

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**A Formação Profissional numa empresa multinacional: um trunfo
indispensável!**

Raquel Abrantes Moreira

Ciclo de Estudos Conducente ao Grau de Mestre em Ciências da Educação
Área de Especialização em Formação de Adultos

2011

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**A Formação Profissional numa empresa multinacional: um trunfo
indispensável!**

Raquel Abrantes Moreira

**Ciclo de Estudos Conducente ao Grau de Mestre em Ciências da Educação
Área de Especialização em Formação de Adultos**

Relatório de Estágio orientado pela Professora Doutora Natália Alves

2011

Agradecimentos

Em primeiro lugar, expresso os meus agradecimentos à Professora Doutora Natália Alves a quem, na qualidade de orientadora, sempre mostrou disponibilidade ao longo da realização do meu estágio e do presente trabalho. Agradeço-lhe também pelos indispensáveis esclarecimentos e correcções que permitiram dotar o texto de maior coerência e consistência, pelas sugestões pertinentes, pelo rigor e empenho com que orientou este trabalho e pelo seu conhecimento e sabedoria.

Aos Professores do Curso pelo profissionalismo e pelos saberes e competências que em mim desenvolveram.

Aos Colegas do Curso pelas experiências, conhecimentos e vivências que partilhámos.

À AXA Portugal que me acolheu com disponibilidade e afeição.

À Dr.^a. Patrícia Lenine, Directora da Direcção de Formação, que amavelmente me concedeu autorização e oportunidade de me integrar na Academia AXA.

À Soraia Alves, Manuela Ribeiro e João Hermenegildo, da equipa de formação da Academia AXA, que generosamente e dentro das possibilidades me facultaram disponibilidade, orientação e apoio no decorrer do meu estágio.

Agradeço ainda à minha família por todo o apoio e estímulo que sempre me deram. Um carinho especial à minha Mãe pelo exemplo de coragem e por me fazer acreditar que *quem não desistir há-de conseguir!* Mesmo perante as maiores adversidades...

Finalmente, aos que directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho chegasse ao fim. A todos vós, muito obrigada!

Resumo

O presente trabalho, enquadra-se na modalidade de estágio curricular, realizado na empresa AXA Portugal, para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, na área da Formação de Adultos.

A área de intervenção em que esta modalidade de trabalho se insere é a Formação Profissional em contexto empresarial. E teve como principal objectivo compreender como se faz formação numa organização tão complexa e dinâmica como é o caso da AXA Portugal.

Durante o estágio, integrei um conjunto de projectos e realizei várias actividades que incidiram, fundamentalmente, no apoio ao processo de diagnóstico, planeamento e divulgação do programa formativo da Academia AXA para 2011, na concepção, desenvolvimento e implementação de uma acção formativa, no envolvimento na gestão administrativa da formação e na dinamização das novas tecnologias, mais propriamente o novo portal da aprendizagem da Academia AXA (plataforma *moodle*).

A realização do estágio curricular na Direcção de Formação da empresa multinacional AXA Portugal permitiu-me compreender como se pratica a formação profissional num contexto como este. Ao mesmo tempo, consolidei essas aprendizagens com um conjunto de bases teóricas que não só fundamentaram a área de intervenção em que estava a actuar, como também o contexto organizacional em que estava inserida.

Palavras – chave:

Formação Profissional, Universidade Corporativa, Aprendizagem Organizacional, Gestão da Formação.

Abstract

This work fits into the kind of curricular, in AXA Portugal, for the Degree of Master of Science in Education in the area of Adult Education.

The area of intervention performed in this type of work was on Professional Training in a business context and had as main objective to understand how to do training in an organization as complex and dynamic as in the case of AXA Portugal.

In methodological terms, I adopted the practices already used in the company with regard to training issues, since I have not been granted autonomy and flexibility needed to implement a draft stage. Thus, it integrates a number of projects and activities, which mainly focused on supporting the diagnostic process, planning and dissemination of the educational program of the Academy for 2011 AXA in the design, development and implementation of a training, involvement of administrative management training and stimulation of new technologies, more specifically the new portal AXA learning Academy (*moodle*).

The realization of the traineeship at the Directorate of Training multinational AXA Portugal allowed me to understand how to practice vocational training in such a context. At the same time, consolidate these learnings with a set of theoretical bases that not only justified the intervention area that was acting, but also the organizational context in which it was inserted.

Key Words:

Professional Training, Corporate University, Organizational Learning, Management Training.

Índice

Introdução	7
1.Capítulo I – Área de Intervenção	9
1.1 Formação Profissional	9
1.2 Universidades Corporativas	18
1.2.1 Definição do conceito	18
1.2.2 Caracterização das Universidades Corporativas	22
1.3 Aprendizagem Organizacional	24
1.3.1 Definição do conceito	24
2.Capítulo II - Caracterização da instituição	33
2.1 A Empresa AXA Portugal	33
2.2 Academia AXA	39
2.2.1 Estrutura Organizacional	43
2.2.2 Modelo de Governo	45
2.2.3 Funcionamento	48
2.2.4 Parcerias	49
3.Capítulo III – Dinâmica do Estágio	50
3.1 Apresentação dos Projectos de Estágios	50
3.1.1 Projecto Biblioteca AXA	53
3.1.2 Construção de um dispositivo de formação	54
3.1.3 Projecto Plataforma <i>Moodle</i> – <i>E-learning</i>	67
3.1.4 Projectos integrados no âmbito da responsabilidade social da empresa	71
3.1.5 Concepção, desenvolvimento e implementação de uma acção de formação.....	81
3.1.6 Colaboração na execução de programas formativos – envolvimento na gestão administrativa da formação	89
4. Considerações Finais.....	92
Bibliografia.....	95

Anexos

Anexo I – Organograma AXA Portugal

Anexo II – Organograma Academia AXA

Anexo III – Categorias de Necessidades de Formação

Anexo IV – Plano de Formação 2011

Anexo V – Formação Novo Acordo Ortográfico

Anexo VI – Folheto informativo Novo Acordo Ortográfico

Anexo VII – Planificação das sessões de formação Novo Acordo Ortográfico

Anexo VIII – Análise das propostas formativas de empresas externas

Anexo IX – Avaliação das Palestras Novo Acordo Ortográfico

Anexo X – Planificação da iniciativa Gestão de Tempo e *Outlook*

Anexo XI – Planificação da Iniciativa Arte na Empresa

Índice de Figuras:

Figura 1	Modelo Sistémico Geral da Actividade de Formação.....	17
Figura 2	Modelo de Peter Senge sobre Aprendizagem Organizacional.....	30
Figura 3	Edifício Entreposto/Instalações da Academia AXA (Direcção de Formação).....	39
Figura 4	Acções que a Academia AXA desenvolve.....	41
Figura 5	Estrutura organizacional da Academia AXA/ Lógica de Universidade Corporativa..	44
Figura 6	Faculdades e respectivas Escolas que fazem parte da estrutura organizacional da Academia AXA.....	45
Figura 7	Esquema do Modelo de Governação da Academia AXA.....	46
Figura 7.1	Esquema do Modelo de Governação da Academia AXA.....	48
Figura 8	Modelo de um sistema fechado – equiparado ao ciclo formação.....	55
Figura 9	Ciclo de Formação.....	56
Figura 10	Modelo conceptual de um ambiente de <i>e-learning</i>	69
Figura 11	Portal de Aprendizagem da Academia AXA (Plataforma <i>moodle</i>).....	70

Índice de Quadros:

Quadro 1	Organização e promoção da formação (Academia AXA).....	64
Quadro 2	Quadro de categorias para a realização do orçamento da formação.....	65
Quadro 3	Quadro dos benefícios do <i>e-learning</i> nas organizações.....	68
Quadro 4	Desenvolvimento e execução da formação (Academia AXA).....	86

Introdução

Para concluir o Mestrado em Ciências da Educação, na área de especialização Formação de Adultos, optei pela realização de um estágio curricular, uma vez que, pelo facto de ainda não ter experiência profissional e não ter tido a possibilidade de realizar o estágio no final da licenciatura, considero que esta modalidade de trabalho é uma forma de consolidar aprendizagens, conhecimentos e competências que tenho vindo a adquirir ao longo do meu percurso académico.

Deste modo, com a realização deste estágio curricular, tive como principais objectivos integrar a realidade de uma empresa multinacional, procurando compreender como se concretiza a formação profissional neste contexto, bem como conhecer quais as funções e responsabilidades de um técnico de formação.

Considero igualmente que este estágio curricular me ajudou também a aproximar da realidade do mundo do trabalho, abrindo deste modo algumas perspectivas no âmbito da Formação de Adultos e mais especificamente na área da Formação Profissional.

O interesse pela área da formação profissional surge no decorrer das aulas do presente curso de mestrado ministradas por docentes e profissionais envolvidos na temática. Desde logo me apercebi da importância que esta área assume na sociedade dos dias de hoje e da diversidade de trabalhos que é possível realizar junto dos mais variados públicos e contextos.

A formação de adultos é muito heterogénea devido à complexidade das suas práticas e contextos onde pode ser efectuada. Esta heterogeneidade vai dar origem a campos distintos de formação de adultos, que se ocupam das aprendizagens realizadas em diferentes contextos, nomeadamente escolar, social, pessoal e profissional.

Nos últimos anos temos acompanhado transformações profundas no mundo do trabalho, designadamente no que respeita à globalização do mercado e às novas formas de organização do trabalho, implicando mudanças significativas nos modelos de gestão de pessoas e na oferta de educação-formação.

É neste quadro que, no último meio século, se tem vindo a assistir a um crescimento exponencial das actividades de formação profissional, vertente fundamental da visibilidade e autonomia do campo da formação de adultos. Em contexto empresarial, trabalhar a formação profissional, tem-se traduzido numa estratégia para desenvolver mudanças individuais e colectivas (Canário, 2008).

Por manifestar um particular interesse em conhecer esta área de intervenção e trabalho, após ter estabelecido vários contactos, surgiu a oportunidade de realizar o estágio curricular na empresa Multinacional AXA Portugal.

No departamento de Recursos Humanos da referida empresa, na direcção de formação (Academia AXA), desenvolvi todo o meu trabalho como técnica de formação, ao longo de nove meses.

O presente relatório de estágio está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma revisão preliminar da literatura sobre a principal temática do estágio – *A Formação Profissional* - e de outros conceitos que subjacentes à temática, caracterizam o contexto onde o estágio foi realizado – *Universidade Corporativa e Aprendizagem Organizacional*.

O capítulo dois “Caracterização da Instituição”, como o próprio título indica, destina-se à caracterização do local de estágio, que neste caso diz respeito à empresa AXA Portugal e Academia AXA. A construção deste capítulo foi essencial para melhor compreender a realidade organizacional complexa e dinâmica da empresa.

O terceiro capítulo tem como finalidade descrever a “Dinâmica do Estágio” na organização, apresentando-se os projectos, actividades e iniciativas que foram desenvolvidos ao longo do tempo de estágio.

No quarto capítulo apresenta-se uma reflexão final onde procuro fazer um balanço geral do meu percurso de formação, realçando aprendizagens, dificuldades sentidas, percepção com que fiquei acerca das questões da formação profissional numa empresa e, por fim, o quanto esta experiência contribuiu para o meu futuro profissional.

Capítulo I – Área de Intervenção

1.1 Formação Profissional

Face à necessidade crescente de se investir numa formação profissional associada a processos de desenvolvimento competitivo e de promoção da coesão social, a formação tem sido um instrumento que garante a sustentabilidade dos processos de competitividade económica e de coesão social ao mesmo tempo que permite aos actores sociais desenvolver capacidades de afirmação e participação nos processos de mudança socioeconómica (Almeida, Alves, & Bernardes, 2008). É legítimo afirmar que este fenómeno pode ser visto como o resultado de uma transição cultural fortemente marcada por mutações técnico-económicas e políticas que hoje vivemos, e que se reflecte numa sociedade capitalista, da informação e de globalização económica.

Cada vez mais se afirma a utilidade de se pensar no papel da educação e formação na sociedade, bem como a relação e distanciamento que ambos os conceitos assumem entre si. É certo que neste quadro de reflexão é oportuno tomar, como exemplo, o caso da existência de uma entidade, que é requerente de uma mão-de-obra altamente qualificada, mão-de-obra esta que a educação e a formação têm de procurar formar.

Tanto a educação como a formação profissional são dois conceitos que actualmente assumem particular importância em contextos organizacionais (Cruz, 1998). A educação designa “o conjunto de acções e de influências tendentes a desenvolver e cultivar no indivíduo aptidões, conhecimentos, competências, atitudes e um comportamento que visa o desenvolvimento global da sua personalidade, a sua integração na sociedade e o seu empenhamento na transformação progressiva dessa sociedade” (Nogueira e Rodrigues, s.d. *cit* in Cruz, 1998), ou seja, refere-se ao desenvolvimento do indivíduo no seu todo, sem que haja uma relação específica com o trabalho.

O termo formação profissional diz respeito a “(...) processos de aprendizagem que visam o desempenho de tarefas vocacionais” (Walker, 1987 *cit* in Cruz, 1998) delineadas pela própria organização. É um conceito que supõe mudanças ao nível profissional, baseadas numa concepção de competitividade económica fortemente

influenciada pela teoria do capital humano e numa concepção mais humanista que afirma o desenvolvimento pessoal e social do indivíduo (Bernardes, 2008) bem como o desenvolvimento global da sociedade, onde é valorizada a análise da formação para o trabalho, para a cidadania e para a mudança social (Almeida, Alves, & Bernardes, 2008). Podemos, deste modo afirmar que a formação ao garantir o desenvolvimento constante de competências, conhecimentos e atitudes, perceptíveis em padrões comportamentais que são essenciais ao desempenho adequado das tarefas profissionais, contém uma dimensão de educação associada a princípios e fundamentos mais próprios e que combina o desenvolvimento pessoal do indivíduo com as exigências do contexto empresarial/de trabalho.

Também J. Cruz (1998) afirma que muitos dos programas formativos realizados nas empresas não são exclusivamente técnicos, mas sim orientados para dotar os participantes de competências gerais (liderança, gestão de tempo, comunicação, etc.) que são facilmente transferíveis de uma organização para outra. Em relação a este aspecto de transferir as competências adquiridas num determinado programa profissional para outros contextos, Stevens e Walsh (*cit. in* Cruz, 1998), afirmam a distinção que existe entre formação específica e formação geral. A primeira contribui para o aumento da produtividade, dos participantes, na organização (baixa transferibilidade das práticas e dos conteúdos) e a segunda permite aumentar a produtividade potencial dos indivíduos em geral, tornando-os mais atraentes para outras organizações (elevada transferibilidade de práticas e conteúdos para outros contextos).

Actualmente, assistimos à emergência de um novo paradigma da formação que advoga que as organizações só terão sustentabilidade se contiverem em si mesmas uma abordagem de aprendizagem permanente. Podemos afirmar que vivenciamos um período de transição: do conhecimento para a competência e do ensino para a aprendizagem, e torna-se necessário que esta transição ocorra de forma sistémica (Lenine, 2009).

Em contexto empresarial, a importância da formação profissional aparece associada à necessidade de se complementar uma visão do cidadão trabalhador com uma visão do cidadão qualificado, como agente dotado de competências para melhorar a performance da empresa, capaz de responder com autonomia e responsabilidade. Nesta perspectiva a

formação contribui quer para aumentar a competitividade quer para um pleno desenvolvimento do trabalhador como pessoa (Bernardes, 2008). A formação é, muitas vezes, entendida apenas como uma forma de contribuir para o desenvolvimento competitivo económico, mas pode também ser concebida como uma forma de fornecer aos trabalhadores a possibilidade de adquirirem novos conhecimentos, comportamentos e atitudes ou produzir mudanças no seio de um dado contexto empresarial, isto é, a formação profissional pode contribuir não só para dotar os indivíduos de qualificações profissionais, mas também contribuir para o desenvolvimento da cidadania.

Na perspectiva da Formação de Adultos, podemos encarar a formação profissional como uma actividade que favorece o desenvolvimento dos indivíduos, partindo dos conhecimentos adquiridos e de experiências vividas, permitindo obter elementos de realização mais completos de si próprios, e uma melhor adaptação ao meio socioprofissional. Neste sentido, tal como já foi referido anteriormente, a formação profissional pode ser considerada como um processo organizado de educação graças ao qual as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram as suas atitudes ou comportamentos, aumentando, deste modo, as suas qualificações técnicas ou profissionais, com vista à realização pessoal e profissional, bem como à participação no desenvolvimento socioeconómico e cultural da sociedade.

Surge um outro aspecto pertinente, em relação às questões da formação, que diz respeito à crença nas suas virtualidades. A formação é, por vezes, encarada não só como condição necessária, mas também suficiente para o êxito de tentativas reformadoras, e que por vezes tem alimentado a convicção de que para mudar qualquer sector basta, formar (Canário, 2000), ou seja, a formação enquadra-se, desta forma, numa perspectiva de crença essencial para a resolução de todos os problemas. Também Estêvão (2001) defende a relação de “utopia” entre as práticas profissionais/trabalho e as práticas formativas, realçando o facto da formação, para além de resolver todos os problemas, se encontrar no centro das modas de emprego e modernização, bem como nos novos modos de gestão do emprego e organização do trabalho.

Assim, para fazer formação, importa ter em conta múltiplos aspectos, tais como o conhecimento do contexto organizacional e das intenções da entidade que encomenda ou realiza a formação, a gestão de recursos humanos, financeiros e pedagógicos, e a

definição, inventariação e produção de competências necessárias (Le Boterf, 1998) para que desta forma, se possa ter uma visão geral da necessidade de se realizar uma formação coerente e eficaz.

Ainda nesta óptica, segundo Canário (2000), fazer formação implica também questionar as formas dominantes de organizar a formação segundo modos transmissivos e normativos, para passar a encarar as situações de formação como momentos formais de um percurso formativo, marcado por um processo de apropriação em que o formando passa a ser encarado como um ponto de referência central da globalidade e da continuidade do processo de formação. Nesta perspectiva os indivíduos deixam de ser encarados como "peças de uma organização", nomeadamente como simples mão-de-obra, e passam a ser encarados como "recursos humanos", o que permite passar de um funcionamento baseado numa "cultura de dependência e da execução" (como no período Taylorista e Fordista) para uma "cultura da interacção e da solução", centrando-se sobretudo nos saberes, competências e aquisições que o sujeito em formação possui ao invés das necessidades e lacunas que o levam à formação (Berger, 1991, *cit. in* Canário, 2000).

Os novos modos de pensar e organizar os processos de trabalho apelam a novos tipos de saber, como “trabalhar em equipa, pensar à escala da organização no seu todo, agir estrategicamente a partir de raciocínios de antecipação” (Canário, 2000), fazendo da formação uma componente essencial da gestão e mobilização dos recursos humanos, no interior da organização do trabalho. Passa-se assim de uma “lógica dos factores” para uma “lógica dos actores” que vem claramente reforçar a importância da formação como estratégia do projecto da organização (Le Boterf e Muchielli, 1989, *cit. in* Canário, 2000).

Ainda procurando esclarecer a definição deste conceito, refira-se a perspectiva de Estêvão (2001, p.185), que entende a formação como “uma prática social específica e como uma “instituição” que cumpre certas funções sociais relacionadas com a reprodução, regulação e legitimação do sistema social. É igualmente considerada uma prática que realça determinados valores ligados, por um lado ao mundo empresarial e gerencialista, e por outro ao mundo cívico e da cidadania”.

Segundo o autor, tal prática permite aumentar as capacidades intelectuais e/ou funcionais, possibilita um posicionamento mais crítico, dota o trabalhador de um poder de influência nos processos organizacionais de tomada de decisão e de liderança, bem como de um maior conhecimento do tipo de relações existente entre os membros da organização. Este *empowerment* associado às práticas formativas vem para além disto, reforçar a cultura da organização, tornando-a cada vez mais atenta às exigências do cliente, mais sensível à sua responsabilidade social e mais sintonizada com os desafios da globalização.

