaboradores, quer em grupo quer nas respostas ao questionário, devendo por isso ser reequacionadas.

A valorização profissional, a comunicação e envolvimento das Chefias, apesar de não ser muito notória a assimetria, quando se comparam estudos, ela existe. Tornando-se eventualmente necessário uma mudança de comportamento permitindo alavancar o nível de motivação para com a Escola antes, durante e após a formação.

Acompanhar os colaboradores, divulgar as notas obtidas e preparar para a frequência da Escola são tarefas que devem ser feitas para otimizar o potencial deste plano formativo.

Ao nível dos manuais, sabendo que são confidenciais e igualmente por uma questão de custo, não é possível distribuí-los aos formandos, sugere-se duas situações que podem minimizar este desconforto, por um lado disponibilizar um manual resumido e com as principais linhas de atuação de cada função e por outro cada loja dispor de manuais completos para consulta física ou informática para todos os interessados.

Há ainda algumas questões que aqui se deixam de preocupação para o futuro e para que a Escola possa ser mais sustentada. Sabendo que o programa é finito e a evolução dos colaboradores é notória, estará esgotado, nos próximos quatro ou cinco anos todo o plano formativo existente. Desde logo é necessário pensar para além do nível de Mestre o que poderá ser disponibilizado em termos formativos. Poderão ser equacionados eventualmente cursos mais avançados e mais específicos ao nível do serviço ao cliente numa vertente comportamental e também motivacional, para além do aprofundamento de temáticas práticas mais complexas desde a origem e produção dos produtos até às confeções culinárias mais evoluídas e atuais.

Pensar numa abrangência para áreas complementares aos Percíveis, nomeadamente refeições prontas e cafetarias, que exigem igualmente conhecimentos técnicos, teóricos e práticos de monta, incluindo-as nos planos da Escola. Esta linha de atuação já está a dar os primeiros passos e estão a ser criados planos formativos para ir de encontro a estas necessidades. Equacionar igualmente o alargamento a outras populações com pacotes de formação mais reduzidos de forma a criar polivalências dentro das lojas mas com a preparação adequada para o exercício básico das funções de Percíveis.

Outra sugestão, ainda que careça de grande prudência, será potenciar a Escola ao exterior com parcerias nomeadamente com Escolas profissionais ou outras de forma a potenciar os ativos financeiros e humanos alocados. Utilizar ainda o espaço da Escola para demonstrar aos clientes como este plano dá garantias de um serviço de qualidade ao nível do atendimento e dos produtos pode ser uma possível opção.

Ficou assim demonstrado, objetivo geral deste estudo, que os colaboradores estão a evoluir de uma forma gradual e consistente minimizando à medida que o tempo passa os *gaps* e as lacunas iniciais, revelando-se o investimento e aposta da empresa numa mais-valia de valorização dos seus Recursos Humanos, que certamente irão contribuir para o desenvolvimento da empresa.

Ao nível dos objetivos específicos, ficou igualmente demonstrado, que os colaboradores sentem a sua evolução de competências após frequência da Escola de Percíveis sentindo-se mais preparados para a sua função e exigências do dia-a-dia. As Chefias confirmam isso mesmo e reconhecem que os seus colaboradores adquiriram e desenvolveram de uma forma muito positiva as suas competências nomeadamente de saber estar e saber fazer. A Escola de Percíveis é muito bem avaliada por todos os participantes nos estudos reconhecendo que esta é indispensável no seu desenvolvimento ao nível da aprendizagem prático e do conhecimento teórico utilizando os meios adequados para o efeito. Os Formadores assumem um papel central na transmissão de todo o conhecimento e são avaliados como indispensáveis e competentes utilizando a forma e os conteúdos adequados. As sugestões de melhoria recolhidas são, sem dúvida, fundamentais para tornar a Escola um sucesso ainda maior.

As conclusões reforçam positivamente a resposta à questão de investigação colocada; De que forma têm evoluído ou não, os colaboradores de Percíveis da SONAE MC, após contacto com a Escola, nomeadamente das secções para as quais está neste momento vocacionada, Talho, Padaria Pastelaria, Frutas e Legumes, Peixaria e Charcutaria?

As opiniões e repostas recolhidas são sem dúvida de crucial importância para o investigador e para a empresa. Para o primeiro como Quadro da empresa pode contribuir para alterar a sua forma de atuar bem como as de quem com ele trabalham, para a empresa pois pode aproveitar e potenciar o seu investimento. A Escola de Percíveis é hoje uma realidade e em boa hora surgiu encetando um caminho adequado, como demonstrado, possibilitando a todos os envolvidos retirar vantagens e permitindo que a sustentabilidade da empresa seja prolongada no tempo, pois com as exigências e dificuldades dos dias de hoje os clientes irão certamente reconhecer e premiar o esforço feito naquilo que demais precioso as empresas têm ou seja os seus Recursos Humanos.

## 7 Considerações Finais

Uma viagem longa e complexa esta que acabou de ser realizada, de grande valia para o investigador, pelos meandros da problemática das organizações modernas, competências e importância dos Recursos Humanos. A sociedade, as empresas e os Humanos mudam a um ritmo cada vez mais rápido. Hoje estes Recursos assumem-se como o principal motor das empresas. Sabe-se que nem sempre se pensou desta forma. As transformações foram obrigando todos os intervenientes a questionarem o porquê de um colaborador ou empresa terem resultados diferentes e por vezes melhores que outros. Este paradigma tornou-se talvez o grande desafio da Gestão de Recursos Humanos atual. O estudo das competências do incontornável McClelland (1973) até aos autores mais modernos contemporâneos e portugueses como Ceitil (2007) ou Camara *et al.* (2007), demonstram como estes conceitos são importantes e têm mudado de uma forma espantosa.

Só é possível encontrar o equilíbrio necessário como uma visão de médio e longo prazo prosseguindo uma política de Gestão de Competências consistente. Para isso contribuem, de uma forma determinante, todos os processos formativos adequados para que gradualmente se possa ir diminuindo os intervalos ou *gaps* entre o que se pretende no futuro e a realidade atual. Este é o processo normal de combate ao imobilismo e inconformismo só possível com uma visão estratégica apurada e uma forte noção de necessidade de mudança. Como diz Huteau (1997) *in* Caetano & Vala (2007), esta contribuição é sobretudo exercida através do impacto que a formação tem nas competências dos colaboradores. Mesmo tendo a consciência de que formar adultos não é uma tarefa fácil é fundamental e possível encontrar soluções adequadas para possibilitar o desenvolvimento e ganho de competências.

É nesta linha que surge a Escola de Percíveis da SONAE MC, uma Escola incluída em algo mais vasto denominado *Sonae Retail School*, que tem como objetivo formar e desenvolver as competências teóricas e práticas dos colaboradores de Percíveis, para que estes possam ser mais capazes no seu dia-a-dia e poderem servir os clientes de uma forma diferenciadora e com isso ter a empresa e os seus Recursos Humanos o reconhecimento de um serviço de excelência. Não é fácil, exige grande empenho da empresa e avultados investimentos, mas os resultados são animadores. Os estudos efetuados neste projeto demonstram isso mesmo, ainda que existam pontos de melhoria, verifica-se quer pela evolução nos diversos níveis de conhecimento e pelas notas obtidas, bastante positivas, pelo entusiasmo das reuniões dos “Focus Group” e pelas respostas dadas ao questionário por Operadores e Chefias que o caminho traçado está a dar os seus frutos com excelentes resultados. Os *gaps* hoje são claramente menores do que quando em 2008 surgiu o primeiro diagnóstico. Os colaboradores evoluíram, sentem-se mais capazes, ganharam confiança, conhecimentos teóricos e práticos, viram, por isso, aumentadas as suas competências e a Escola foi o fator chave de sucesso.

Existe um percurso de melhorias nomeadamente em algumas matérias e atitudes comportamentais que é necessário afinar, no entanto não há evidências que estas sejam determinantes para o não sucesso do projeto. As sugestões de melhoria são construtivas e passíveis de correção sem grandes investimentos e, por isso, deixam bons indicadores para que o programa possa ser mais adequado às necessidades. Há trabalho para fazer ao nível do serviço ao cliente não só na adequação de

conteúdos pedagógicos mas essencialmente entender quais são as necessidades destes. Uma linha de atuação futura será entender e estudar o cliente que não foi possível abordar neste estudo.

No futuro há que pensar igualmente em várias situações para garantir que a Escola segue em frente e tem a sustentabilidade necessária. Que níveis de conhecimento devem ser ministrados, termina em Mestre ou haverá espaço para mais outros graus de evolução e especialização, são questões que necessitam de respostas. Outra questão na qual é necessário refletir diz respeito aos conteúdos que devem constar nos programas nomeadamente mais técnicos e eventualmente mais aprofundados bem como a inclusão ou não de temáticas de gestão comportamental. Há ainda a considerar algumas alterações e ajustes que devem ser efetuados aos atuais conteúdos pedagógicos e formas de transmissão de conhecimento potenciado o seu sucesso nos destinatários.