Numa outra vertente e de uma maneira geral, podemos olhar para a actividade de formação profissional nas organizações, como uma concretização de um modelo que Hendry (1991, *cit. in* Cruz, 1998) sugere em relação ao sistema de formação e os factores que afectam a disponibilidade para uma organização fazer Formação Profissional. Nenhum factor, segundo o autor é, por si só, suficiente para promover o desenvolvimento da Formação Profissional numa empresa, e isto significa que uma formação sustentada exige um conjunto alargado de influências (Hendry, *cit. in* Cruz, 1998). Ainda assim, tal modelo, identifica nas respostas formativas da organização, a força despoletadora ou necessária (que inibe ou facilita) para que as mesmas se concretizem. Daí que seja igualmente sugerido pelo referido autor, quatro conjuntos de factores (forças) que o modelo de sistema de formação faz intervir, em qualquer meio empresarial:

1. Pressão para a competitividade e a estratégia da empresa;
2. Mercado de Trabalho externo;
3. Mercado de trabalho interno, implicando actores e sistemas internos;
4. Apoios externos à formação.

Tal como acontece em qualquer empresa multinacional, não sendo a AXA Portugal uma excepção, no que respeita ao primeiro factor este parece ser, segundo Cruz (1998) o principal para o desenvolvimento da Formação profissional numa empresa. Assim sendo, a resposta da empresa à pressão que sobre si se exerce para uma maior competitividade, pode assumir duas formas principais: o desenvolvimento de produtos para mercados específicos e/ou a mudança tecnológica. De acordo com Holzer *et. al* (1993, *cit. in* Cruz, 1998, p. 29) “*as características específicas das empresas, tais como*

as mudanças de tecnologia, competição em determinados mercados com determinados produtos (...) podem alterar a disponibilidade da empresa para fazer formação.”

Em resposta a esta pressão exterior para aumentar a competitividade, as empresas definem estratégias que passam por um conjunto de factores e medidas que tendem a revelar necessidades de formação, tornando a relação entre a estratégia da empresa e a formação uma evidência confirmada.

Tendo por base dados referidos na literatura, é possível constatar que “*os programas de formação devem sustentar a orientação estratégica da empresa, e os objectivos da formação devem ser definidos em função dos objectivos da empresa*” (Cruz, 1998, p. 30). Daí que a formação funcione como um instrumento para a concretização das orientações estratégicas que procuram dotar a empresa de níveis superiores de competitividade. Por outras palavras, este modelo sugerido por Hendry (*cit. in* Cruz, 1998) sustenta que o desenvolvimento das grandes orientações definidas nos planos estratégicos das empresas, obriga a respostas organizacionais, como por exemplo a mudança da tecnologia, o desenvolvimento de novos produtos, etc., cuja a concretização implica, em grande parte, uma maior actividade de formação profissional.

No caso concreto da AXA Portugal, é possível verificar que este factor está bem presente nas implicações que traz para as práticas formativas, uma vez que estas mesmas orientações estratégicas são tidas em conta logo na primeira fase do processo formativo contribuindo para a realização do diagnóstico de necessidades de formação.

Em relação ao segundo factor, mercado de trabalho externo, é tido igualmente em conta na medida em que para se colmatar as necessidades identificadas, opõe-se uma solução de formar à solução de recrutamento de elementos externos com as competências necessárias. Na verdade, é privilegiada a decisão de formar pelo facto de, por um lado, muitas vezes não se encontrar no mercado de trabalho externo as competências necessárias e por outro, pelo facto de os custos da formação serem inferiores em relação aos custos de recrutamento.

O modelo de Hendry (*cit. in* Cruz, 1998) identifica três forças/factores principais do mercado de trabalho interno da empresa, em interacção com o mercado de trabalho

externo, que podem facilitar o desenvolvimento da formação dentro da empresa, nomeadamente: a redução do número de trabalhadores (para aumento da produtividade, ao se reduzir o número de trabalhadores, permanece a necessidade de se aumentar as competências, minimizar as perturbações na motivação dos mesmos, recorrendo desta forma às práticas de formação); o alargamento do número de trabalhadores (onde a formação é vista como um factor decisivo para o recrutamento e retenção de elementos de elevada qualidade, sendo esta uma forma de se apostar numa política de recursos humanos que favoreça a formação profissional); e por fim, a tradição de recrutamentos de qualidade e de retenção de trabalhadores (que reconhece na formação um instrumento que pode dar um contributo fundamental para a preparação para a mudança).

Ainda em relação ao mercado de trabalho interno, de uma maneira geral é possível, segundo o modelo de Henry (*cit. in Cruz, 1998*), identificar duas forças inibidoras da actividade formativa que se associam, por um lado, à necessidade de longos períodos de aprendizagem para a aquisição de novas competências, sendo nesta situação privilegiada o recurso ao mercado externo, diminuindo os constrangimentos de uma formação muito extensa e pouco rendível do ponto de vista financeiro; e por outro, à possibilidade de se recorrer a um recrutamento externo temporário, transferindo-se desta forma, custo da formação para o exterior (situações de formação inicial).

Fazendo referência aos Actores Internos e ao próprio Sistema, encontramos forças facilitadoras e inibidoras que existem na realidade de algumas empresas e directa ou indirectamente é possível constatar na realidade da AXA Portugal. Por exemplo, uma cultura de empresa favorável à formação profissional é um factor de sucesso para o desenvolvimento de actividades de formação, quando se expressa na implicação de diferentes níveis de gestão nestas actividades, na estratégia de empresa apoiada em programas de formação e na existência de uma política de formação claramente definida. Nestes casos, a formação é vista como um investimento.

Relacionada com este último aspecto destaca-se também a importância de existir uma estrutura que apoie a formação e assegure a articulação de todas as fases essenciais e indispensáveis aos processos formativos, sendo esta uma base necessária ao desenvolvimento da formação e à eficácia na sua acção.

Outro factor que pode funcionar como força facilitadora do desenvolvimento da formação e que se pode verificar na empresa AXA Portugal, é o envolvimento das chefias directas. Trata-se de envolver as chefias na formação dos seus trabalhadores, conferindo-lhes um papel importante no diagnóstico de necessidades, no planeamento da formação (assegurando que as acções decorrerão num período não crítico de produção) e na avaliação dos resultados obtidos.

Por último, fazendo referência aos Apoios Externos à Formação Profissional, o modelo de Hendry (1991 *cit. in* Cruz, 1998) identifica um conjunto de factores que afectam a actividade de formação nas empresas, relacionados com os estímulos e apoios externos. Verifica-se que as empresas requerem, cada vez mais, a certificação dos seus produtos ou serviços, como forma de satisfazer as exigências dos seus clientes e consumidores. Por se tratar de um processo complexo, estão, muitas vezes, implicadas mudanças organizacionais no sentido de se atingirem programas de qualidade que se caracterizam como importantes forças mobilizadoras de formação profissional na empresa.

Um estímulo fundamental para o desenvolvimento da formação é a oferta, por parte de fornecedores externos de serviços de qualidade ajustados às expectativas e necessidades das empresas. Podemos referir os programas de formação por catálogo (ou interempresa) que se encontram muitas vezes desajustados às necessidades das empresas, e em contrapartida, os programas de formação concebidos à medida (ou intraempresa), que têm sido um forte estímulo ao desenvolvimento da formação profissional nas empresas.

No caso da AXA Portugal pratica-se maioritariamente o tipo de formação à medida ajustada às especificidades da empresa.

Um modelo sistémico geral da actividade de formação

No quadro das actividades de formação estabelece-se uma relação e sequência entre diversos elementos que se constituem como essenciais para a plena concretização das práticas formativas. Deste modo, Campbell e Goldstein (*cit. in* Cruz, 1998) sugerem um modelo sistémico geral que inclui os seguintes elementos sequenciais:

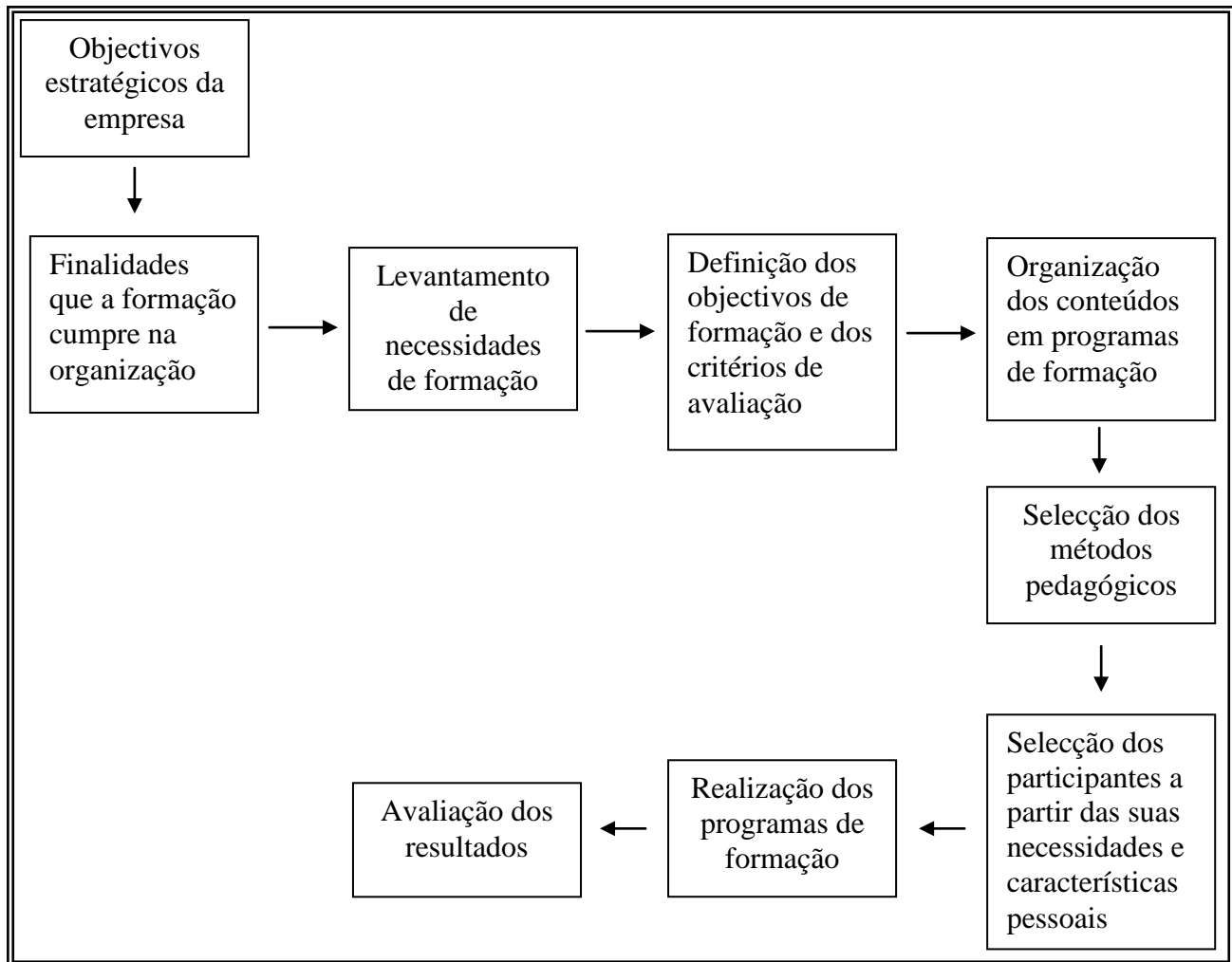


Figura 1 – Modelo sistémico geral da actividade de formação (Cruz, 1998)

Como podemos verificar, depois de conhecidas as orientações que dirigem a actividade da empresa e que vão determinar as finalidades que a formação irá cumprir na empresa, o processo formativo propriamente dito, inicia-se com o diagnóstico de necessidades de formação. Uma vez identificadas as necessidades, são definidos os objectivos pedagógicos que se pretendem atingir, os critérios de avaliação e organizam-se os conteúdos em programas de formação. Posteriormente, determinam-se os métodos e técnicas pedagógicas e tomando conhecimento das necessidades e características pessoais, seleccionam-se os indivíduos. Por fim, avaliam-se os resultados obtidos e a eficácia da formação, e incluem-se eventuais ajustamentos.

Com o intuito de melhor esclarecer as fases que compõem os processos formativos e desta forma complementar teoricamente a prática que foi desenvolvida no estágio, este será um tema a abordar no capítulo da apresentação dos projectos de estágio.

Independentemente das práticas formativas que ocorrem na AXA Portugal e mais especificamente na Direcção de Formação - Academia AXA, terem subjacente os pressupostos teóricos próprios da Formação Profissional, como foi reflectido anteriormente, é evidente que tem existido um esforço para que a lógica de funcionamento desta direcção de formação pertencente aos Recursos Humanos, se insira num paradigma conceptual das **Universidades Corporativas**.

1.2 Universidades Corporativas

1.2.1 Definição de conceito

Se as organizações procuram trabalhadores que apresentam um determinado conjunto de competências transversais, torna-se essencial articular duas realidades, a educativa e a profissional, que constituem a instituição fundadora da sociedade do conhecimento (Lopes, 2004). Indo ao encontro deste propósito e tendo em conta a lógica de funcionamento que se desenvolve na Academia AXA, importa esclarecer teoricamente, o conceito de Universidade Corporativa.

Apesar do termo Universidade se associar muitas vezes a um local de produção de conhecimento de âmbito escolar/formal, ele é igualmente um conceito empresarial muito orientado para a organização e em especial para aquelas que se definem como *organizações que aprendem*¹. Desta forma, a existência do termo universidade no contexto empresarial aplica-se pela sua relação com o conhecimento e pelo facto das organizações empresariais, também elas, serem capazes de o produzir, no contexto do Séc. XXI, da globalização, da Sociedade da Informação e do desenvolvimento sustentável (Gouveia e Trigo (s.d.)).

Para Gouveia e Júnior (2004) utilizar a palavra *Universidade* no contexto empresarial tem um significado diferente daquele que se encontra no sistema educacional. A palavra universidade é, no âmbito do ensino superior, utilizada para caracterizar uma instituição que compreende um conjunto de faculdades ou escolas que actuam na especialização profissional e científica (Ferreira, *cit. in* Gouveia e Júnior, 2004). Embora os referidos autores afirmem esta perspectiva, note-se que na lógica de funcionamento da Academia

¹ Conceito teórico a desenvolver posteriormente.

AXA², é intencional a analogia que se faz à estrutura de uma universidade como instituição de ensino superior. Pois, na altura da criação da Academia AXA, não só se teve a intenção de se mudar o paradigma das práticas formativas que a empresa, e concretamente a Academia AXA, concretiza, como também a própria estrutura de organização da aprendizagem e gestão do conhecimento.

Tal como afirma Chiavenato (1999), o mundo moderno caracteriza-se por tendências que envolvem globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade. Todas estas tendências têm vindo a afectar a maneira como as organizações contemplam o seu capital humano.

Neste sentido, o termo Universidade Corporativa, para além de pretender mudar a concepção que se tem de formação no seio de um sistema organizacional, tem sido visto como uma estratégia para reforçar o desenvolvimento dos recursos humanos e por isso constitui-se como uma fonte potencial de *vantagem competitiva*³ e uma prática bastante comum no âmbito empresarial (Gouveia e Júnior, 2004), embora seja ainda um conceito novo no contexto português.

Na verdade, o conhecimento, a educação, a formação e a qualificação constituem, nos dias de hoje, o factor de produção mais importante, permitindo que a adaptação às mudanças do mercado de trabalho seja facilitada na óptica de aprendizagem constante e ao longo da vida.

Nesta linha de pensamento, também Alperstedt (2000) considera que a selecção adequada de informação e conhecimento, pode representar o diferencial competitivo necessário para determinar as vantagens competitivas para uma organização. Daí que, as empresas, cientes da importância do conhecimento no seu campo de actuação, tenham vindo a desenvolver diferentes estratégias, nomeadamente a criação das universidades corporativas.

² Caracterização da Academia AXA em capítulo próprio.

³ Entenda-se por vantagem competitiva “*uma superioridade relativa obtida por uma organização no mercado, que permite diferenciar-se dos seus concorrentes, oferecendo um maior valor ao cliente*” (Porter, *cit. in* Gouveia e Júnior, 2004).

Segundo Gouveia e Júnior (2004), *Universidade Corporativa* é um conceito que se associa às tendências globais do desenvolvimento de recursos humanos pelas organizações empresariais. Trata-se de uma reacção aos fenómenos de transformação da economia mundial a que hoje assistimos nas organizações de maior dimensão e impacto no mercado de trabalho.

Podemos definir o conceito de Universidade Corporativa como sendo “(...) uma entidade/estrutura dentro da organização/empresa, encarregue de proporcionar aos seus colaboradores, as competências e entendimento que estes necessitam para ajudar a organização a atingir os seus objectivos de negócio (a médio e longo prazo)” (Gouveia e Trigo, s.d.). O foco principal incide não só na aprendizagem organizacional, como também nas estratégias de negócios, desenvolvendo nos indivíduos as competências consideradas essenciais. Deste modo, considera-se que o principal objectivo das Universidades Corporativas, é a aquisição e desenvolvimento de competências empresariais e humanas consideradas críticas e essenciais para a viabilização das estratégias do negócio.

Entende-se, igualmente, por Universidade Corporativa, uma unidade funcional de uma organização que está estrategicamente orientada para a integração do desenvolvimento dos recursos humanos, do seu desempenho conjunto e da própria organização em geral. Daí que, seja considerado também a integração de necessidades de conhecimento associadas aos seus fornecedores e clientes, bem como a realização de projectos de investigação e desenvolvimento relacionados com preocupações e interesses críticos da organização no seu todo (Wheeler e Clegg, *cit. in* Gouveia e Trigo, s.d.).

Na base desta lógica de Universidade Corporativa, encontra-se o conceito de **Educação Corporativa** entendida como “(...) um conjunto de acções que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e que, por esse factor, são capazes de aumentar o potencial competitivo da mesma” (Martins, *cit. in* Gouveia e Trigo, s.d.).

Segundo Gouveia e Trigo (s.d.), algumas características se destacam no conceito de educação corporativa:

- Pro-actividade (incentivando práticas como o empreendedorismo);
- Organização de forma centralizada (exigindo uma liderança clara);

- Orientação para sectores específicos (privilegiando a especialização);
- Preocupação em aprofundar formas de acção (sendo principalmente prática);
- Utilização de novas tecnologias (incorporando o digital);
- Definição de objectivos estratégicos (exigindo uma orientação eficaz);
- Através da educação contínua centra, no negócio, o seu foco empreendedor (integrando claramente a cultura da própria organização);
- Os responsáveis da organização são, em simultâneo, gestores e instrutores do processo de aprendizagem;
- Tem como fins a elaboração e democratização do conhecimento e incentivo à aprendizagem organizacional, fortalecendo a organização pelo aumento das competências de cada um dos seus colaboradores;
- Funciona como centro de negócios (criando fóruns de discussão de práticas existentes e de reflexão de novas práticas);
- Os públicos-alvo são: fornecedores, funcionários e a própria comunidade envolvente;
- O corpo docente é constituído por executivos e técnicos internos, professores universitários e consultores externos (alargando o leque de competências em detrimento das qualificações).

Relacionando este conceito com o termo Universidades Corporativas, podemos dizer que este se traduz num modelo mais usual da Educação Corporativa, devendo ser, tal como afirma Pereira (2003) como uma “membrana que deve permear” toda a organização e dela fazer parte.

Allen (2002 *cit. in* Gouveia e Trigo, s.d.) propõe uma explicação muito clara de Universidade Corporativa, definindo-a como uma entidade educacional que se torna um instrumento estratégico, desenhada para servir a organização no cumprimento da sua missão, objectivos e condução de actividades, criando uma cultura de aprendizagem individual e organizacional, que conduza ao conhecimento e à sabedoria.

Historicamente, os sistemas de Universidades Corporativas têm vindo a alterar as suas lógicas de funcionamento. Inicialmente funcionavam como centros educacionais dentro das empresas, com o objectivo de praticarem uma formação e educação contínua. Esta formação e educação permitia preparar os funcionários para trabalhar com novas técnicas ou actualizar práticas, e dotar os indivíduos de uma boa preparação,

proporcionando assim à empresa uma vantagem competitiva (Gouveia e Trigo, s.d.). Com o passar dos anos estes centros educacionais evoluíram e passaram a adoptar estruturas semelhantes a instituições de ensino superior tradicionais. Deste modo, as Universidades Corporativas revelaram-se um bom meio para as empresas formarem os seus trabalhadores para garantirem a sua competitividade no mercado de trabalho (Gouveia e Trigo, s.d.).