Outros desafios que se deparam à empresa, de imediato ou dentro em breve, estão ligados às carreiras dos colaboradores e à certificação de competências. Se esta última está em fase de conclusão a primeira carece de grande reflexão pois indexar salários, competências e carreiras é algo estrutural que não só necessita de estudo profundo evitando criar assimetrias e injustiças mas porque são necessários meios financeiros para as poder disponibilizar e aplicar. Nesta vertente irá também assumir um papel relevante as políticas de retenção de Recursos Humanos, se hoje o mercado não regista saídas de colaboradores pois a oferta de emprego é praticamente inexistente, nem sempre assim será e espera-se aquando da retoma económica que a mobilidade dos melhores colaboradores também possa acontecer.

Sem dúvida que nunca como agora tudo isto faz sentido, formar para ter melhor colaboradores, com mais competências e melhor preparados para este nosso mercado tão competitivo, o que seria dos Recursos Humanos e das empresas se não evoluíssem no saber e no conhecimento. Este foi o mote que estimulou o investigador a seguir este caminho nem sempre fácil. Do nada se construiu uma linha de investigação sobre uma temática e uma realidade das empresas modernas. Havendo a possibilidade de estudar uma das poucas “Universidade Corporativas” existentes, como intitula Chiavenato (2009), tornou-se determinante para a escolha do tema.

Por seu lado a empresa após três anos de funcionamento da Escola de Percíveis achou que seria a altura certa para fazer uma avaliação estruturada do projeto. Juntaram-se esforços e meios, sendo só assim possível estudar com maior profundidade esta problemática. As ajudas e disponibilidades da empresa foram determinantes para levar o estudo até ao fim.

Ficou de facto demonstrado e indo ao encontro do objetivo geral deste estudo, que os colaboradores estão a evoluir de uma forma gradual e consistente minimizando os *gaps*, revelando-se o investimento e aposta da empresa numa mais-valia de valorização dos seus Recursos Humanos, vão contribuir para o desenvolvimento da empresa.

Ao nível dos objetivos específicos, ficou também demonstrado, que os colaboradores sentem a sua evolução de competências após frequência da Escola de Percíveis. Estão mais preparados para a sua função e exigências do dia-a-dia. As Chefias confirmaram isso mesmo e reconhecem que os seus colaboradores adquiriram e desenvolveram de uma forma muito positiva as suas competências nomeadamente de saber estar e saber fazer.

A Escola de Percíveis é muito bem avaliada por todos os participantes tornando-se indispensável no seu desenvolvimento a nível da aprendizagem prática e do conhecimento teórico utilizando os meios adequados para o efeito. Os Formadores assumem um papel central na transmissão de todo o conhecimento e são avaliados como fundamentais e competentes utilizando a forma e os conteúdos adequados. As sugestões de melhoria recolhidas são, sem dúvida essenciais para tornar a Escola um sucesso ainda maior.

As conclusões dão uma resposta positiva à questão de investigação colocada; De que forma têm evoluído ou não, os colaboradores de Percíveis da SONAE MC, após contacto com a Escola, nomeadamente das secções para as quais está neste momento vocacionada, Talho, Padaria Pastelaria, Frutas e Legumes, Peixaria e Charcutaria?

No futuro há que levar em linha de conta as questões levantadas pelo o estudo pois assim poder-se-á garantir uma maior componente de desenvolvimento de competências teóricas e práticas de quem frequenta ou virá a frequentar a Escola. Por outro lado o nível de informação que foi conseguida quer ao nível dos “Focus Group” quer no elevado número de respostas ao questionário, permitem aprofundar de uma forma consistente este estudo, indo mais além naquilo que é o tratamento e cruzamento dessa informação. Poderá ainda permitir obter mais indicações para afinar muitos dos processos analisados, como por exemplo ir ao detalhe das funções, das secções de zonas geográficas ou outros “clusters” existentes. O que aqui se desenvolveu é importante mas genérico, dando pistas globais necessárias para o arranque de um estudo mas que poderão ser mais conclusivas numa nova investigação de maior profundidade e abrangência.

As limitações desta investigação ao tempo que é sempre escasso e por vezes não é possível fazer tudo, como ler e estudar a vasta e diversa bibliografia, os documentos existentes aproveitando melhor o trabalho desenvolvido. Investigador é Quadro da empresa com dificuldade de se abstrair do seu conhecimento empírico mas é igualmente uma vantagem acedendo a documentos necessários para investigar investigação.

O recurso ao programa informático SPSS® que poderia ser mais potenciado com a informação disponível com maior cruzamento de informação para reforçar conclusões, mas por falta de tempo não foi feito.

## Bibliografia

ABRECHT, R.; (1994); *A Avaliação Formativa*; (1ª edição); Rio Tinto: Edições ASA.