É ainda citada, por Gouveia e Trigo (s.d.) a perspectiva de Meister que afirma existir uma multiplicidade de factores que determinam o sucesso de qualquer Universidade Corporativa, como por exemplo:

- Integrar os objectivos de desenvolvimento de formação às necessidades estratégicas da organização;
- Envolver líderes e chefias;
- Considerar a formação dos funcionários como um processo estratégico contínuo e não um esforço pontual;
- Operacionalizar a Universidade Corporativa como um centro de negócios dentro da empresa;
- Desenvolver novas alianças e parcerias inovadoras com as instituições de Ensino Superior tradicionais;
- Desenvolver a Universidade Corporativa como um instrumento de vantagem competitiva empresarial e como uma unidade de lucro.

É defendido pela mesma autora o desenvolvimento de um currículo básico que enfatize os três C's: Cidadania Corporativa, Contexto e Competências Básicas, a par da criação de um ambiente propício à aprendizagem, devidamente enquadrado com as políticas da organização e com os recursos e ambiente disponíveis para a levar a efeito (Gouveia e Trigo, s.d.).

1.2.2 Características das Universidades Corporativas

Segundo Peak (1997, *cit. in* Gouveia e Júnior, 2004) há algumas características que se distinguem na definição do conceito Universidades Corporativas e que é possível reconhecer no modo de funcionamento da Academia AXA. Uma dessas características é a origem do investimento, que no caso da Academia AXA, é da responsabilidade da própria empresa. Outra característica é o espaço físico, que muitas vezes coincide com

as instalações da empresa ou instituições parceiras (por exemplo IPAM, ISEG e Universidade Católica). Uma terceira característica refere-se aos créditos reconhecidos por instituições de ensino superior, em função da experiência profissional do formando. A quarta característica reporta-se à composição do “corpo docente” ou formadores, que corresponde maioritariamente a professores universitários no caso da formação ser superior, e executivos da empresa e/ou consultores externos especializados no caso de se tratar de outro tipo de formação. A última característica refere-se ao público-alvo da formação, que no caso da Academia AXA não é só constituído pelos trabalhadores da empresa, mas também por outros públicos (fornecedores, mediadores, agentes).

A definição que Alperstedt (2000) propõe para universidades corporativas, privilegia não só a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais para o negócio da empresa, como também a apreensão de duas características fundamentais. A primeira consiste no facto da formação prestada não se restringir a um público-alvo específico dentro da própria empresa; a segunda reporta-se no estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, bem como a possibilidade de conceder créditos.

Por tudo isto a universidade corporativa representa a filosofia de aprendizagem da organização, cuja meta é oferecer a todos os funcionários o conhecimento e as competências necessárias para que os objectivos estratégicos sejam alcançados.

Conclui-se que podemos encarar esta nova forma de investir na formação no seio de uma empresa, como resposta às necessidades com que actualmente as organizações se deparam. O contributo das universidades corporativas não só veio determinar um novo modelo de gestão do conhecimento, como também implica que as empresas sejam igualmente responsáveis pelo processo de formação e educação dos indivíduos numa sociedade.

Com base em alguma literatura é explícito que, no contexto empresarial português, ainda são poucos os exemplos de Universidades Corporativas, embora, pela sua longa história um pouco por todo o mundo, se verifique uma tendência comum para se apostar em iniciativas destas, como forma de se constituírem unidades de conhecimento orientadas pela estratégias de uma empresa, facilitando um tipo de aprendizagem ao longo da vida dos trabalhadores, enquanto profissionais, no sentido de estes serem mais

capazes e contribuírem para o sucesso da sua organização, numa lógica competitiva de mercado.

Dado que as Universidades Corporativas são um meio de **Aprendizagem Organizacional**, e uma vez que este conceito se encontra igualmente patente na filosofia das práticas formativas da empresa AXA Portugal, segue-se um breve enquadramento teórico acerca do mesmo.

1.3 Aprendizagem Organizacional

1.3.1 Definição do conceito

Na literatura, são muitos os conceitos teóricos que explicam de forma diferente o fenómeno de aprendizagem organizacional. No entanto, existe concordância com a perspectiva de que este é um termo que define um novo paradigma formativo que transforma a estratégia, a estrutura e a cultura de uma empresa, num sistema de aprendizagem (Moura *et. al.*, 1999). Também é convergente a ideia de que uma organização que tem a capacidade de aprender, permite aos seus trabalhadores o desenvolvimento de competências estratégicas e empresariais, bem como uma formação contínua, integrada e global alcançando, desta forma, as condições essenciais para que se torne uma organização de referência no mercado.

De uma maneira geral, e adoptando uma perspectiva que melhor defina sucintamente este conceito, a aprendizagem organizacional diz respeito ao processo contínuo de aprendizagem das organizações (Senge, 1990). Este conceito remete-nos para pensarmos na aprendizagem ou desenvolvimento do conhecimento, como um processo colectivo e não individual, havendo interacção entre as organizações e o seu meio envolvente. Deste modo, as organizações enquanto sistemas de aprendizagem, têm a possibilidade de criarem e desenvolverem as suas próprias competências, gerarem resultados e garantirem a sua sobrevivência num mundo globalizado, caracterizado por rápidas mudanças (Moreira, *cit. in* Cardoso, 2000).

Num contexto em que a economia e a competitividade andam sempre a par com a necessidade de uma organização se tornar aprendente, para Arie (1998 *cit. in* Gouveia e Júnior, p.3) a “*capacidade de aprender mais rápido que os seus concorrentes, pode ser*

a *única vantagem competitiva sustentável*". Daí que, cada vez mais se torne necessário o fortalecimento da relação entre trabalho e a aprendizagem.

Também Moura *et. al* (1999) afirmam que neste tipo de organização a relação entre trabalho e formação (aprendizagem) leva a um aperfeiçoamento das competências individuais, mas também uma inovação no modo como o trabalho é efectuado através de uma articulação estreita e integrada entre aprendizagem pela experiência e trabalho. As tarefas, os métodos de trabalho e as estruturas organizacionais já não são factores determinados externamente a que o indivíduo se tem que adequar através da formação. Ainda nesta linha de pensamento, podemos afirmar que a formação é, nos dias de hoje, considerada como um contributo para a prossecução dos objectivos estratégicos da organização, ou seja, a formação passa a ser central nos processos de mudança organizacional, devido ao facto de, nos últimos anos, os objectivos estratégicos das empresas estarem em permanente evolução com a tónica a ser colocada na performance e na qualidade (Lopes, 1998).

A competência colectiva das empresas está constantemente em causa, pelo que tornou-se necessário a identificação precisa das necessidades de aprendizagem individuais e colectivas.

A formação tradicional da organização especializante⁴, isto é, organização que privilegia os conteúdos de uma formação profissional direccionada para um saber-fazer técnico, cuja aprendizagem é encarada como um simples mecanismo de adaptação ao posto de trabalho e virada para a tarefa (Moura *et. al*, 1999); tinha um único pré-requisito: a capacidade de aprendizagem do indivíduo. Pelo contrário, na organização dita aprendente, a integração do trabalho no processo de aprendizagem exige uma competência suplementar: *a capacidade de aprendizagem da própria empresa*.

Também Lopes (1998) ao fazer referência a questões económicas, afirma que qualquer reflexão socioeconómica é originada por dois fenómenos fundamentais: a internacionalização da actividade económica e a aceleração do ritmo da evolução tecnológica. Associadas a estes fenómenos, encontram-se mudanças profundas ao nível

⁴ Segundo Moura *et. al* (1999) esta é um tipo de organização que foi alvo das exigências do capitalismo surgidas no século XIX e que provocaram profundas alterações na organização do trabalho industrial e nos processos de produção. O taylorismo e o fordismo são os marcos referenciais deste período.

dos modos de organização do trabalho, como também das condições de desenvolvimento dos recursos humanos. Assim sendo, não é só à organização que se associa o termo aprendizagem mas também à economia, uma vez que, o conceito de *learning economy* caracteriza de algum modo uma forma de economia cuja capacidade de aprender é fundamental para o sucesso económico das organizações e da sociedade. Deste modo, “aprender consiste em construir novas competências e adquirir novas capacidades e não só em ter acesso à informação” (Lundvall e Borrás, *cit. in* Lopes, 1998, p.15).

Actualmente a competência e a competitividade são dois factores cruciais, que determinam o êxito das organizações e permitem a qualquer sistema organizacional responder de forma eficaz e viável, às mudanças surgidas, alcançando um maior índice de produtividade. Neste sentido, tem-se verificado cada vez mais a importância da aprendizagem organizacional pelos seguintes aspectos (Cardoso, 2000):

- Por ser um conceito que expressa um carácter integrativo e dinâmico, na medida em que articula vários níveis de análise (individual, grupal e organizacional) e realça a natureza de contínua e permanente mudança nas organizações;
- Por ser considerada a chave da competitividade, adaptação rápida e eficaz à mudança;
- Por implicar a consciência da profunda influência que as mudanças ambientais têm sobre as organizações;
- E por evidenciar uma crescente importância da gestão da informação e conhecimento, sendo a aprendizagem o centro da própria actividade produtiva.

Com já havia referido, na literatura o conceito de aprendizagem organizacional é definido por diversas abordagens e perspectivas. Especifiquemos, de seguida, apenas algumas, fazendo referência aos teóricos que melhor contribuíram para uma definição conceptual do termo *Aprendizagem Organizacional*.

Uma definição mais abrangente é sugerida por Fiol e Lyles (*cit. in* Cardoso, 2000) que apresentam a aprendizagem organizacional como um processo que permite a melhoria e o desenvolvimento das acções organizacionais, através da aquisição de novos conhecimentos e de melhores percepções. Dito pelas palavras dos autores “a aprendizagem organizacional é o processo através do qual a organização vai aprofundar o conhecimento acerca do modo como funciona e, só assim, consegue melhorar o seu

desempenho” (*cit. in* Fernandes, 1998, p. 803). Estamos perante uma concepção que inclui os níveis individual e organizacional, enfatizando que a aprendizagem não é apenas uma aquisição de conhecimentos mas também a sua apropriação.

Indo ao encontro desta perspectiva, surge Baldwin e Ford (citado por Cardoso, 2000) que enfatizam a importância da transferência e generalização daquilo que é aprendido, por parte da organização e dos indivíduos.

Já no contexto da Psicologia Organizacional, é colocada a tónica no processo de aprendizagem, definindo-o como a apropriação, pelas organizações, dos meios através dos quais gerem o conhecimento e as rotinas em torno das suas actividades e cultura empresarial, adaptando e desenvolvendo a sua eficácia e eficiência, assim como, rentabilizando as capacidades gerais das suas equipas de trabalho (Moingeon *et. al*, 1996).

Segundo Fernandes (1998), o termo Aprendizagem Organizacional, tem sido estudado na literatura anglo-saxónica, de uma forma muito fragmentada. Por um lado, porque se trata de um conceito metafórico, na medida em que é retirado do domínio individual e é aplicado às organizações como se estas fossem entidades autónomas passíveis de aprender por si próprias, levando a que haja uma grande diversidade na definição do conceito. Por outro lado, é um termo que tem sido analisado numa vertente multidimensional abrangendo vários domínios do conhecimento, como a antropologia, história, psicologia, sociologia, gestão, economia e engenharia, conduzindo desta forma a uma grande dispersão no estudo deste fenómeno organizacional.

Ainda assim, foi constatado pela referida autora que, na literatura encontram-se várias terminologias para definir os fenómenos das aprendizagens nas organizações. Deste modo, é possível diferenciar a concepção *Organizational Learning*, que é de natureza descritiva e analítica; da concepção *Learning Organization*, que assume uma natureza mais prescritiva, implicando metodologias mais precisas.

De acordo com Argyris e Schon (citado por Fernandes, 1998) *Organizational Learning* é o processo através do qual os membros da organização detectam erros e os conseguem corrigir. Assim, os indivíduos agem segundo esquemas cognitivos e formam expectativas específicas sobre os resultados. Quando verificam que existe um

desajustamento entre as expectativas e os resultados, desenvolvem um conjunto de procedimentos que lhes permitem ajustar as representações cognitivas aos resultados, e é este o processo que permite a *Organizational Learning*.

A *Organizational Learning* não é apenas a soma das aprendizagens individuais, mas é o processo a partir do qual a organização se desenvolve e mantém todo o sistema de aprendizagem.

Com efeito a *Organizational Learning* não se restringe à aprendizagem individual, pois quando todos os membros da organização aprendem novos conhecimentos, tal pode não conduzir a uma aprendizagem da organização. Deste modo, a *Organizational Learning* ocorre quando a organização consegue desenvolver o sistema de aprendizagem com o intuito de melhorar o seu desempenho. Daí que esta seja uma análise descritiva e pouco prática.

No que se refere ao segundo termo, e de acordo com a pesquisa efectuada por Fernandes (1998), o conceito de *Learning Organization* introduziu uma nova dimensão no estudo da aprendizagem organizacional. As teorizações sobre *Learning Organization* preocupam-se em identificar um tipo de organização que impera no mercado e que deve servir de referencial para todas as organizações que pretendem ser competitivas.

Segundo Hayes *et al.* (1988, *cit. in* Fernandes 1998) as *Learning Organization* são as organizações que estabelecem relações de compromisso com os clientes, que se adaptam rapidamente às mudanças, que desenvolvem o potencial dos trabalhadores e que procuram constantemente melhorar o seu desempenho. Para tal, dedicam especial atenção à experimentação de inovações, à integração organizacional, à formação dos seus trabalhadores e à construção de competências fundamentais para o seu desenvolvimento. As *Learning Organization* tendem a adaptar-se mais rapidamente e a conseguir ser mais competitivas do que as organizações concorrentes. Tendo em conta esta perspectiva, é possível identificar tais características no discurso e práticas que regem a mudança de paradigma face à formação, adoptada pela empresa AXA Portugal e mais especificamente Academia AXA.

Outro contributo conceptual foi desenvolvido por Peter Senge que, nos anos 90, desenvolveu trabalhos sobre as organizações que aprendem, aplicando conceitos da

Teoria dos Sistemas à Administração. Foi um autor muito importante na difusão do conceito de *Learning Organization*, ao considerar que as organizações para serem competitivas no futuro, terão de se preocupar mais com a gestão do conhecimento do que com a gestão de recursos financeiros, logísticos, etc. Assim, as organizações que conseguem ter sucesso no futuro são aquelas que aprendem mais depressa do que os seus concorrentes. Para que as organizações consigam aprender é necessário que despertem o interesse dos trabalhadores para a importância que a aprendizagem tem para o seu futuro e desempenho profissional, pois quanto mais empenhados os membros da organização estiverem em aprender, maior será a probabilidade da organização conseguir adaptar-se às grandes mudanças do futuro (Senge, 1990).

Para Senge (1990) as *Learning Organization* são as organizações onde as pessoas se desenvolvem, constantemente, de modo a atingirem os objectivos que estabelecem para si próprias, onde se incentiva a necessidade de encontrar novos padrões de pensamento, onde se desenvolve a inspiração colectiva e onde as pessoas estão sempre a aprender como se aprende. Traduz-se aqui a ideia de organização em constante esforço de aprendizagem, tendo subjacente a focalização nos grupos e equipas de trabalho e não nos indivíduos isoladamente.

Na mesma linha de ideias, Garvin (citado por Fernandes 1998) refere que as *Learning Organizations* são organizações que conseguem criar, adquirir e transferir novos conhecimentos, de tal forma que modificam, permanentemente, o seu comportamento a fim de reflectir nesses conhecimentos as novas formas de perceber a realidade.

Em todas as definições está implícita a ideia de que as *Learning Organizations* são organizações que têm uma preocupação constante em melhorar o seu desempenho e, para tal, desenvolvem o potencial dos seus trabalhadores de forma a encontrar novos padrões de comportamento que lhes permitam adquirir, transferir e criar o conhecimento. Daí que, esta seja uma abordagem que assume um cariz normativo e uma orientação prática. Assim, de acordo com esta perspectiva, qualquer organização deve ter como principal objectivo transformar-se numa *Learning Organization*.

Ambos os termos, *Organizational Learning* e *Learning Organization*, assumem a convicção de que, no actual paradigma que caracteriza a nossa época, a aprendizagem organizacional pode ser a grande vantagem competitiva sustentável para as

organizações, à semelhança do que sucede para cada indivíduo, para quem existe grande vantagem em desenvolver um processo contínuo de aprendizagem ao longo da vida.

Por em termos teóricos ainda existir alguma dificuldade em encontrar um termo comum sobre a aprendizagem organizacional, vários autores procuraram criar modelos que permitem avaliar a aprendizagem das organizações e desta forma esclarecerem como na prática é possível uma organização tornar-se uma *Learning Organization*.

Com este objectivo, Peter Senge (1990), baseado nos seus estudos e concepção sobre esta matéria, apresentou um modelo assente em cinco disciplinas, que deveriam ser desenvolvidas como meio de se implementar as mudanças necessárias para desenvolver uma organização em constante aprendizagem.



Figura 2 – Modelo de Peter Senge sobre Aprendizagem Organizacional.

Relativamente à primeira disciplina - Pensamento Sistémico – o autor afirma que esta proporciona aos indivíduos e organização, a capacidade de identificar e relacionar acontecimentos, potenciando a adaptação necessária da organização ao seu meio e permitindo-lhe prever o futuro em termos organizacionais.

A segunda disciplina, Domínio Pessoal, enfatiza a atitude pessoal dos indivíduos, promovendo a criatividade. Desta forma é possibilitada a aproximação da situação

actual em relação à situação futura desejada. Dito por outras palavras, a segunda disciplina, permite que haja uma mudança e a consciência da mesma. É de salientar o facto de esta disciplina merecer especial importância por se basear na concepção de que as organizações aprendem através das pessoas, embora este não seja um domínio por si só suficiente para promover a aprendizagem organizacional.

Os Modelos Mentais, ou seja, as imagens internas pessoais sobre o funcionamento do mundo, pressupõem que os indivíduos possuam esquemas pessoais de análise dos objectos, pessoas e situações, em função das quais agem e interagem, influenciando tanto o comportamento individual como o de grupo. Segundo o autor, os modelos mentais moldam a maneira pessoal de se ver as coisas e, conseqüentemente, de agir, permitindo, assim, que se criem condições para a mudança.

A Visão Partilhada diz respeito ao modo como nos grupos de trabalho a existência de uma crença e aspiração comuns contribui para o alcançar de objectivos. Peter Senge, ao apresentar esta disciplina defende que somente com esta visão partilhada, será possível o crescimento individual, grupal e organizacional, através de um processo de aprendizagem que é aceite por todos.

Por fim, a Aprendizagem em Grupo, é a disciplina que se relaciona com o processo de alinhar e de desenvolver a capacidade colectiva de se atingirem os resultados definidos pelo grupo/equipa de trabalho, provenientes da visão partilhada. Esta disciplina, para além de integrar de alguma forma as outras quatro disciplinas, tem a sua importância, uma vez que devido à complexidade do ambiente de negócios num contexto empresarial, a maioria das acções e projectos exigem cada vez mais o trabalho colectivo (Cardoso, 2000).

Complementando as diferentes perspectivas e abordagens é possível afirmar que a aprendizagem organizacional é um processo que permite o desenvolvimento e a mudança dos sistemas organizacionais tendo em conta a necessidade de aprender a lidar com a incerteza do meio, nomeadamente dos mercados e dos avanços tecnológicos.

No âmbito das organizações, a actual gestão do conhecimento é marcada por mudanças ao nível tecnológico, económico e cultural, sendo que a competência central e mais duradoura a ser desenvolvida pelas pessoas, deverá ser aprender a aprender.

É certo que passar de um paradigma industrial taylorista/fordista, onde o fruto da divisão do trabalho e da hierarquização de estruturas de governo são os principais factores característicos deste modelo, para uma condição de trabalho organizacional assente na lógica de Aprendizagem Organizacional, não é um trabalho fácil (Lopes, 1998).

A mudança de paradigma na gestão das empresas, passando a administração taylorista/fordista para uma gestão flexível, origina um forte impacto no comportamento das organizações, nomeadamente na formação das pessoas. Daí que esta possa ser uma forma de mudança, que implica tempo e diversos aspectos da gestão do conhecimento tais como construir competências essenciais à diferenciação estratégica das organizações que cada vez mais se encontram na sociedade empresarial dos dias de hoje.

Capítulo II – Caracterização da Instituição

2.1 Empresa AXA Portugal

O estágio curricular que decorreu no ano lectivo 2010/2011, incidiu fundamentalmente em acções que se enquadram nos eixos da Formação Profissional em contexto empresarial.

Como já foi referido, o estágio curricular foi realizado na multinacional AXA Portugal, e dentro desta na Academia AXA (d direcção de formação).

A AXA Portugal é uma empresa do mercado português que desenvolve a sua actividade na indústria seguradora. Pertence ao Grupo AXA, de origem francesa, que se encontra representado em vários pontos do mundo, tendo sido criado em 1985 pela fusão de duas empresas de referência neste domínio⁵.

Reportemo-nos a uma breve resenha histórica pelo que, para descrever esta evolução, tive como base um conjunto de pesquisas e referências sobre a actividade seguradora, que apenas identificam alguns marcos históricos e que ajudam a perceber como se criou e consolidou a empresa AXA Portugal.

Historicamente a actividade seguradora tem um passado muito remoto. Passado esse, que traça linhas de evolução no percurso empresarial que emerge com a vitalidade comercial de séculos passados.

Surge em 1835, nos primeiros tempos da época liberal, a criação das primeiras seguradoras em Portugal, A *Segurança* e a *Garantia*, evidenciando-se ainda as seguradoras ulteriores que, entretanto, se associaram essencialmente à primeira. São estas primeiras referências de mercado que prosseguem a sua acção empresarial, renovada e fortalecida, para dar sequência a uma longa história de seguros. É ainda de referir, que neste mesmo século, surgem as primeiras companhias de origem francesa que vão constituir um grupo empresarial designado por *Grupo UAP* - a *L'Union* criada em 1828, a *L'Úrbain Incendie* criada em 1838 e a *L'Úrbaine-Vie* criada em 1844, sendo esta, uma das primeiras companhias estrangeiras de seguros de vida a instalar-se em

⁵ Consultado em: <http://www.axa.pt/aboutus/aboutus.html>

Portugal e a mais dinâmica nesta área. De facto, a actividade empresarial reportada ao referido sector, sucedida em França, vem influenciar em muito a constituição de um dinamismo empresarial noutros países do mundo, como o caso de Portugal, por um lado, pela implementação de empresas de referência nesses países e por outro, pelo espírito sem fronteiras de pertença comum, a um grupo empresarial num determinado sector (Alves e Sousa, 1995).

É em 1979 que surge um marco importante na história da AXA Portugal, pois pela fusão de um conjunto de seguradoras nasce a *Companhia de Seguros Aliança Seguradora*⁶. Neste eixo de evolução diversas integrações, transferências de capitais e, sobretudo, fusões, constituem estratégias empresariais utilizadas com frequência pelas empresas como forma de resistirem à concorrência no sector, alargando e consolidando o seu espaço no mercado. Foi deste modo, que em 1995, surgiu o *Grupo Aliança UAP*, marcando outra das consolidações empresariais neste sector em Portugal. O *Grupo Aliança UAP* surge no mercado como produto de uma decisão estratégica, assente na fusão de companhias de seguros a operarem no nosso país, juntamente com outras de raiz francesa, pertencentes ao parceiro estratégico internacional a *UAP – Union des Assurance de Paris*, cuja presença em Portugal remonta já ao século passado, tendo sido designado por *UAP Portugal* (Alves e Sousa, 1995).

Em 1997, uma nova reestruturação empresarial surgida no contexto francês, vem contribuir para a mudança de nome e imagem do *Grupo Aliança UAP* em Portugal, após a aquisição do *Grupo UAP* pelo *Grupo AXA*, criado em 1985 em França. Surge então, a *AXA Portugal*, integrada no *Grupo AXA*. Em termos de acção, a *AXA Portugal* assume um carácter de autonomia, embora haja sempre uma margem de parceria e trabalho conjunto com o grupo a que pertence (Alves e Sousa, 1995).

A título de curiosidade, a designação do nome AXA, surgiu baseada na necessidade de o mesmo ser curto e de fácil pronuncia em qualquer língua. Assim, ao contrário do que se possa pensar, nenhuma destas letras definem uma palavra concreta, como é vulgar encontrar-se na identidade de outras empresas.

⁶ Consultado em: <http://www.axa.pt/aboutus/aboutus.html>

Centremo-nos agora numa breve caracterização geral da AXA Portugal enquanto empresa. Para além da sua organização estrutural conforme se encontra em anexo⁷, em termos gerais, a sua actividade incide na prestação de serviços e oferta de produtos Vida e Não-Vida. Os produtos Não-Vida oferecem um vasto leque de produtos/seguros que se aplicam a bens móveis e imóveis e outros que garantem a cobertura de danos que resultam das actividades do dia-a-dia (responsabilidade civil familiar, seguros de acidentes de trabalho, seguros para ordens profissionais, etc.). Já os produtos Vida, abrangem a área da Protecção Financeira dos seus clientes. Esta consiste em acompanhar clientes, pequenas, médias e grandes empresas, no desenvolvimento de produtos e serviços de seguros, previdência, poupança e transmissão de património, por forma a que lhes permitam prosseguir os seus objectivos e abraçar desafios empreendedores com mais confiança e segurança, contando com a garantia de que se acontecer alguma adversidade, os danos poderão ser compensados ou minimizados⁸.

A AXA Portugal, propõe-se investir mais na Protecção Financeira, tornando-se uma empresa de referência no negócio de forma a garantir a qualidade dos seus produtos e serviços, assumindo como valores o profissionalismo, a inovação, o realismo, o espírito de equipa e o respeito pela palavra, ou seja, o compromisso para com a veracidade da acção desenvolvida (AXA, 2008).

De um modo geral, a acção da AXA Portugal passa por uma gestão de riscos rigorosa (avaliação de danos patrimoniais e não patrimoniais), pela luta contra o branqueamento de capitais, pela actuação no domínio da prevenção, bem como pela acção social e ambiental. Também faz parte da filosofia desta empresa, desenvolver uma cultura de promoção de bem-estar dos seus trabalhadores, investindo numa política de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal. Do ponto de vista relacional, é potenciada uma cultura de comunicação horizontal interna, que consolida o espírito de equipa no seio da empresa (AXA, 2008).

⁷ Ver **Anexo 1**: Organograma AXA Portugal

⁸ Consultado em: <http://www.axa.pt/aboutus/aboutus.html>

Para os seus clientes, a AXA Portugal adapta a sua organização e política de subscrição (aceitação ou rejeição de contratos de risco⁹) com o objectivo de responder às necessidades de protecção do risco ambiental. Assim, a nível interno, a empresa desenvolve acções que colocam progressivamente em prática os meios que asseguram o próprio equilíbrio ecológico e da sociedade. Compromissos com entidades para a protecção ambiental, criação de sistemas de gestão ambiental para a diminuição do impacto da sua actividade e a oferta de produtos, são exemplos dessas acções que melhor contribuem para a afirmação da sua identidade empresarial e para uma maior sustentabilidade ambiental (AXA, 2008).

Sendo uma empresa com considerável visibilidade empresarial e social, desenvolve igualmente acções que revelam um compromisso com a solidariedade social e a tornam mais interventiva, apelando à cidadania. Deste modo, a AXA Portugal age junto da comunidade ajudando no desenvolvimento mais favorável, implicando uma intervenção ao nível das problemáticas da sociedade e ao nível do apoio social e cultural. No primeiro nível, exemplos de acções, são a prevenção rodoviária, o apoio à reflexão sobre a problemática da saúde no futuro e outras iniciativas de partilha de conhecimento. No segundo nível, o apoio social e cultural que é prestado à comunidade, reflecte-se em iniciativas tais como, a criação da Fundação AXA Corações em Acção, guiada pelos ideais de acções de voluntariado para populações em risco de pobreza e exclusão social, e por fim as acções de mecenato e patrocínios (AXA, 2008).

Outro domínio que caracteriza a identidade da referida empresa, diz respeito ao facto de esta ter como preocupação manter a confiança e satisfação dos seus trabalhadores. Assim, existem três grandes eixos de actuação: o investimento na formação e na valorização de competências, que se traduz num forte investimento para a sensibilização e formação dos seus trabalhadores, reflectindo-se não só mas também, na realização de processos de Reconhecimento e Validação de Competências¹⁰; a escuta activa dos seus

⁹ A AXA Portugal assume uma política de subscrição de contratos que se traduz numa estratégia de aceitar ou não proteger riscos, tendo em conta a sua dimensão.

¹⁰ A AXA é uma das duas únicas empresas seguradoras certificadas em Formação pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). A AXA alcançou, assim, um reconhecimento que representa uma clara mais-valia para a sua actividade. A certificação abrangeu duas áreas: “Diagnóstico de Necessidades de Formação” e “Planeamento de Intervenções ou Actividades Formativas”. Os critérios

trabalhadores, iniciativa esta, que se intitula por Scope Colaboradores e que consiste em lhes dar a possibilidade de expressarem a sua opinião sobre como é trabalhar na AXA, com base na sua experiência e percepções sobre a empresa; e por fim o desenvolvimento de projectos pela diversidade e equilíbrio da vida profissional e pessoal. Projectos estes, que promovem o equilíbrio e bem-estar na vida dos trabalhadores, bem como a partilha e envolvimento entre eles.

Ainda dentro desta lógica de melhor garantir a satisfação, bem-estar e confiança daqueles que dedicam a sua vida profissional à empresa, torna-se importante realçar a política de Recursos Humanos. Assim, segundo o relatório de sustentabilidade da referida empresa (2008), são definidas quatro áreas de intervenção que definem esta política:

O Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

A AXA Portugal evidencia uma preocupação com o bem-estar dos seus trabalhadores no seu local de trabalho, entendendo que desta forma a empresa pode funcionar melhor e obter resultados mais positivos. Nesta medida, a política de Recursos Humanos contempla um programa de Equilíbrio entre a Vida Pessoal e a Vida Profissional, do qual fazem parte um conjunto de medidas e práticas, nomeadamente, a gestão flexível de horários, o apoio psicológico e o acesso a um serviço de gestão doméstica para os trabalhadores que residem em Lisboa.

A Formação, desenvolvimento e incentivo à aprendizagem

Numa lógica de formação ao longo da vida, a AXA Portugal, aposta no progresso profissional dos seus trabalhadores de forma global. Assim, procura desenvolver e estimular um ambiente de aprendizagem, no qual, a aquisição de conhecimentos seja feita ao longo de todo o percurso profissional, pois mais uma vez é assimilada a ideia de que o aumento do conhecimento e a evolução dos trabalhadores permitem também à empresa crescer. Nesta linha de orientação, a formação na AXA Portugal desenvolve-se tendo por base os seguintes eixos: Plano de Formação (é o principal instrumento de

pelos quais a AXA foi avaliada para alcançar estas competências foram os seguintes: Recursos Humanos com formação e experiência adequadas; Metodologias e instrumentos técnicos adequados às áreas aos públicos-alvo; Recursos técnicos e pedagógicos adequados; Espaços e equipamentos compatíveis.

desenvolvimento dos Recursos Humanos, funcionando como suporte de melhoria do desempenho dos trabalhadores podendo, de igual modo, representar uma oportunidade de progressão nas suas carreiras profissionais. O plano é elaborado anualmente em função da identificação das necessidades e em torno de cinco grandes eixos - comportamental, técnica, direito, mercado/clientes e cultura AXA.); Passaporte 2012 (é um projecto de incentivo e responsabilização dos trabalhadores para alcançar a Ambição da empresa); Avaliação do desempenho; Segmentos de desempenho; Incentivo à formação académica e profissional (surge como uma forma de estimular o desenvolvimento individual dos trabalhadores, incidindo em áreas de reconhecido interesse para o trabalhador e para a empresa); Programas de bolsas (é um programa de incentivo ao desenvolvimento individual dos trabalhadores em áreas estratégicas para a empresa, dotando-a dos conhecimentos necessários à realização dos seus objectivos).

Benefícios sociais

Na AXA, o vencimento dos seus trabalhadores não termina no recibo de salário mensal, eles podem também usufruir de um pacote alargado de benefícios sociais, principalmente na saúde e educação.

Zelar pela saúde e bem-estar no local de trabalho

A AXA está permanentemente atenta a todo o tipo de questões associadas à qualidade do ambiente de trabalho, procurando efectuar as melhorias necessárias nos equipamentos de trabalho utilizados, bem como na prevenção dos riscos no local de trabalho.

Realçando o aspecto da *Formação*, como podemos evidenciar ao longo da caracterização da empresa AXA Portugal, são notórios os mais variados eixos de intervenção que exprimem uma visível intenção de investir na formação, aprendizagem, educação e, sobretudo, no desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores.

Dado que a minha área de intervenção do estágio curricular foi a Formação Profissional em contexto empresarial, procuro, seguidamente, fazer uma breve caracterização do departamento onde o estágio decorreu, dentro da referida empresa - a **Academia AXA**.

2.2 Academia AXA

A Academia AXA foi criada no ano de 2010, fazendo parte dos serviços que compõem o departamento de Recursos Humanos da empresa AXA Portugal, na área da formação¹¹, tendo como principais instalações: Centro de Formação do Edifício Entreposto em Lisboa, Centro de Formação no Campo Alegre no Porto e virtualmente no Portal de Formação na Web.

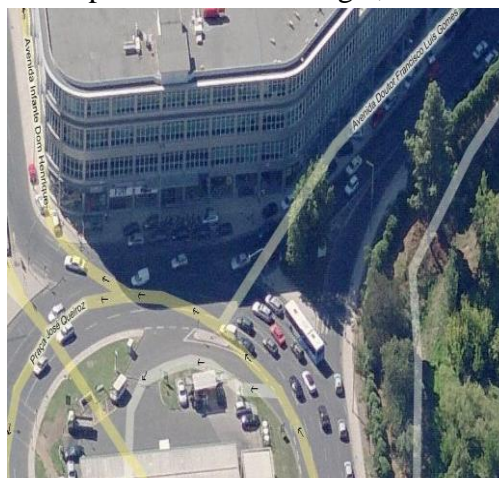


Figura 3 – Edifício Entreposto/Instalações da Academia AXA (Direcção de Formação - Local de Estágio)

Com autonomia para uma intervenção consciente e eficaz na área da Formação, esta estrutura insere-se nos desafios e ideias propostos pela empresa AXA Portugal, no sentido de se tornar uma organização que aprende e se reinventa, respondendo à competitividade do mercado de trabalho e desta forma possibilitar o seu crescimento (Academia AXA, 2010). A esta lógica está associada a importância conferida à aprendizagem e ao investimento do capital humano. Deste modo, a Academia AXA surge como uma iniciativa estratégica que procura alinhar os conteúdos de aprendizagem com as necessidades sentidas e garantir o desenvolvimento e educação dos seus trabalhadores, clientes e fornecedores contribuindo, desta forma, para o sucesso cada vez maior da AXA em Portugal (Academia AXA, 2010). Ou seja, define-se aqui uma lógica de investimento e procura da formação por parte dos indivíduos, tentando alargar as suas aprendizagens ao longo da vida, possibilitando um enriquecimento transversal e não apenas para o desempenho de uma determinada função.

Note-se que esta estrutura surge para dar continuidade às práticas formativas desenvolvidas até ao momento, mas com uma consciência mais crítica face à aprendizagem ao longo da vida e à necessidade de ajustar metodologicamente a realidade da empresa à educação e aprendizagem dos adultos. Ou seja, há uma mudança de paradigma em relação à formação, que advoga que as organizações só terão sustentabilidade se contiverem em si mesmas, uma lógica de aprendizagem permanente.

¹¹ Ver **Anexo 2**: Organograma da Academia AXA.

Para além disso, estamos cada vez mais a falar da aprendizagem organizacional (*Learning Organization*) e esta abordagem pressupõe uma perspectiva colectiva da aprendizagem, em detrimento da visão individual onde o conceito da aprender deixa de ser visto como um acto em que alguém tradicionalmente ensina.

O contexto da Aprendizagem Organizacional remete principalmente para a necessidade sentida, ao nível organizacional, de atingir uma mudança bem sucedida para que desta forma se evidencie uma melhoria e desenvolvimento das acções organizacionais no mercado de trabalho (Cardoso, 2000). Neste sentido, parece que o sucesso organizacional passa, essencialmente, pela capacidade de criar organizações mutáveis, capazes de manter algumas rotinas que sustentem a continuidade da acção organizacional, mas sobretudo que assegurem um desenvolvimento progressivo da eficiência sem perder a flexibilidade necessária para romper com as rotinas que se forem naturalmente tornando desadaptadas e ineficazes com o evoluir das exigências a que o sistema organizacional é submetido (Academia AXA, 2010).

Assim sendo, e tal como define Senge (1990, *cit. in* Cardoso, 2000), uma organização que aprende representa uma organização “(...) onde as pessoas continuamente expandem as suas capacidades no sentido de criar resultados desejados, onde novos sistemas são gerados, onde se liberta a aspiração colectiva e onde as pessoas fazem continuamente uma aprendizagem de como aprender em conjunto”. Deste modo, estamos perante organizações que se adaptam mais rapidamente e podem, inclusive, antecipar as medidas necessárias às mudanças que os sistemas onde actuam irão sofrer, com o objectivo de manter ou atingir a vantagem competitiva.

Por se tratar de formação de adultos, a experiência da aprendizagem dos mesmos deverá ter em conta a sua fonte de conhecimento, daí que seja preocupação da AXA (expressa pelas acções que a Academia desenvolve), proporcionar a seguinte matriz que retrata as oportunidades de aprendizagem, tanto individual como colectiva:

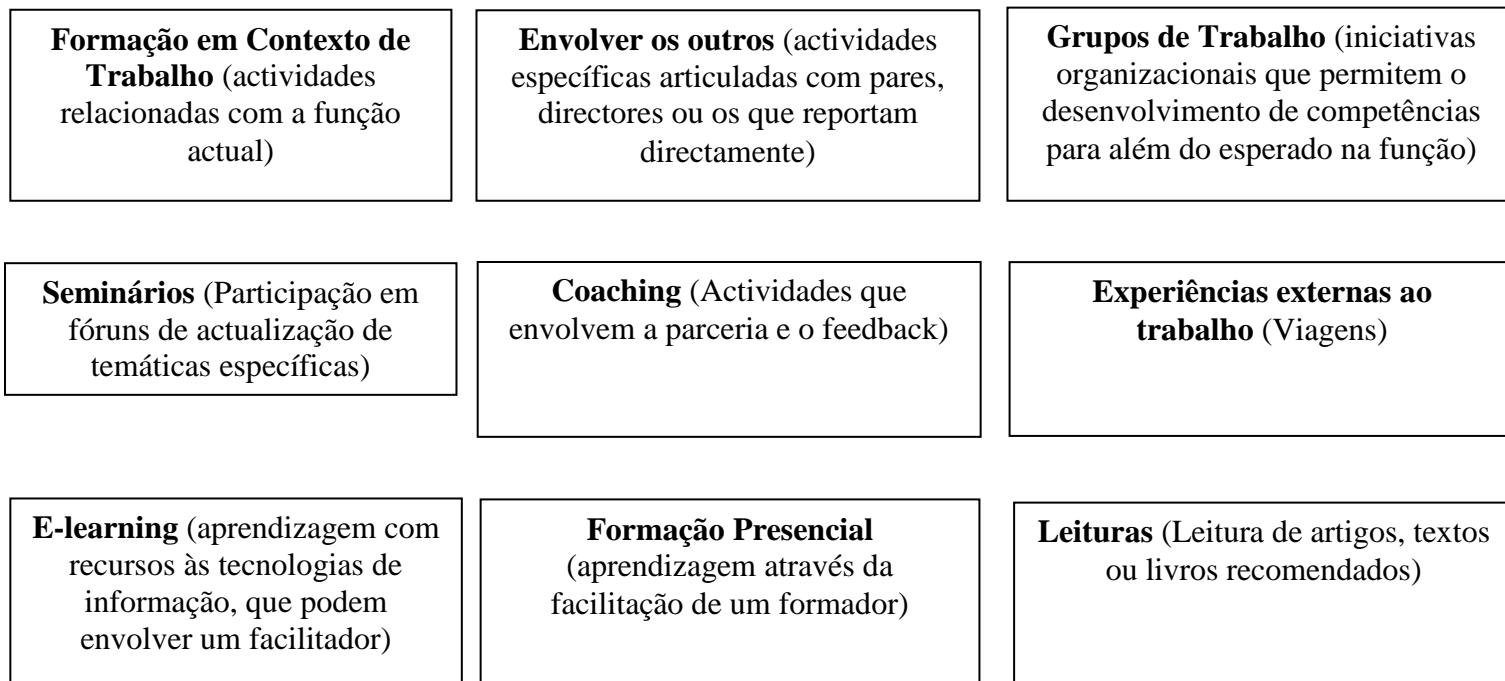


Figura 4 – Acções que a Academia AXA desenvolve.