ALAS; N. B.; (2009); *Trabalho de Projeto – Novas Tendências de Gestão Pública: A implementação de um programa de avaliação e desenvolvimento de competências numa unidade de serviços partilhados*; Évora: Universidade de Évora.

ALBARELLO, L. *et al.*; (1997); *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*; (1ª edição). Lisboa: Gradiva.

ARMSTRONG, M.; (2001); *A Handbook of Human Resource Management* ; (8th.ed.) London.

AZEVEDO, B.; (2007) *Prefácio à 4ª edição, página 29 in* CAMARA, P. B., Guerra, P.B., Rodrigues, J.V.; (2007); *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*; (4ª edição); Lisboa: Publicações D. Quixote.

BILHIM, J. A.; (2008); *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*; (6ª Edição); Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.

BOYATZIS, R. E.; (1982); *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

CAETANO, A., VALA, J. (Organizadores); (2007); *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*; (3ª edição); Lisboa: Editora RH.

CAMARA, P. B., Guerra, P.B., Rodrigues, J.V.; (2007); *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*; (4ª edição); Lisboa: Publicações D. Quixote.

CEITIL, M.; (2008); *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*; (1ª edição, 2ª reimpressão); Lisboa: Edições Silabo.

CEITIL, M. (Organizador); (2007); *Gestão e Desenvolvimento de Competências*; (1ª edição, 2ª reimpressão); Lisboa: Edições Silabo.

CEITIL, M.; (2007) *O papel da formação no desenvolvimento de novas competências in* CAETANO, A., VALA, J. (Organizadores); (2007); *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*; (3ª edição); Lisboa: Editora RH.

- CEITIL, M.; CUSTÓDIO, P.; (2007) *Perspectiva geral para um modelo de intervenção* in CEITIL, M. (Organizador); (2007); *Gestão e Desenvolvimento de Competências*; (1ª edição, 2ª reimpressão); Lisboa: Edições Silabo.
- CERVO, A. L., BERVIAN, P. A.; (1983); *Metodologia Científica*; (3ª Edição); São Paulo: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I.; (2009); *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como incrementar talentos na empresa*; (7ª edição); São Paulo: Manole.
- CUSTÓDIO, P.; (2007) *A gestão de competências e a gestão do conhecimento* in CEITIL, M. (Organizador); (2007); *Gestão e Desenvolvimento de Competências*; (1ª edição, 2ª reimpressão); Lisboa: Edições Silabo.
- DA SILVA, C. M.; (1993); *Estatística Aplicada à Psicologia e Ciências Sociais*; Lisboa: McGraw - Hill de Portugal, Lda.
- DAVIES, B., & ELLISON, L.; (1999); *School Leadership in the 21st Century: A Competency and Knowledge Approach*; (3<sup>rd</sup>.ed); London.
- DRUKER, P.; (1994); *Management for Results*; London: Heineman
- DRUKER, P.; (1995); *A gestão numa época de grande mudança*; Lisboa: Difusão Cultural.
- GREENE J. O., RANEY B. B.; (2003); *Handbook of communications and full field interactions skills*; Londres: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- HALL, A., NEVES, C., PEREIRA, A.; (2011); *Grande Maratona de Estatística no SPSS®*; Lisboa: Escolar Editora.
- HAMPTON, D; (1981); *Administração Contemporânea: Teoria, Prática e casos*; São Paulo: McGraw-Hill.
- HILL, M. M., HILL, A.; (2008); *Investigação por Questionário*; Lisboa: Edições Silabo.
- LE BOTERF, G. L.; (1999); *rie des C* ; (2ª Ed.); Paris: Éditions d'organisation.
- LOPES, J. L.; (2007); *Fundamental dos Estudos de Mercado – Teoria e Prática*; (2ª Edição); Lisboa: Editora Silabo.