A Academia AXA ao apostar numa formação que se pretende por um lado, que esteja ao serviço da estratégia de negócio da empresa, e por outro que possibilite o desenvolvimento de competências, assume os seguintes princípios¹²:

- ✚ **Unidade de negócio** - a Academia é um centro de resultados, pois investe na formação e no desenvolvimento de competências com o intuito de alcançar resultados ao nível da produtividade e performance de desempenho, sensibilizando o *stakeholder* accionista (que pretendem que o negócio seja rentável para obtenção de lucros) pelo aumento do valor agregado;
- ✚ **Mensuração de resultados** – os produtos e serviços fornecidos pela Academia devem ser mensurados, tanto no âmbito dos processos como dos resultados e, no limite, deve haver planeamento e controlo do impacto de suas actividades sobre os factores críticos de sucesso e principais indicadores de resultados da organização.
- ✚ **Compartilhar** – os trabalhadores de uma organização devem ser estimulados e motivados a dividir entre si o *know-how* adquirido, criando a rede interna de conhecimento com ênfase na comunicação permanente das boas práticas.

¹² Princípios explícitos em documento não publicado da Academia AXA.

- ✚ **Consciência financeira** – os investimentos na formação deverão ser criteriosamente analisadas, em consonância com o porte da empresa e suas necessidades específicas.
- ✚ **Heterodoxia** – a Academia não se restringir ao modelo de formação tradicional (“sala de aula/professor/aluno”), e por isso é seu objectivo proporcionar diferentes sistemas de aprendizagem.
- ✚ **Personalização** – no sentido de proporcionar a cada indivíduo um desenvolvimento acompanhado, de modo que sejam construídas as referências dinâmicas indispensáveis.
- ✚ **Mútuo comprometimento** - o planeamento e acompanhamento da evolução de cada trabalhador não se restringe a uma relação unilateral.
- ✚ **Responsabilidade Corporativa** – algumas temáticas importantes para a sociedade, preservação do ambiente e solidariedade também são matéria desenvolvida pela Academia.
- ✚ **Tecnologia** - a logística do ensino à distância propiciado pelo avanço do e-learning, é uma ferramenta permanente de gestão, de modo a permitir melhor utilização do tempo.
- ✚ **Homogeneização** - uma das funções primordiais da Academia consiste em actuar em programas que criem um "conteúdo de homogeneização de conhecimento", para cada um dos estratos e/ou funções da organização.
- ✚ **Pluralismo** – considerando que cada vez mais as empresas trabalham em *networks* e em cadeias de operação, a Academia é, deste modo, um campo aberto a todos os "satélites de negócios" das empresas (incluindo os seus clientes, fornecedores, parceiros, etc.) sendo evidentemente estabelecidos critérios de justiça financeira da cobertura dos custos envolvidos.

De uma maneira geral, o objectivo da Academia AXA é a oferta de determinados cursos específicos para os seus trabalhadores, estando estes alinhados com as estratégias estabelecidas pela empresa. Esta estrutura permite obter uma maior rapidez de resposta face às necessidades de formação, por ser focada, direccionada e ajustada à realidade da empresa, trazendo, assim, impactos mais céleres e uma gestão de recursos mais eficaz. As acções de formação, são pró activas, isto é, focadas no negócio da empresa, tendo como objectivo o desenvolvimento de competências e como pano de fundo a identificação do conhecimento e disseminação de tal. Como anteriormente já foi referido, estas focam, para além do desenvolvimento das competências técnicas, o desenvolvimento pessoal e comportamental.

É de referir ainda que esta direcção de formação adopta uma cultura de aprendizagem baseada nas quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais segundo a UNESCO (Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI):

- **Aprender a Conhecer** - conciliar uma cultura geral com a necessidade de aprofundamento numa área específica de actuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;
- **Aprender a Fazer** - desenvolver a capacidade de enfrentar situações imprevistas, que requerem, na maioria das vezes, o trabalho colectivo em pequenas equipas ou em unidades organizacionais maiores; assumir iniciativa e responsabilidade perante situações profissionais;
- **Aprender a Conviver** - perceber a crescente interdependência dos seres humanos, procurando conhecer o outro, a sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana;
- **Aprender a Ser** - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo auto desenvolvimento pessoal, profissional e social.

2.2.1 Estrutura Organizacional

Tendo em conta o conceito de *Academia*, foram propostos três níveis de organização baseada numa lógica de Universidade Corporativa (Academia AXA, 2010). A Universidade através de faculdades centraliza soluções de aprendizagem e

desenvolvimento para cada área, e estas, por sua vez, integram diferentes escolas e programas/disciplinas. Como qualquer Universidade, esta associa diferentes faculdades focadas em diferentes áreas, que no seu todo se harmonizam, tal como podemos ver na figura que se segue:

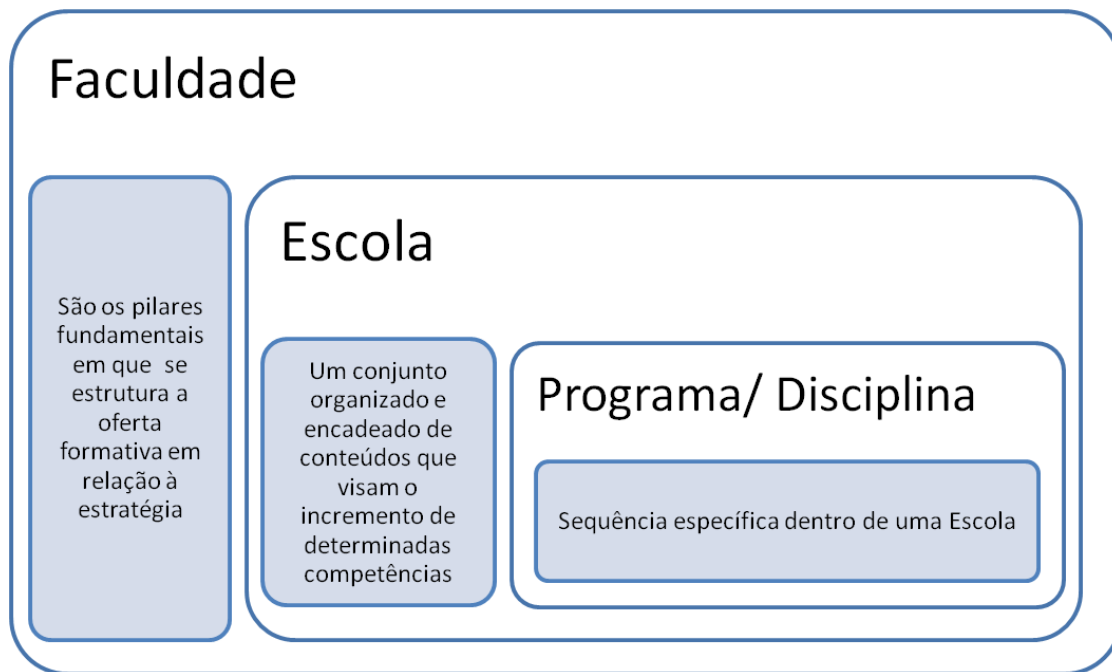


Figura 5 – Estrutura organizacional da Academia AXA/ Lógica de Universidade Corporativa.

Deste modo, surgem três faculdades fundamentais na estrutura da Academia AXA:

1. Faculdade Corporativa, que visa acções de carácter institucional. Dentro desta existe a Escola de Boas Vindas (para os recém chegados), e a Escola Cultural, que permite dar a conhecer a cultura da empresa e incutir o espírito pretendido para o desenvolvimento da organização.
2. Faculdade de Negócio, que inclui as escolas: Escola Comercial; Escola Sinistros; Escola Subscrição / Produtos; Programas Técnicos (saber fazer) e os Programas Comportamentais (Saber Ser), essencial ao crescimento efectivo e sustentado do negócio.
3. Faculdade de Liderança que visa o desenvolvimento dos líderes da empresa.



Figura 6 – Faculdades e respectivas Escolas que fazem parte da estrutura organizacional da Academia AXA.

Estas, no seguimento do que foi explícito anteriormente, são as grandes áreas trabalhadas pela Academia que vão tocar em todas as frentes essenciais ao desenvolvimento da Empresa e dos seus trabalhadores.

2.2.2 Modelo de Governo¹³

A estrutura de funcionamento da Academia AXA é constituída por uma Direcção Geral (pertencente aos Recursos Humanos), uma Direcção de Formação e um Modelo de Governação próprio, constituído por três conselhos principais. Nesta óptica de funcionamento, cabe também à Academia a Gestão da Bolsa de Formadores, uma vez que, a AXA tomou a decisão de formar um leque variado de trabalhadores como formadores (CAP) e criar uma bolsa interna para os mesmos. A sua gestão, selecção, actualização de competências e conhecimentos é, deste modo, da responsabilidade da Academia AXA.

¹³ Informação disponibilizada pelos documentos apresentados à entidade DGERT para acreditação das acções formativas.

No que respeita ao Modelo de Governação, este é constituído por três conselhos principais, como foi referido anteriormente:

- Conselho Directivo;
- Conselho Consultivo;
- Conselho Pedagógico.

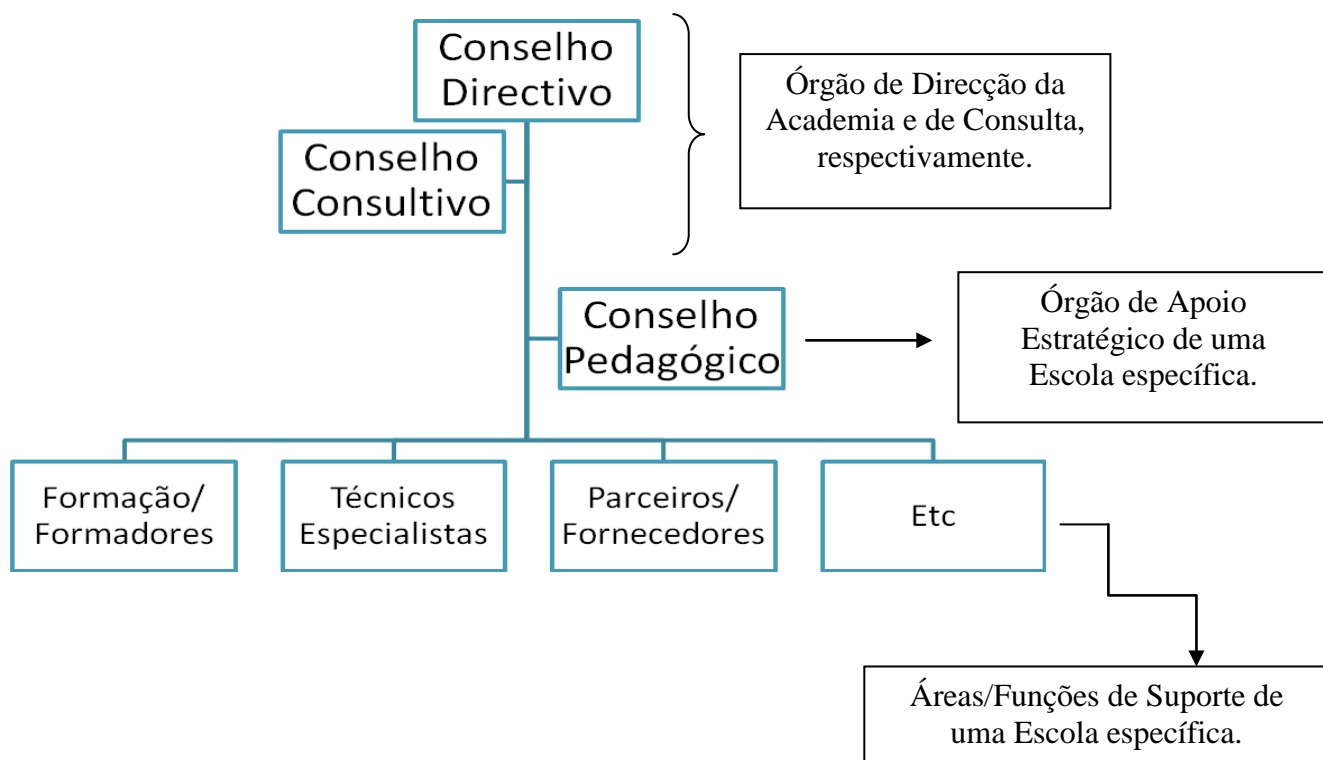


Figura 7 – Esquema do Modelo de Governação da Academia AXA.

O **Conselho Directivo**, composto pelo Presidente da AXA, Director Geral dos Recursos Humanos e pela Directora da Academia, é o órgão executivo de gestão da Academia AXA.

A principal função do Conselho Directivo é assegurar a implementação da Academia AXA com o devido alinhamento estratégico da empresa. Assim, deverá:

- a) Assumir a gestão estratégica dos recursos financeiros e pessoas envolvidas;
- b) Definir a estratégia de implementação e estrutura curricular;
- c) Orientar as parcerias e relações com o mercado;
- d) Acompanhar a implementação e efectuar ajustes se necessário.

O **Conselho Consultivo** é composto por três *experts* do tema de base de uma Escola, de um curso ou programa, que com o seu conhecimento, tenta ajudar na reflexão e desenvolvimento do respectivo conteúdo/currículo. Devido a este facto, representa uma comissão de aconselhamento composta por membros convidados pelo Conselho Directivo, para este fim. A sua função é apoiar o Conselho Directivo na definição das grandes linhas de acção da Academia AXA, como por exemplo:

- a) Avaliar a situação dos mercados e estratégias futuras de negócio;
- b) Pronunciar-se sobre a criação dos currículos ou programas de formação, quando solicitado pelo Conselho Pedagógico;
- c) Pronunciar-se sobre as linhas de orientação da Academia AXA e as suas Faculdades e Escolas;
- d) Pronunciar-se sobre todos os assuntos de interesse para a AXA, que sejam apresentados por qualquer órgão de gestão.

O **Conselho Pedagógico** é o órgão de gestão que assegura a coordenação e orientação da vida educativa da cada Faculdade/Escolas, nomeadamente nos domínios pedagógico e de orientação e acompanhamento dos formandos tanto na formação inicial como contínua. Ou seja, cada Escola tem um conselho criado de acordo com as orientações do Conselho Directivo.

O Conselho Pedagógico é composto por três Directores Gerais, três Directores de Áreas que sejam relevantes e próximas da direcção geral da escola, pela Directora de Formação e por um Técnico de Formação (membros da equipa de formação), que será o gestor de projectos de determinada escola.

Compete ao Conselho Pedagógico:

- a) Elaborar a proposta de projecto educativo da cada Escola (currículo);
- b) Promover a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico da cada Escola e a sua análise e divulgação;
- c) Promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos formadores, por parte destes e dos formandos, bem como a sua análise e divulgação;
- d) Apreciar as queixas relativas a falhas pedagógicas, e propor as providências necessárias;

- e) Apresentar propostas para a elaboração do plano anual de actividades e pronunciar-se sobre a respectiva Escola;
- f) Propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito das Escolas e em articulação com instituições ou estabelecimentos de ensino superior vocacionados para a formação e investigação;
- g) Incentivar e apoiar iniciativas de índole formativo e cultural.

Importa ainda referir que a Academia AXA apresenta uma estrutura de governo partilhada com as áreas da empresa que sejam pertinentes, consoante o assunto em causa. Assim, existem ainda os seguintes órgãos:

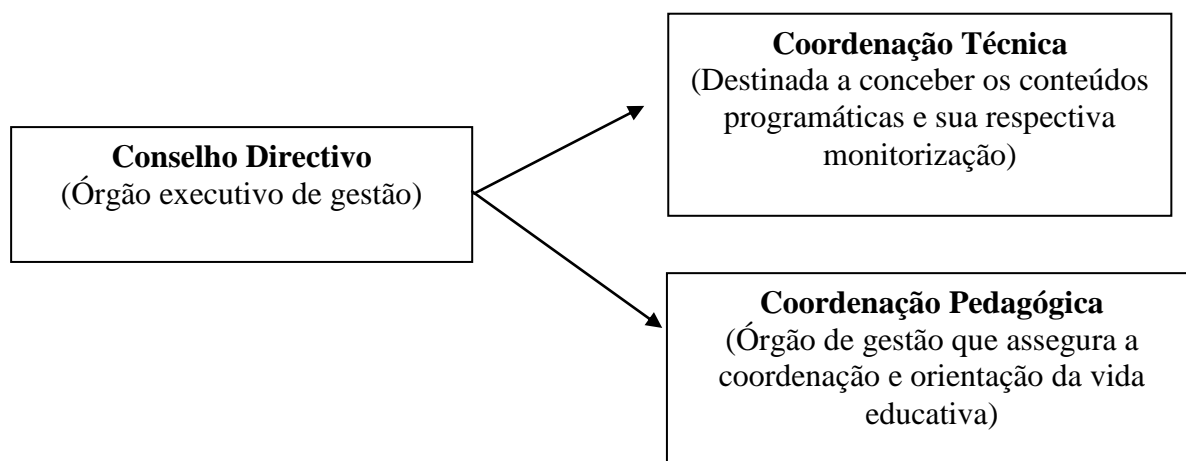


Figura 7.1 – Esquema do Modelo de Governação da Academia AXA.

Existe, ainda, a figura de um **Conselho Consultivo**, que se define como uma comissão de aconselhamento que visa ajudar no desenvolvimento, reflexões e eventual animação.

Embora com a mesma designação, note-se que são órgãos estruturais de funcionamento diferentes, podendo por vezes acontecer que os membros dos três conselhos sejam os mesmos em certas situações. Por exemplo, a Directora de Formação está presente em todos; o Director Geral pode estar presente apenas no Conselho Directivo e no Conselho Pedagógico.

2.2.3 Funcionamento

Em termos de funcionamento da actividade formativa, a Academia AXA propôs-se a garantir o cumprimento e acreditação pela entidade DGERT (Direcção Geral do Trabalho e do Emprego), tendo em vista alcançar não só, a conformidade de uma entidade credível e certificada ao nível da formação, como também a qualidade formativa que pretende exercer (Academia AXA, documento não publicado).

Até à data já têm sido concretizadas algumas iniciativas, e exemplo destas são: a criação de uma Biblioteca disponibilizando uma base de dados com material informativo, incentivando deste modo a aprendizagem através da leitura; o desenvolvimento de Programa de Bolsas para Formadores Internos à empresa; o desenvolvimento de Programas de Bolsas de Estudo para os trabalhadores da empresa com o fim de alcançarem um grau académico superior, complementando os interesses dos mesmos com os interesses da empresa (negócio); Formação ao nível de Línguas Estrangeiras (Inglês, Francês e Espanhol); a frequência de Cursos com recurso à Web através de sistemas de E-learning complementadas com formação presencial; o Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências; acções de aprendizagem e troca de experiências realizadas em Conversas com Autores Conhecidos; Dias Dedicados especificamente a uma determinada Temática, entre outras (Academia AXA, documento não publicado).

2.2.4 Parcerias

A Academia AXA estabelece parcerias com a Associação Portuguesa Seguradora (APS), que desenvolve iniciativas de formação na área seguradora; estabelece igualmente parceria com a *AXA Université*, sendo esta uma estrutura dentro do grupo AXA que desenvolve cursos que contemplam formação transversal e institucional, para todos os trabalhadores AXA de todo o mundo; o Instituto *Wall Street* e por fim Instituições de Ensino Superior, nomeadamente o Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Católica e Instituto Português de Administração de *Marketing*.

Capítulo III – Dinâmica do estágio

3.1 Apresentação dos projectos de estágio

O estágio curricular realizou-se numa empresa multinacional com características e especificidades muito próprias. A lógica de funcionamento integrada nos princípios e orientações da empresa, o sector de negócio em que opera, as dinâmicas realizadas, a quantidade de trabalho que é produzido a um ritmo vertiginoso, as políticas variadas, o tamanho e heterogeneidade do público de trabalhadores, são alguns dos exemplos de características da própria empresa/contexto e que de alguma forma, foram também obstáculos que mais dificultaram a integração e adaptação por mim vivenciada nos primeiros meses de estágio. Tal facto, fez-me reflectir que a minha chegada implicaria um processo de socialização e uma capacidade de me adaptar e inserir na cultura da empresa. Estamos então, perante dois conceitos teóricos essenciais e que, na minha óptica, vêm fundamentar as dificuldades e facilidades, que de certo modo fui obrigada a vivenciar, numa primeira fase deste meu percurso formativo.

Tais conceitos são: socialização organizacional e cultura organizacional. Na literatura este último conceito, pode ser entendido como uma ferramenta essencial que familiariza os trabalhadores com os princípios e valores estabelecidos na organização, facilitando a sua integração. A empresa tende a promover acções que facilitam a socialização do indivíduo, sendo de grande importância a participação dos gestores na divulgação da cultura organizacional, transmitida aos trabalhadores não só como uma maneira de ditar o estilo e tipo de empresa, mas principalmente, de integrar os funcionários tendo em conta os valores e objectivos organizacionais (Silva *et. al*, s.d.).

A cultura organizacional tem por base o conceito de cultura, uma vez que se identificam padrões de comportamento, crenças e valores que são transmitidos pelos grupos de uma sociedade e de uma organização. Como tal, de acordo com Freitas (*cit. in* Silva *et al*, s.d.) a cultura organizacional é um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, que se traduz de forma estável nas interacções e relacionamentos sociais típicos de cada organização.

Johann (*cit. in* Silva *et al*, s.d.) afirma que o estudo da cultura organizacional é importante porque tem relação directa com os resultados da organização. Neste sentido, quando a cultura da organização é conhecida, torna-se muito mais fácil trabalhar com as

mudanças que podem prejudicar ou potenciar os objectivos a serem atingidos (Silva *et al.*, s.d.).

Associado ao conceito de cultura organizacional, está o conceito de socialização organizacional, entendido como um processo pelo qual uma pessoa aprende valores, normas e comportamentos exigidos pela empresa, o que permitirá ao indivíduo participar como membro da organização. É por isso, um processo contínuo que ocorre durante toda a interacção entre o indivíduo e a empresa, permitindo que se insira essa cultura no trabalho dos funcionários e que a mesma se ajuste a cada mudança organizacional (Van Maanen, 1977).

De uma maneira geral e ao longo do tempo de estágio, apercebi-me que qualquer que seja a organização, ela tem como objectivo divulgar a sua cultura através de um processo de socialização, para que as pessoas que ingressam pela primeira vez na empresa, se possam adequar aos seus padrões de comportamento, não só em termos de trabalho como também em termos relacionais no seio de uma equipa.

O meu processo de integração e socialização na empresa começou logo nos primeiros dias de estágio com algumas dificuldades, que foram enunciadas logo no início deste capítulo. Dificuldades estas que coincidem com as características da própria empresa. Como forma de as minimizar, tive a oportunidade de contar com o apoio da directora da direcção de formação e restantes colegas da equipa de formação.

Assim, para que esta integração num contexto empresarial tão imenso como é o da AXA se iniciasse da melhor forma, nos primeiros dias de estágio, procurei explorar por um lado, todo o tipo de informação disponível na Intranet da AXA (como por exemplo o código deontológico, organograma da empresa, etc.), com o objectivo de melhor conhecer a empresa e a sua cultura, bem como a Academia AXA na sua estrutura e forma de actuação. Por outro lado, procurei igualmente explorar toda a documentação disponibilizada não só relativamente ao processo de formalização da formação (exigida pela entidade DGERT) que é desenvolvida pela Academia AXA, mas também relativamente às condições legais das práticas de formação profissional contínua, expressas no código do trabalho.

Foi extremamente importante este primeiro contacto com a empresa, pois possibilitou-me apreender a realidade do mundo do trabalho no campo empresarial e da formação profissional.

Passados seis meses tive a oportunidade de participar numa das acções de formação que compõem o programa de integração que a Academia AXA promove, destinada aos trabalhadores que ingressem pela primeira vez na empresa AXA Portugal. Este programa divide-se em duas sessões presenciais, cujos temas são, respectivamente: Descobrir a AXA (tendo sido esta acção em que participei) e Teoria Geral de Seguros. Ambas acontecem duas vezes por ano, uma em meados de Março e outra em Setembro.

A título de curiosidade, vale a pena referir que este programa de integração, é realizado em toda a empresa AXA, mas adaptado à realidade de cada país onde a AXA está sediada. Daí que o objectivo seja não só dar a conhecer a cultura da AXA “grupo mãe” mas dar a conhecer também a realidade da empresa inserida no país em que vivemos.

Pelo que já foi exposto, é possível afirmar que, ao longo do tempo, fui estando envolvida num processo não só de socialização como também de aprendizagem social. Num processo de socialização, porque por parte da empresa existiram condições que facilitaram a minha integração e num processo de aprendizagem social porque enquanto participante proactivo na minha adaptação, procurei reduzir a minha ansiedade e entender e conhecer profundamente o ambiente da empresa (Morrison, *cit. in* Shinyashiki, s.d.).

Senti que aos poucos me tornava mais confiante e consciencializada do meio em que estava inserida e, por isso, ia conseguindo pôr em prática as quatro componentes básicas que compõem o processo de socialização organizacional (Shinyashiki, s.d.):

- Integração social – por desenvolver relacionamentos com os colegas de equipa;
- Aculturação – por aprender a cultura da organização e ajustar-me a ela;
- Clarificação do papel social – por desenvolver a compreensão do meu papel na organização;
- Domínio da tarefa – por aprender como desempenhar o meu trabalho.

Devido às características do contexto em que realizei o estágio, a autonomia para desenvolver um projecto específico dentro da empresa ou Academia AXA, evidenciou-se deste modo irrealizável. Daí que seja relevante referir que, logo desde início, ficou

estabelecido que a minha passagem pela Academia AXA se destinava a um processo contínuo de aprendizagem onde pudesse adquirir o máximo de competências, conhecimentos, atitudes, estratégias, enfim uma variedade de saberes que me podem preparar para o meu futuro profissional. Ficou igualmente definido que a minha perspectiva era encarada como uma mais-valia, no sentido de contribuir com um olhar externo e académico sobre as práticas e projectos desenvolvidos por este departamento. Nas palavras de directora da Academia ficou bem explícito a ideia de que este estágio seria um ganho para mim, mas também um ganho para a empresa.

Tal perspectiva, permitiu-me que desenvolvesse e encarasse determinados papéis sociais necessários à minha passagem e participação na organização. Isto significa que o modo como decorreu a aquisição dos conhecimentos, saberes e habilidades, permitiu que desempenhasse o meu papel de acordo com as expectativas que os outros depositavam no meu trabalho (Goslin, *cit. in* Shinyashiki, s.d.).

Assim, são variados os projectos e iniciativas que integrei e desenvolvi juntamente com a equipa de formação.

De seguida, passo a enunciar quais os projectos desenvolvidos fazendo, sempre que pertinente, um breve enquadramento teórico, no sentido de relacionar e sustentar toda a prática realizada.

1. Projecto Biblioteca AXA

Um dos primeiros projectos que integrei, foi a **Biblioteca AXA**. Este projecto estava inicialmente sob a responsabilidade de uma das técnicas de formação (a colega Margarida Silva) que, por ter mudado de funções e departamento dentro da empresa, passou a ser da minha responsabilidade.

Esta iniciativa surgiu com base na premissa de que estimular a leitura é uma das formas mais ricas de aprendizagem, de desenvolvimento pessoal e profissional. Por isso, no âmbito da aprendizagem ao longo da vida, a Academia AXA tem ao dispor de todos os trabalhadores da empresa, uma biblioteca onde constam livros doados por quem deseje e cujo objectivo consiste em contribuir para o crescimento deste projecto, assente na arte e gosto pela leitura.

Como principal responsável pela coordenação da Biblioteca AXA, desempenhei funções ao nível da actualização da base de dados da Biblioteca (Base de dados Access) que já tinha sido desenvolvida com a criação deste projecto e mais tarde aperfeiçoada para melhorar a sua gestão. Tive igualmente a responsabilidade de responder às requisições de livros efectuadas pelos colegas de toda a empresa e por fim, conceber *newsletters* sempre que era doado ou adquirido um novo livro para a Biblioteca AXA.

Ao nível das aprendizagens que desenvolvi com a gestão e coordenação deste projecto, posso dizer que foram diversas. Por um lado, desenvolvi a minha integração social e capacidade de socialização com os colegas da empresa, pois sempre que surgiam questões sobre a Biblioteca AXA era em mim que as pessoas viam a referência deste projecto e por isso senti-me responsável pelo seu sucesso e insucesso. Por outro lado, desenvolvi competências mais técnicas, ao aprender a trabalhar com o programa Access (base de dados da biblioteca) e a criar estratégias de divulgação do projecto, tais como o envio de *newsletters* mensais para todos os trabalhadores, a anunciar a chegada de um novo livro.

Todas as acções que realizei implicaram um processo de aprendizagem e adaptação que no meu entender, correu da melhor forma e por isso não identifico dificuldades na gestão e coordenação do projecto Biblioteca AXA.

2. Construção de um dispositivo de formação

Ao longo dos primeiros meses de estágio, tive a oportunidade de participar no Diagnóstico de Necessidades de Formação e Planeamento do programa formativo, visto que se aproximava o início do ano 2011 e o plano de formação para o referido ano tinha que estar praticamente definido.

Diagnóstico e Levantamento de Necessidades de Formação

Na visão de Le Boterf (*cit. in* Henriques, 2002), ao planear o processo de formação, importa responder à interrogação que motiva a reflexão sobre a problemática da formação e a sua relação com o desenvolvimento estratégico da organização. O mesmo autor considera também a formação estratégica como uma via para as mudanças estratégicas na organização. É assim, comumente aceite que a formação profissional visa melhorar o desempenho do trabalhador e, por via indirecta, melhorar o desempenho

da organização. Então, qual a razão pela qual muitas vezes esta relação não funciona? Para responder a esta questão, é fundamental a análise esquemática das fases elementares a que deve obedecer o processo de formação nas organizações, para garantia da sua eficácia.

Como tal, o ciclo de formação assemelha-se a um modelo de sistema fechado, composto conforme demonstra a figura 1.

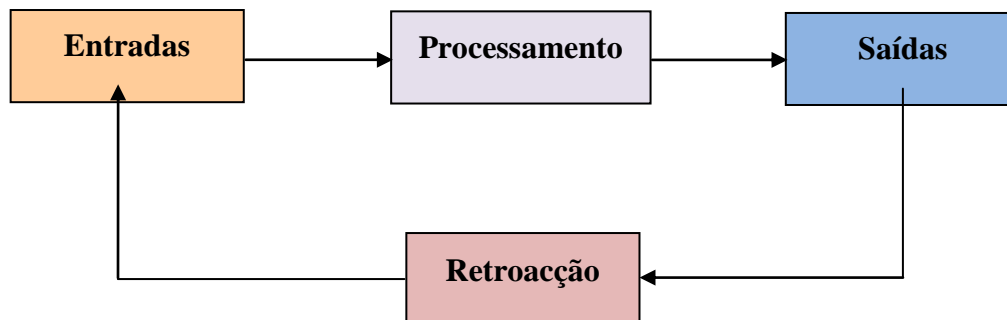


Figura 8 - Modelo de um sistema fechado segundo Bento e Salgado (2001)

A Formação, perspectivada numa óptica sistémica, subentende os conteúdos programáticos e metodologias pedagógicas/andragógicas como sendo as "entradas" no sistema, enquanto que as "saídas" correspondem às transformações verificadas nos níveis de competência e performance adquiridas pelos formandos, com efeitos comprovados nas empresas ou organizações onde se encontram inseridos.

Segundo Bento e Salgado (2001), a "retroação" da Formação vai ser desempenhada pela avaliação do seu impacto junto dos seus destinatários e como um mecanismo ao serviço de um sistema.

Relacionando a prática deste sistema com a realidade que vivi dentro da empresa, durante o processo de identificação de necessidades de formação e definição de um novo plano formativo, faço referência a apenas um exemplo muito concreto: um dos programas formativos incluídos no plano de formação de 2010, foi o inglês técnico. Esta era uma necessidade sentida pela maioria dos trabalhadores, visto que se trata de um mundo empresarial sem fronteiras e as competências comunicacionais são essenciais para a prática profissional diária. Daí que, tivesse sido notório, numa fase de avaliação de impacto, o progresso na performance dos trabalhadores ao nível das suas competências comunicacionais.

Em formação profissional, esta abordagem sistemática consiste num processo cíclico e contínuo, composto por quatro actividades chave. É geralmente apresentada sob forma de um diagrama, como instrumento ou guia de trabalho, conforme demonstra a figura 2.

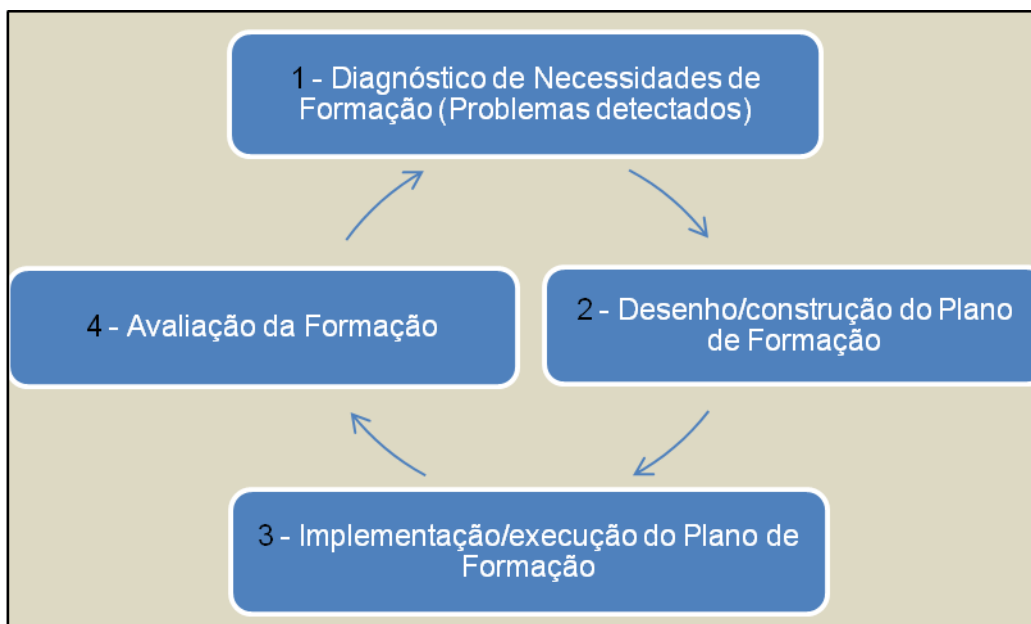


Figura 9 - Ciclo de Formação - Adaptado de Chiavenato (1999)

Centremo-nos então agora na primeira fase do processo de formação, mais propriamente no Diagnóstico e Identificação de necessidades ou problemas que podem vir a resultar em posteriores necessidades de formação, nas diferentes abordagens e perspectivas em torno deste conceito. Isto porque, segundo Meignant (1999, p. 50) “*uma empresa não tem problemas de formação, mas sim problemas que a formação pode resolver*”. Esta ideia, encontra-se centrada numa determinada visão e política de formação que nos leva a entender que a formação tem como um dos objectivos desenvolver a empresa através do desenvolvimento dos recursos humanos.

Para alguns autores, é reconhecida a importância do "diagnóstico e identificação de necessidades de formação" para a determinação de todas as fases subsequentes do processo de formação.

No que respeita ao campo da Formação Profissional este procedimento tem vindo a conquistar um lugar de destaque constituindo-se como uma das etapas fundamentais no processo de planificação das acções de formação, com a finalidade primordial de produzir objectivos considerados válidos e fornecendo, deste modo, a informação

indispensável para a planificação das actividades de formação e os respectivos conteúdos.

Dada a sua complexidade e de acordo com Mitchell e Pettigrew (*cit. in* Cruz, 1998), o diagnóstico de necessidades de formação resulta de diferentes exigências que se colocam ao sistema de actores de uma empresa ou organização, nomeadamente o domínio de técnicas específicas de recolha de dados e a capacidade de realizar diagnósticos, quer com uma orientação reactiva (identificar necessidades associadas a problemas já ocorridos mas que persistem) quer com uma orientação proactiva (antecipar necessidades que se farão sentir a prazo).

Uma formação de acordo com as necessidades dos formandos é mais eficaz do que a que se faça sem estar de acordo com os problemas que sentem e que pretendem ver minimizados ou resolvidos. Esta afirmação aparentemente verdadeira, encerra um cem número de questões: O que é uma necessidade? De quem é essa necessidade? Qual a importância do diagnóstico das necessidades antes da formação? Qual a relação entre necessidades dos formandos e sucesso da formação?, entre outras.

Em primeiro lugar, necessidades de formação são as carências de competências das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer, e aquilo que ela realmente sabe e faz, podendo mesmo referir-se que uma necessidade de formação é uma área de informação ou de capacidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho (Meignant, 1999).

De acordo com Meignant, “A necessidade de formação é resultante de um processo que associa os diferentes actores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprir por meio da formação. Esta definição pragmática tem a vantagem de pôr em evidência, por um lado, a dimensão social da necessidade, traduzindo um compromisso entre actores (...)”, e por outro, “(...) a sua dimensão operacional em torno de um efeito a suprir que necessite de uma acção. (...) O resultado chamar-se-á necessidade de formação.” (1999, p.109).

Já na perspectiva do diagnóstico, a necessidade define-se como algo cuja ausência ou deficiência se prova ser prejudicial ou cuja presença é benéfica ou, de uma forma simples, como um conjunto de técnicas para determinar o que faz falta a alguém. E este alguém tanto pode ser o sujeito individualizado, uma organização ou a sociedade de uma forma em geral.

Assim, o diagnóstico de necessidades de formação, também comumente designado por análise, levantamento, identificação, determinação ou definição das necessidades de formação, é definido pela Comissão Interministerial para o Emprego (2001), como sendo um processo de recolha e tratamento de informação relativa a necessidades a nível individual e/ou colectivo referentes a comportamentos a nível de conhecimentos, capacidades e atitudes que podem conduzir a um deficiente desempenho e baixa produtividade, devendo atender tanto às necessidades estratégicas da organização, como às necessidades de subsistência e de equilíbrio do indivíduo, com vista a garantir novos comportamentos, inovações tecnológicas e melhoria de conhecimentos, que se revelem fundamentais para a estabilidade organizativa, para a motivação do trabalhador e para acréscimos de produtividade e qualidade no trabalho.

Ou seja, o diagnóstico consiste em identificar as grandes linhas de força que determinarão a realização da acção ou acções de formação. Por outro lado, qualquer processo de diagnóstico de necessidades de formação não se deve limitar à realidade da organização numa dada conjuntura, mas deve reflectir, cada vez mais, a interferência dos factores ambientais/contexto, bem como os cenários previsíveis de evolução do ambiente interno e externo das organizações, para garantir a adequação da fase do diagnóstico à da implementação dos planos e programas de acção dela decorrente, no que toca a conteúdos e tempos de execução.

Importa ainda referir outra perspectiva que determina a concepção que se dá não só à formação, mas também ao primeiro passo do processo de formação.

A formação, para além de precisar de ser sentida pelo formando e adequada ao respectivo contexto, acontece quando parte de problemas sentidos pelos formandos e proporciona a sua resolução (Cabrito, 2002). Mais do que diagnosticar necessidades, a primeira fase do processo de formação, serve igualmente para diagnosticar problemas em contexto de trabalho e que posteriormente estruturam diagnósticos de situação,

podendo regular a oferta formativa (Cabrito, 2002). Podemos deste modo aferir que na literatura existe uma multiplicidade de concepções sobre diagnóstico de necessidades, que implicitamente afirmam uma intenção de contribuir para minimizar ou reduzir os problemas de uma organização.

Fazendo referência à execução desta primeira fase do processo formativo, pela Academia AXA, foi iniciado o Diagnóstico de Necessidades de Formação recorrendo a alguns instrumentos e fontes de informação.