- MALHOTRA, N. K., BIRKS, D. F.; (1999); *Marketing Research: An Applied Approach*; Prentice Hall / Financial Times.
- MAROCO, J.; (2003); *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS®*; (1ª edição); Lisboa: Edições Silabo.
- MCCLELLAND, D. C.; (1973); "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, Vol. 28(1), 1-14.
- MENDES, P.; (2007); *Prefácio à 4ª edição, página 333 in CAMARA, P. B., Guerra, P.B., Rodrigues, J.V.*; (2007); *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*; (4ª edição); Lisboa: Publicações D. Quixote.
- MITCHELL, G.; (1998); *The Trainers Handbook – The AMA Guide to Effective Training*; (3ª edição); AMACOM.
- MITRANI, A., DALZIEL, M., BERNARD, A.; (1994) *Homens e Competências*, Edições Zenite.
- NEVES, J. G., GARRIDO, M., SIMÕES E.; (2008); *Manual de competências Pessoais, interpessoais e instrumentais, Teoria e Prática*; Lisboa: Edições Silabo.
- PERETTI, J.P.; (1997) *Recursos Humanos*; Lisboa: Edições Silabo.
- RIBEIRO; Z. M.; (2011); *Trabalho de Projeto – Qual o Modelo de Formação para o Desenvolvimento de Competências. Uma Proposta de Modelo para a Empresa TAGAEL, S.A.*; Évora: Universidade de Évora.
- RAMOS, E., BENTO, S., (2007); *As competências: quando e como surgiram in CEITIL, M.* (Organizador); (2007); *Gestão e Desenvolvimento de Competências*; (1ª edição, 2ª reimpressão); Lisboa: Edições Silabo.
- SOUSA, M. J., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J.; (2006); *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*; (6ª edição); Lisboa: Lidel Edições Técnicas, Lda.
- SCHULER, R., JACKSON, S.; (2003); *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships*; Thomson.

SPENCER, L. M., SPENCER, S. M.; (1993); *Competence at Work Models for Superior Performance*;  
Nova Iorque: John Wiley & Sons, Inc.

STOREY, J.; (1992); *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*;  
Blackwell.

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A.; (1997); Dynamic capabilities and strategic management,  
*Strategic Management Journal*, Vol. 20.

TREMBLAY, M., & SIRE, B. (1999), Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?, *Revue Française de Gestion*; nov.-dez.

VAZ, E., MEIRINHOS, V. (Organizadoras); (2010); *Recursos Humanos - Das Teorias às Boas Práticas*;  
(1ª Edição); Lisboa: Editorial Novembro.

WERTHER, B; DAVIS, K; (1983); *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*; São Paulo: McGraw-Hill.

WOODRUFF, C.; (1991); "Competent by any other name"; *Personnel Management*. 23.  
[www.psychometrics.co.uk](http://www.psychometrics.co.uk)

## Documentos Consultados

APED; (2010); Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição – *Balanço Recursos Humanos APED – Ano 2010*; Lisboa: APED.

APED; (2011); Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição – *Barómetro de vendas APED – Ano 2011*; Lisboa: APED.

APED; (2011); Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição – *Ranking APED – Ano 2011*; Lisboa: APED.

APED; (2011); Comissão de Produtos Alimentares e Segurança Alimentar – *Código de Boas Práticas da Distribuição Alimentar APED – Ano 2011; (1ª Edição)*; Lisboa: APED.

IQF; (2006) Instituto para a Qualidade na Formação, *Guia para a Avaliação da Formação*; Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação.

Nielsen; (2010); The Nielsen Company – *Anuário Food 2010*.

SONAE; (2012); Sonae – *Handboock Retail, Shopping Center & Telecom*; (3ª Edição); Maia: Sonae.

SONAE; (2012); Sonae – *Investor Presentation*; Maia: Sonae.

SONAE MC; (2012); Sonae MC – *Competências funcionais e transversais*; Maia: Sonae MC.

SONAE MC; (2012); Sonae MC – *Estrutura Organizativa*; Maia: Sonae MC.

SONAE MC; (2012); Direção de Recursos Humanos – *Documentos Vários*; Maia: Sonae MC.

SONAE MC; (2012); Escola de Percíveis 2012 – *Evolução de Formandos*; Maia: Sonae MC.

SONAE MC (2009); Escola de Percíveis 2009 – *Modelo Operacional da Escola de Percíveis*; Maia: Sonae MC.

SONAE MC; (2012); Escola de Percíveis 2012 – *Novos Enquadramentos*; Maia: Sonae MC.

## Sítios da “internet” relevantes

APED; [www.aped.pt](http://www.aped.pt)

Ethisphere™ I.; [www.ethisphere.com](http://www.ethisphere.com)

Eurostat; [www.europa.eu](http://www.europa.eu)

Liam Healy & Associates; Chartered Occupational Psychologists; [www.psychometrics.co.uk](http://www.psychometrics.co.uk)

SONAE; [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)

## Anexos

## **Anexo 1**

### Guião “Focus Group”

## **Anexo 2**

### Questionário de Autodiagnóstico

## **Anexo 3**

Perfis de Respostas ao Questionário Total (Chefias + Operadores)

## **Anexo 4**

Perfis de Respostas ao Questionário Operadores

## **Anexo 5**

Perfis de Respostas ao Questionário Chefias

## **Anexo 6**

### Gráficos de Caracterização da Amostra