Assim, no que respeita à minha participação no diagnóstico de necessidades de formação, realizei fundamentalmente duas actividades:

- A análise do Plano de Desenvolvimento e Carreira, realizado ao longo do ano de 2010 (integrado no Sistema de Gestão de Performance “*People In*”¹⁴);
- E a análise das orientações estratégicas do Grupo AXA propostas para 2011.

O Plano de Desenvolvimento e Carreira é um dos elementos que faz parte do processo global da gestão de performance de cada trabalhador. É através deste plano que os trabalhadores identificam as suas necessidades de formação para um melhor e eficaz desempenho profissional, que os levará a uma progressão de carreira.

Todas estas informações, contidas no sistema já referido anteriormente (*People In*), são disponibilizadas pelos Recursos Humanos (direcção de consultoria) à Academia AXA, no sentido de esta complementar o processo de diagnóstico de necessidades, identificando e seleccionando possíveis áreas de formação.

A minha acção nesta matéria centrou-se, fundamentalmente, na análise dos ficheiros disponibilizados pelos RH, que continham essas mesmas informações de forma detalhada. Posteriormente procedi ao agrupamento dessas áreas por domínios de conhecimento, auxiliando a análise das já referidas necessidades de formação, com a construção de gráficos¹⁵.

¹⁴ O *People In* é um programa de Gestão da Performance da AXA que visa a orientação e monitorização do desempenho, com vista a potenciar o sucesso dos trabalhadores e do negócio. Assenta no princípio do diálogo e feedback regular entre o trabalhador e gestor.

¹⁵ Ver **Anexo 3**: Categorias de Necessidades de Formação.

As orientações estratégicas do grupo também foram tidas em conta nesta primeira fase de definição do planeamento da formação. Estas orientações basearam-se num conjunto de informações ditadas pelo Grupo AXA (*empresa-mãe*, sediada em França), onde se privilegiavam, para o ano de 2011, quatro prioridades estratégicas para o desenvolvimento dos Recursos Humanos e que foram alvo da minha análise no sentido de procurar identificar possíveis áreas de formação:

- Reforçar a AXA como empregador de referência – *Formação Técnica/Negócio*;
- Desenvolver uma cultura de confiança, investindo em programas formativos sobre Liderança – *Formação Técnica/Negócio*;
- Desenvolver competências nas pessoas, tendo em conta não só as necessidades de formação que evidenciam, mas também promovendo iniciativas formativas que de alguma forma contribuam para um equilíbrio na vida profissional – *Formação Técnica/Negócio e Transversal*;
- Apostar na produtividade da empresa – *Formação Técnica/Negócio*.

Estas foram as quatro prioridades que resultaram na identificação de mais uma área de formação a ser incluída no plano de formação para 2011, nomeadamente, a Formação Técnica/Negócio. As acções formativas propriamente ditas foram posteriormente definidas pelos restantes colegas da equipa de formação e pela directora da direcção de formação.

Note-se que em termos práticos foram utilizadas formas ou instrumentos de diagnóstico de necessidades de formação adaptadas à realidade, especificidade e necessidades da empresa, tendo em conta o factor tempo, que se evidenciou ser bastante reduzido.

É certo que não foram auscultados directamente todos os trabalhadores da empresa mas, por se tratar de um público muito numeroso, foi através das chefias (contactos realizados pela directora da Academia) e das avaliações de desempenho, que se identificaram a maior parte das áreas de formação.

Foram identificadas várias áreas de formação que correspondem a problemas que a formação pode resolver, desde o campo comportamental até às áreas mais técnicas do negócio.

Como é possível verificar no plano de formação que se encontra em anexo¹⁶, as áreas de formação estão divididas por faculdades, obedecendo a uma lógica de universidade corporativa. Optou-se por apostar mais numa formação virada para o Negócio e para a Liderança (exemplos: *Programa de Gestores, Coaching Atendimento, Desenvolvimento de Talentos na Gestão, Sinistros Ramos Técnicos*), não descurando a componente Corporativa (exemplos: *Descobrir a AXA, Código Deontológico, Branqueamento de Capitais*) e Comportamental (*Gestão de Conflitos, Resiliência, Competências Internacionais, O Lado Humano da Gestão da Mudança*).

Muitas acções foram incluídas no novo plano de formação, sem terem sido identificadas no referido processo de diagnóstico de necessidades de formação, pois já tinham sido identificadas no ano anterior, mas não concretizadas.

Em contrapartida, devido a reduções orçamentais, foram algumas as áreas que se diagnosticaram e que, por sua vez, não foram incluídas no novo plano de formação, tendo em conta que a sua prioridade para a execução das acções formativas não eram de grande relevância.

Planeamento da Formação

Quanto ao desenho do plano de formação, este tem lugar a seguir ao diagnóstico das necessidades de formação e consiste no planeamento das acções de formação, que segundo Chiavenato (1999) inclui a definição de: quem deve ser formado, como deve ser formado, em que deve ser formado, por quem deve ser formado, onde e quando deve ser formado; de forma a serem atingidos os objectivos da formação. Estes procedimentos permitem definir e concretizar a oferta formativa que qualquer entidade formativa deverá cumprir.

Um plano de formação é, portanto, um instrumento de gestão dos recursos humanos. É um documento que integra um conjunto estruturado de actividades que devem ser realizadas num dado período de tempo, com vista à prossecução de determinados objectivos, tendo por base os resultados de um diagnóstico de necessidades de formação (Le Boterf, 1999 e CIME¹⁷, 2001). Inclui uma série de acções que visam melhorar as

¹⁶ Ver **Anexo 4**: Plano de Formação para 2011.

¹⁷ CIME – Comissão Interministerial para o Emprego

competências dos trabalhadores, o que permitirá à empresa cumprir os seus objectivos e estabelecer outros mais ambiciosos.

Do ponto de vista dos formandos, um plano de formação poderá ser a base de consolidação e progressão nas suas carreiras profissionais.

De acordo com Meignant (1999), o Plano de Formação deve conter a componente *operacional*, isto é, em que consiste a formação e quais os seus objectivos, e a componente *orçamental*, que tal como o nome indica, prevê quais os custos que a empresa tem com a dita formação.

O Plano de Formação é, assim, entendido como um conjunto coerente e ordenado de acções de formação, fundamentadas por um diagnóstico de necessidades (identificação de problemas) e finalizadas sobre objectivos pertinentes, podendo integrar diferentes modalidades de intervenção.

Também Barbier (1993, p. 33) define a planificação da formação como “um enunciado relativo a uma representação antecipadora e finalizante da estrutura ordenada de operações susceptíveis de conduzirem ao estado final da realidade-objecto do processo de transformação que constitui uma acção singular”. Ainda segundo o mesmo autor, baseia-se na produção específica das acções e tem uma relação directa com o seu desenrolar. Os seus pressupostos baseiam-se nas operações de análise de necessidades; na determinação dos objectivos; nos procedimentos de avaliação, etc.

A planificação da formação possuiu um carácter pragmático uma vez que a sua elaboração já pressupõe a sua colocação em prática. Como afirma Acroff (*cit. in* Barbier, 1993) a planificação da formação consiste em “conceber um futuro desejado, assim como os meios para o atingir.”.

Uma vez que as situações de formação e as características dos públicos são variáveis, o plano de formação deverá, também ele, ser singular e adequado ao público a que se destina.

É nesse sentido que Barbier (1993) afirma que o projecto não é uma simples representação do futuro, do amanhã, do possível, de uma ideia. Mas sim um futuro a fazer, um amanhã a concretizar, um possível a transformar em real, uma ideia a transformar em acto.

Para isso, é necessária uma avaliação *a priori* do plano de formação, constituindo-se assim como um processo que antecipa a prática formativa, sendo da responsabilidade em primeiro lugar da Equipa Formativa (neste caso a Equipa de Formação da Academia AXA) e validada pelas entidades competentes que formalizam e credibilizam o referido plano (que no caso concreto da Academia AXA diz respeito aos directores da direcção de formação).

Após a execução do diagnóstico de necessidades de formação (primeira fase), procedeu-se à concepção do plano de formação para 2011 (segunda fase). E para que este plano se constituísse como um produto desejável, realizou-se uma terceira fase: a avaliação do plano de formação. Na AXA esta avaliação do plano de formação é feita, por norma, no Comité de Recursos Humanos onde a equipa de formação, juntamente com o director geral dos recursos humanos e a directora da Direcção de Formação discutem o plano de formação no sentido de procurar uma melhoria e a sua aprovação. Em termos práticos, apreendi que esta lógica de avaliação do plano de formação teve como principal foco as prioridades de áreas de formação em função dos custos. Daí que também tivesse ficado com a ideia de que a importância desta avaliação *a priori* se resume a uma análise orçamental, mesmo que isso implique retirar do plano de formação áreas que possam contribuir para um progresso na performance dos trabalhadores.

Na literatura expressa-se que esta avaliação contribui para a definição de estratégias e técnicas que proporcionam uma gestão mais eficiente e eficaz dos processos formativos contidos no plano. Só a partir do momento em que se conhecem os resultados da avaliação *a priori* do plano de formação, de modo a formular atempadamente juízos de valor, é que se conseguem os elementos necessários para alterar ou aperfeiçoar as estratégias de implementação e de abordagem técnica do mesmo. Neste sentido, este dispositivo, consiste em recolher um conjunto de informações consideradas relevantes, analisando o grau de articulação existente entre os diferentes aspectos imprescindíveis

que integram o plano, baseado em critérios considerados pertinentes para essa avaliação.

Para um maior esclarecimento de quais são as orientações que regem a organização e promoção da actividade formativa desenvolvida pela Academia AXA e como se processa, segue-se, em forma de esquema, a metodologia que é utilizada:

Fluxograma	Descrição	Responsável
Diagnóstico de Necessidades de Formação	Anualmente, no final de cada ano é efectuado o diagnóstico de necessidades de formação. O referido diagnóstico é baseado nas decisões estratégicas da organização (através da análise do plano estratégico e dos eixos de prioridade da política de formação do grupo AXA e da região a que Portugal pertence dentro da empresa), bem como no feedback obtido nas reuniões efectuadas com os directores de cada área da organização.	Direcção Academia
Definição do Planeamento da Academia	Uma vez efectuado o diagnóstico de necessidades de formação é elaborado um planeamento anual da Academia. Este plano é composto por diversas acções que visam o desenvolvimento do capital intelectual dos trabalhadores AXA organizado em Escolas por domínios de conhecimento.	Direcção Academia
Aprovação em Conselho Pedagógico	A versão final do Plano Anual é apresentada em Conselho Pedagógico, visando a sua aprovação por parte deste órgão. Caso sejam referenciadas correcções ou sugestões elas são introduzidas de imediato e o plano sujeito a nova avaliação.	Direcção Academia e Conselho Pedagógico
Comunicação do Planeamento da Academia AXA	Uma vez aprovado é feita a divulgação do plano a todos os trabalhadores AXA através: <ul style="list-style-type: none"> • Publicação na Intraxa – Página de Formação. • Notícias Pontuais no Desktop sobre a realização de determinadas acções de formação. • E-mail trimestral enviado a todos os trabalhadores com a indicação das acções a realizar no referido período. <p>Esta comunicação inclui não só a indicação dos objectivos e conteúdos programáticos, como também uma pré-indicação de datas e condições de acesso. A informação disponibilizada na Intraxa é permanentemente actualizada.</p>	Direcção Academia e Comunicação

Quadro 1 – Organização e promoção da formação (Academia AXA)

Orçamento

Embora não estivesse inteiramente envolvida no processo de definição do orçamento da formação para o ano 2011, apercebi-me que este é um aspecto relevante que merece reflexão teórica e que na prática é fulcral para a concretização das actividades formativas, fazendo deste modo, parte da construção do plano de formação.

É explícito na literatura que a identificação exaustiva de todos os custos inerentes à realização da formação é fundamental para a credibilidade da própria avaliação da formação. Para a realização de um orçamento (prestação de serviços no âmbito da formação), as principais categorias são, regra geral, as que se indicam no quadro seguinte. No entanto, importa referir que estas rubricas têm pesos diferenciados na sua realização, tendo em conta os valores implicados e a percentagem que cada factor afecta no orçamento. Também será fundamental considerar um “valor residual de reserva/gastos gerais” de forma a responder e colmatar eventuais desvios de orçamento (situações imprevistas e não quantificáveis à partida).

<u>Categorias</u>
1. Encargos com Formandos e equiparados
2. Encargos com Formadores
3. Encargos com pessoal não docente
4. Encargos com preparação, desenvolvimento e acompanhamento
5. Rendas, alugueres, amortizações e aquisições
6. Despesas de avaliação

Quadro 2 – Quadro de categorias para a realização do orçamento da formação (Chiavenato (1999)).

É também necessário considerar eventuais parceiros, pois conforme afirma Meignant (1999, p.73), “no fim, o que se procura é ter êxito em conjunto, e não montar uma relação que permita a cada uma das partes atribuir à outra a responsabilidade em caso de insucesso ou de dificuldades”. Depois, é essencial ter sempre presente que o mais importante, para este sucesso, é proceder a uma adequada selecção de formadores e responder aos problemas concretos das pessoas.

À medida que ia participando nestas fases que compõem a construção das práticas formativas, aprendi que o factor económico tem um peso e uma importância acrescida,

na definição do plano de formação, como já referi anteriormente. Mas também percebi que o peso deste factor evidencia a necessidade que se tem em se fazer uma gestão orçamental coerente para que haja uma escolha prioritária das áreas de formação.

Tal como já foi mencionado anteriormente, na concepção do plano de formação para 2011 da Academia AXA vários foram os ajustes orçamentais, tendo em conta o tempo de redução dos custos que também se faz sentir no mundo empresarial (mais especificamente os recursos financeiros que são atribuídos a determinada direcção, dentro da própria empresa) e as necessidades de formação dentro da realidade da empresa.

Por tudo o que foi exposto anteriormente e tendo em conta a experiência que vivi ao estar implicada nestas duas acções importantes desenvolvidas pela Academia AXA, considero que realizei aprendizagens extremamente relevantes e sobretudo adquiri conhecimentos que me serão muito úteis para a minha vida profissional nesta área.

Por um lado, este foi um dos projectos em que estive implicada e que mais sentido fez para mim, devido ao facto de no primeiro ano de mestrado, ter adquirido um conjunto de saberes teóricos que vieram sustentar a experiência que tive neste estágio ao nível das fases que compõem a concretização dos processos formativos. Deste modo, tive a oportunidade de aprender quais os procedimentos implicados no diagnóstico de necessidades e planeamento da formação num contexto empresarial como aquele em que estive inserida, bem como aperceber-me dos constrangimentos associados principalmente ao nível orçamental.

Ou seja, de uma maneira geral, consolidei conhecimentos já adquiridos, e passei a ter uma noção de como na prática as coisas acontecem, sobretudo num contexto empresarial onde estes processos se adaptam às especificidades da acção da própria empresa.

Por outro lado, tive a oportunidade de desenvolver competências relacionais ao trabalhar em equipa e fundamentalmente, com a colaboração dos colegas, perceber a lógica de funcionamento, não só da empresa mas também do negócio e do sector em que se insere. Identifico este último aspecto como a maior dificuldade sentida, pois na definição do plano de formação foi necessário ter plena noção de como a gestão e organização do conhecimento é feita nesta empresa. Quero com isto dizer, que para se

definir o plano de formação, necessitei de compreender a lógica de organização dos saberes/conhecimentos, que obedece à lógica de uma universidade corporativa, onde o conhecimento está organizado por áreas ou domínios de saber (por exemplo: Corporativa, Comportamental, Negócio¹⁸).

3. Projecto Plataforma Moodle – E-learning

Outro dos projectos que integrei, junto da equipa de formação, foi a dinamização das novas tecnologias, mais propriamente o novo portal de aprendizagem da Academia AXA.

Esta dinamização das novas tecnologias implicou, por um lado, que se adoptasse um novo contexto de formação - o e-learning - e por outro que se utilizasse a plataforma Moodle para esse efeito.

É um projecto que revela um passo muito importante na forma como a Academia organiza a sua informação, oferta e actividade formativa, a par de uma importância que neste momento as novas tecnologias e a inovação, ocupam na vida das organizações e na vida formativa dessas mesmas organizações.

As fortes mudanças que ocorrem no ambiente externo e interno das organizações, faz com que estas, se sintam obrigadas a alterar constantemente os seus processos de negócio. O principal objectivo desta nova aposta da Academia AXA é a promoção do uso das novas tecnologias, tendo em vista incrementar a qualidade da aprendizagem, pelo acesso a recursos e serviços de formação online, disponibilizando assim ferramentas adequadas de formação e avaliação e do retorno do investimento do e-learning.

Sabe-se que as grandes empresas têm exigências particulares e o e-learning pode apresentar-se como uma opção muito interessante e vantajosa, quer em termos de aperfeiçoamento e melhoria de competências através do uso de cenários reais de aprendizagem e de contextos de auto-aprendizagem, quer em termos de resultados empresariais mais competitivos ao reduzir custos e ao promover níveis mais elevados de interacção e colaboração entre os trabalhadores.

¹⁸ Ver **Anexo 4**: Plano de Formação para 2011.

Deste modo, segundo Rosenberg (*cit. in* Carvalho, 2010), o e-learning é visto como uma metodologia pedagógica que permite um conjunto de benefícios, tais como são descritos na tabela seguinte:

Benefícios	Descrição
Redução de custos	Reduz as despesas de deslocação, o tempo despendido na formação e reduz significativamente ou elimina custos associados as infra-estruturas necessárias.
Amplia o alcance	Permite alcançar um número ilimitado de pessoas, virtualmente em simultâneo.
Conteúdos mais conscientes e personalizáveis	Todos obtêm o mesmo conteúdo e vêem-no da mesma forma, podendo ser personalizado para diferentes necessidades ou grupos.
Conteúdos mais fáceis de actualizar	A internet permite que os conteúdos possam ser actualizados de uma forma quase instantânea garantindo uma maior precisão e actualidade dos mesmos.
Aprender a qualquer hora e em qualquer local	É possibilitada uma aprendizagem a qualquer hora, tempo e lugar.
Uso de uma tecnologia conhecida	A tecnologia da informação e comunicação com recurso à Internet está suficientemente difundida para que os custos de aprendizagem da sua utilização sejam quase irrelevantes.
Universidade	O e-learning aproveita os protocolos universais existentes na Internet deixando de se preocupar com as diferenças das plataformas, programas de navegação e sistemas operativos.
Emergência de comunidades	Fomenta o aparecimento de comunidades virtuais que partilham conhecimento e trocam experiências e funciona como elemento motivador para a aprendizagem colaborativa e organizacional.
Escalabilidade	O número de formandos pode aumentar bastante sem que isso comprometa de forma sensível a sua qualidade de funcionamento e quase sem custos adicionais.

Quadro 3 – Quadro dos benefícios do e-learning nas organizações (Carvalho, 2010)

Não só por haver uma forte necessidade de se mudar a forma como se gere o conhecimento dentro da empresa AXA Portugal, mas também porque acompanhar a evolução dos tempos torna-se uma estratégia imprescindível das empresas, adoptar este tipo de modalidade na aprendizagem é vista como uma mais-valia e assenta em três princípios fundamentais:

1. Centra-se no formando e não no formador, como acontece normalmente no ensino tradicional clássico;
2. Assenta na iniciativa, responsabilidade, autodisciplina e autonomia do formando;
3. Procura ser adaptada e individualizada conforme os interesses do formando, respeitando e valorizando a sua experiência profissional.

Estes princípios em que assenta a aprendizagem através do e-learning são precisamente aqueles em que se deve basear a formação de adultos (INOFOR, 2002).



Figura 10 – Modelo conceptual de um ambiente de e-learning (Carvalho, 2010)

Por este ser um passo de extrema relevância na acção da Academia AXA para o futuro, tive a oportunidade de participar numa pequena sessão de formação, destinada à equipa de formação, acerca das funcionalidades e módulos adicionais da Plataforma Moodle 2.0. Esta formação serviu para se começar a organizar a plataforma como portal de aprendizagem da Academia e construir as primeiras ferramentas referentes aos cursos formativos a decorrerem ao longo do ano, tais como o enquadramento das acções de formação nos domínios de conhecimento (por faculdades), os temas das acções de formação, objectivos da formação e calendarização da formação, tal como podemos verificar na figura que se segue.

redefinimos / standards

Bem-vindo/a à Plataforma de Aprendizagem da AXA

Contactos
Nome de utilizador: raquel.moreira. (Sair)

Página principal ► Páginas do sítio

Menu principal
Notícias

Navigation
Página principal
A minha página inicial
Páginas do sítio
Participantes
Bloques
Observações
Palavras chave
Relatórios
Notícias
O meu perfil
Eventos

Settings
Definições da página principal
Activar modo edição
Alterar configurações
Utilizadores
Filtros
Cópia de segurança

Grupos de eventos

Faculdade Corporativa(1)
Aprendizagem de Integração(10)
Clubes de Desenvolvimento(3)
Responsabilidade Corporativa(2)

Faculdade de Liderança(0)
AXA University(1)
Efeito Borboleta(1)
Programa Key Process Owners(1)

Faculdade do Negócio(1)
Parcerias com Universidades(3)
Formação de Mediadores e Agentes AXA(0)
Escola Comercial(0)
Escola Axa Sinistros(3)

Programas Técnicos (0)
Código Contributivo(1)
Tendências RH(1)
Programa Financeiro (2)
Gestão de Projectos(1)
E-learning(0)

Calendário
Março 2011

Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Figura 11 – Portal de Aprendizagem da Academia AXA.

A par disso, a formação sobre o *moodle* foi também fundamental para o meu processo de aprendizagem, uma vez que, para trabalhar nesta área, é necessário dominar e compreender as ferramentas úteis à implementação de qualquer projecto no âmbito das novas tecnologias. Foi um momento de formação que me permitiu aprender determinadas funcionalidades da plataforma (como abrir os cursos, criar fóruns de discussão, inscrever participantes e formadores, colocar recursos de aprendizagem, entre outras). Funcionalidades estas, que se mostram essenciais à gestão e administração desta nova tecnologia, e que mais tarde me poderão ser muito úteis.

Note-se que de todas as actividades formativas previstas para 2011, apenas algumas são realizadas por via e-learning e outras partilham as duas formas de metodologia, a presencial e a e-learning (*modalidade b-learning*). Ainda existem outros programas formativos que apenas se concretizam de forma presencial e, nestes casos, a plataforma moodle surgiu como um meio de divulgação e gestão administrativa da formação.

Como tal, e embora não estivesse inteiramente envolvida na gestão e funcionamento da plataforma como a maioria dos técnicos da equipa de formação, uma vez que este era um projecto desenvolvido principalmente por uma das colegas da equipa, participei

fundamentalmente na dinamização de alguns cursos de formação. Esta dinamização envolveu:

- Abrir os cursos na plataforma e divulgar as acções formativas (construindo *newsletters* e enviando directamente para os trabalhadores da empresa, e-mails com as informações dos cursos);
- Criar as turmas na plataforma e inscrever os formandos nas acções por estes pretendidos;
- Enviar as convocatórias para os formandos e respectivas chefias directas;
- Disponibilizar na plataforma, os recursos de aprendizagem, tais como manuais, vídeos, notícias, fotos de acções formativas acontecidas presencialmente, entre outros.

De uma maneira geral, participei neste projecto assumindo uma perspectiva não de utilizadora, como até então já tinha tido a possibilidade de vivenciar em contexto académico, mas sim numa perspectiva de administradora da ferramenta, o que me permitiu adquirir competências informáticas e ao nível da dinamização de novas tecnologias (por ter aprendido a trabalhar com as funcionalidades da plataforma moodle), que de outra forma seria mais difícil de alcançar.

Ao contactar com esta experiência, reconheço que de facto estamos perante uma sociedade que se apresenta como uma sociedade da informação e do conhecimento em que as tecnologias de informação e mais especificamente o e-learning, poderão ser um instrumento eficaz para o desenvolvimento de competências e estratégias de formação. Enquanto Técnica Superior em Educação, considero que cada vez mais faz sentido tirar proveito das tecnologias para proporcionar aos formandos, em contextos de aprendizagem como estes, novos mecanismos de aprendizagem, e acima de tudo de partilha de conhecimento e interacção nesta sociedade da informação.

4. Projectos integrados no âmbito da Responsabilidade Social da Empresa

No mundo corporativo, a preocupação com o tema da cidadania empresarial tem vindo a ganhar cada vez mais espaço na agenda das empresas que se sentem estimuladas a adoptar posturas firmes e inovadoras perante questões relativas à ética e à responsabilidade social, realçando uma maior proximidade na relação empresa-sociedade (Eboli, s.d.).

Sendo a AXA Portugal uma empresa que procura aproximar-se de um modelo de Universidade Corporativa, também nesta matéria de responsabilidade social, faz sentido relacionar estes dois conceitos.

Um dos princípios fundamentais das Universidades Corporativas é o de que o desenvolvimento da cidadania corporativa seja contemplado na elaboração dos seus currículos, uma vez que esse tipo de acção estimula, por um lado, o orgulho do funcionário por trabalhar numa organização consciente da sua responsabilidade social, proporcionando a sua actuação de forma voluntária em projectos de âmbito social e fortalecendo o seu vínculo com a empresa. E, por outro, contribui para a construção de uma relação mais saudável e produtiva entre gestores e trabalhadores e de relações positivas em negócios com outras organizações (Eboli, s.d.).

Nas orientações políticas preparadas pela Comissão Europeia e expressos em diversos documentos, como é o caso do *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, a responsabilidade social das empresas, é definida na maioria das vezes como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas (Livro Verde apresentado pela Comissão Europeia, 2001).

Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, mas implica ir mais além através de um maior investimento no capital humano, no ambiente e nas relações com a comunidade em geral.

O investimento no emprego, na formação profissional, nas tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis, são alguns dos exemplos declarados pelo Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, e que podem, na prática, ter um efeito directo sobre a produtividade, gestão da mudança e conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada das organizações.

Por esta ser uma realidade que acontece nas empresas multinacionais e outro tipo de organizações, foram dois os projectos que integrei, no que toca às práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa AXA Portugal.

O primeiro projecto intitula-se *Voluntários do Conhecimento* e resultou de uma parceria desenvolvida entre a AXA Portugal e a Associação Aprender a Empreender – representante nacional da Junior Achievement Worldwide, a maior e mais antiga organização sem fins lucrativos ligada à educação para o Empreendedorismo, Cidadania, Ética, Literacia Financeira, Economia, Negócios e Desenvolvimento de Carreiras, as sete áreas chave do conteúdo programático Junior Achievement. Esta Associação promove os valores da responsabilidade e iniciativa junto dos jovens portugueses, envolvendo-os directamente no mundo empresarial e preparando-os para o mundo do trabalho.

Todo este trabalho é realizado com a ajuda de Voluntários, trabalhadores das empresas patrocinadoras de cada programa que é desenvolvido no projecto, e os Professores das escolas locais incluídas no mesmo. Neste sentido, a AXA Portugal através da Fundação AXA Corações e da Academia AXA, proporciona aos trabalhadores da empresa a participação em acções de voluntariado dentro dos propósitos que a associação pretende desenvolver.

Assim, no início do estágio efectuei a minha inscrição neste projecto, sabendo em Janeiro de 2011 que tinha sido escolhida para desenvolver um dos programas integrados nesta iniciativa.

Para uma melhor percepção sobre o projecto em que estive envolvida, segue-se uma breve explicação de como estão concebidos os programas para crianças do ensino básico, nomeadamente aquele que desenvolvi, e quais as principais aprendizagens e dificuldades por mim sentidas ao longo das sessões em que participei.

Através de programas apropriados para cada idade, o leque de iniciativas da Junior Achievement, começa ao nível da escola de 1º ciclo, com diversas actividades de estímulo ao desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade individual. Outras iniciativas se seguem ao longo dos restantes ciclos de ensino básico e secundário.

No que respeita às metodologias, a Junior Achievement utiliza exemplos práticos para ajudar os jovens a compreender a necessidade de assumir uma atitude empreendedora e pró-activa na vida e na sociedade.

De uma maneira geral, os programas para os 1º e 2º ciclos do ensino básico mostram aos alunos a relevância da educação para a escolha da profissão através de actividades relacionadas com a economia e o negócio. Esta abordagem sequencial auxilia os alunos a compreender o mundo da economia e prepara-os para a aprendizagem académica e para o sucesso ao longo da vida. A partir de um conjunto de actividades dinâmicas desenvolvidas pelo voluntário (representante do mundo do trabalho), os alunos compreendem melhor a relação entre o que aprendem na escola e a sua participação com sucesso na vida económica.

Apercebi-me, à medida que ia preparando as sessões para desenvolver com as crianças, e tendo como auxílio os materiais cedidos pela Associação, que estes programas são construídos com base em conceitos adaptados ao ensino básico da educação, particularmente os conceitos de *indivíduo, trabalhador e consumidor*:

- No que diz respeito ao conceito *indivíduo*, desenvolvem-se características pessoais, incluindo o auto-conhecimento, a responsabilidade, a cooperação com os outros, a tomada de decisões e a definição de objectivos pessoais.
- O conceito de *trabalhador* é desenvolvido em torno da valorização e da importância do trabalho, dos tipos de trabalho e das expectativas dos empregadores.
- A abordagem do conceito de *consumidor* pretende ajudar os alunos a tomar decisões relativamente ao modo de gastar recursos limitados.

Para a implementação deste projecto junto da comunidade educativa, as escolas inscrevem-se na Associação Aprender a Empreender e são depois distribuídas pelas empresas parceiras que cedem os seus trabalhadores como voluntários, para porem em prática os programas.

Deste modo, foi-me atribuída a escola básica Parque das Nações, tendo ficado responsável por uma turma de primeiro ano do 1º ciclo.

Inicialmente, foi realizada uma sessão de formação destinada aos voluntários da empresa AXA Portugal, onde nos foi dado a conhecer a filosofia da própria associação, como estavam organizados os conteúdos dos programas e como os poderíamos pôr em prática. Igualmente foi-nos cedido um kit de voluntário onde constavam os materiais necessários à realização das actividades que estavam previstas de acontecer.

Tal como já foi referido, foi-me atribuída uma turma do primeiro ano do 1º ciclo e por isso o programa que desenvolvi ao longo de cinco sessões foi o *Programa A Família*.

Neste programa, os alunos exploram conceitos como o papel da família na economia local; as responsabilidades e oportunidades de cada cidadão no seio da sua comunidade; o desenvolvimento económico; gestão de recursos; produção e diferentes sistemas económicos. Fornece igualmente a informação prática sobre as relações e a interdependência entre os membros da família.

Os objectivos do programa são:

- Complementar os programas escolares com conteúdos relacionados com o negócio e economia;
- Despertar para a importância das profissões dos membros da família para a satisfação das suas necessidades e desejos;
- Consciencializar para os vários tipos de profissões dos membros da família;
- Promover a compreensão do modo como cada pessoa contribui para o bem-estar da família;
- Tomar consciência da importância do trabalho para pagar aquilo que necessitamos e desejamos;
- Despertar para importância da educação.

Na escola básica Parque das Nações, com a turma C do 1º ano de escolaridade, dei início às actividades inseridas no *Programa A Família*, a 10 de Fevereiro de 2011 e terminaram no dia 10 de Março de 2011. Durante cinco sessões de 60 minutos, trabalhei com as crianças os conteúdos e conceitos propostos pelo referido programa.

Segue-se a descrição das actividades realizadas em sala de aula, com os alunos do primeiro ano do 1º ciclo.

1ª Actividade

A primeira actividade que realizei com as crianças tinha como principais objectivos conhecer o significado do conceito a *Família* e reconhecer o modo como as pessoas vivem e trabalham numa família. A par disso, para que as crianças percebessem o porquê da minha presença, também foi objectivo desta actividade dar a conhecer aos alunos o conceito de voluntário, a empresa onde estava a trabalhar e o meu papel nesta experiência.

Assim, logo no início da sessão apresentei-me aos alunos e expliquei-lhes que enquanto voluntária da Junior Achievement, ou seja, enquanto pessoa que ajuda alguém ou alguma instituição sem receber dinheiro por isso, iria estar durante cinco semanas a trabalhar com eles conceitos importantes, que farão sempre parte das suas vidas.

Seguidamente iniciei a actividade proposta para este primeiro dia. Partindo da análise de um poster, os alunos tentaram compreender melhor o que é uma família e descobrir as diferenças e semelhanças entre os seus elementos, bem como o modo como trabalham em conjunto para melhorarem o lugar onde vivem.

O poster apresentado ilustrava um bairro onde vivem várias famílias diferentes. Mostrava também como todos trabalham juntos e se ajudam uns aos outros para melhorarem o lugar onde vivem. Ao verem este poster, os alunos tiveram que descrever o que viam até chegarem à conclusão que existe uma diversidade de famílias e que é importante cooperarmos uns com os outros para preservarmos o nosso espaço. Depois foi entregue um pequeno livro (onde se descreviam alguns membros da família) e vários autocolantes. À medida que ia lendo a descrição dos membros da família, os alunos iam colando no livro as suas figuras.

No final fiz uma breve revisão com as crianças perguntando se conseguiam descrever as diferenças entre as famílias, como é que os membros das famílias trabalham em casa e como é que os membros da família trabalham em conjunto no lugar onde vivem.

Neste primeiro contacto a elevada expectativa e alguma ansiedade contagiou o sucesso da primeira sessão, não só porque estava a iniciar uma nova experiência sobre uma temática importante para um público de crianças com 6 anos, mas também porque me senti capaz, confiante e motivada para enfrentar um desafio como este.

2ª Actividade

A segunda actividade tinha como título “Necessidades e Desejos da Família” e pretendia-se que os alunos tomassem consciência de que todas as famílias têm necessidades básicas (comida, roupa, casa) e que compreendessem a diferença entre necessidades e desejos.

Deste modo, a actividade realizou-se em três momentos: inicialmente discuti com as crianças o significado das palavras *necessidade* e *desejo*; num segundo momento realizei uma dinâmica que consistiu em mostrar um conjunto de imagens que ilustravam necessidades e desejos, e à medida que ia descrevendo cada uma das imagens, os alunos tinham que dizer se a imagem correspondia a uma necessidade ou a um desejo,

justificando a sua resposta; e por fim distribui uma ficha de trabalho para que os alunos pudessem mais uma vez identificar imagens de necessidades (pintando-as a vermelho) e imagens de desejos (pintando-as a azul).

Ao ser voluntária num projecto como este senti que a minha experiência de vida poderia ser um exemplo para estas crianças e, por isso, terminei esta segunda sessão mostrando uma imagem de um diploma escolar, com o intuito de que os alunos não só reflectissem na importância da escola, como também a identificassem como uma necessidade ou desejo. Foi surpreendente como as crianças reconheceram que tanto podia ser uma necessidade, por precisarmos dele como prova das nossas competências em situações de emprego ou entrada para a faculdade, como um desejo, por o procurarmos por realização pessoal.

3ª Actividade

“As profissões dos membros da família” foi o tema da terceira actividade. Com esta acção pretendia-se que os alunos aprendessem sobre: os empregos dos membros da família e como contribuem para a satisfação de necessidades e desejos; a definição de profissões; a identificação das profissões das pessoas e a importância da relação entre educação, trabalho e oportunidades de sucesso.

Iniciei esta actividade explicando aos alunos o significado de *profissão* e *negócio*, incentivando-os a partilharem com o grupo, as suas ideias acerca destes conceitos. Esta discussão inicial permitiu que os alunos identificassem diferentes profissões, com base nas referências que tinham dos membros da família ou daquilo que gostariam de ser no futuro. Note-se que, alguns constrangimentos podiam surgir em crianças que pudessem ter pais ou encarregados de educação desempregados, e por isso fiz questão de salientar que alguns membros da família podem ficar em casa para tratar da casa e/ou de crianças.

De seguida, para que as crianças reconhecessem e identificassem as diferentes profissões e locais onde se desenvolvem, mostrei um conjunto de cartões que ilustravam 8 cenas de profissões: um médico a examinar uma criança, um mecânico a arranjar um carro, um técnico de reparação de computadores, um professor, um estudante, um funcionário de restaurante, um bombeiro e trabalhadores da construção civil. Ao mostrar uma imagem de cada vez, os alunos tinham que descrever o que viam na imagem, onde é que essa pessoa estava a trabalhar e qual era a profissão desempenhada.

Para que os alunos desenvolvessem a sua criatividade e competências ao nível do desenho, distribuí uma folha por todos para se desenharem a si próprios, a um membro da sua família ou alguém que conhecessem, a trabalhar.

No final da sessão surgiu um momento de discussão, em relação aos conceitos que tinham sido trabalhados, realçando o aspecto de que ter uma profissão é uma necessidade e de que a escola mais uma vez tem um papel fundamental porque nos ensina a desempenhar aquilo que as profissões nos exigem.

4ª Actividade

A Actividade 4 teve como assunto “Onde encontrar o que as famílias necessitam e desejam”. Eram objectivos desta actividade que os alunos aprendessem a interpretar símbolos em mapas, aprendessem a localizar vários tipos de símbolos de negócios e serviços num mapa, e que compreendessem que os membros da família dependem de vários negócios e serviços para satisfazerem as suas necessidades.

Para concretizar tais objectivos utilizei como recurso um mapa, explicando às crianças que é um desenho que ajuda as pessoas a encontrar o caminho e que utiliza símbolos que representam coisas verdadeiras. Esclareci igualmente o conceito de símbolo, dizendo que é um sinal que é usado em vez de uma palavra.

Após a clarificação destes dois termos, sugeri aos alunos que identificassem no mapa os símbolos desenhados. À medida que iam descobrindo os símbolos tinham que referir que lugar representava o símbolo e o que podíamos encontrar naquele lugar (se necessidades ou desejos).

Seguidamente dei início ao processo de descoberta mostrando 9 cartões com símbolos que não estavam representados no mapa (banco, mercearia, estação de serviço, padaria, cabeleireiro, loja de roupa, geladaria, restaurante e correios) mas que correspondiam aos símbolos representados no mapa (euro, gelado, envelope, faca e garfo, etc.). Ao mostrar um símbolo de cada vez, os alunos tinham que referir o que mostrava o cartão e o que representava aquela imagem. Assim que cada aluno identificasse o cartão, colava-o no mapa na figura correspondente.

Depois de todos os cartões estarem colados no mapa, solicitei-lhes que fossem eles a construir os seus próprios mapas. Distribui as fichas de trabalho (onde estava representado o mapa) e dei-lhes um conjunto de autocolantes (símbolos) para colarem no referido mapa.

Esta foi uma das sessões que mais entusiasmo causou nos alunos, primeiro pelo tema em questão e segundo por nunca terem trabalhado com esta dinâmica.

5ª Actividade

A 5ª e última actividade tinha como título “Como pagar o que as famílias necessitam e desejam ter” e pretendia-se com esta sessão que os alunos tomassem consciência da importância do trabalho para podermos pagar o que necessitamos e o que desejamos. Deste modo, propus que se realizasse a dinâmica da encenação das profissões. Utilizei como recursos alguns materiais das sessões anteriores (as 12 imagens de Necessidades e Desejos - Actividade 2; e as 8 cenas de profissões - Actividade 3) e várias folhas que exemplificavam o dinheiro.

Expliquei aos alunos que nesta sessão iam receber um ordenado pelo seu trabalho. Assim, para a concretização da dinâmica, formaram-se grupos de dois alunos e cada par tinha que escolher uma cena de profissão para poder encenar para a turma. No final de cada encenação, a turma tinha que adivinhar qual era a profissão e caso acertassem, o par recebia o dinheiro pelo seu trabalho. Com o dinheiro que recebiam, os alunos podiam escolher uma das imagens Necessidade/Desejo simbolizando que depois de terem desempenhado bem o seu trabalho, recebiam um ordenado que lhes permitia comprar o que necessitavam ou desejavam.

No final da actividade, mais uma vez tendo a minha experiência como exemplo de vida, falei da minha profissão enquanto estagiária numa grande empresa, e do modo como a escola me ajudou a preparar para o meu desempenho profissional.

Felicitei os alunos pelo bom trabalho que realizaram ao longo das cinco sessões e agradei o prazer que tive em partilhar com eles esta experiência.

Antes da despedida entreguei a todos um certificado de participação da Junior Achievement e uns brindes que a empresa AXA cedeu aos alunos.

Foi ao longo de cinco semanas que as minhas visitas à escola e os 60 minutos que partilhava com as 23 crianças de 6 anos, evidenciaram um processo muito rico de aprendizagem para as mesmas e igualmente para mim.

Fazendo referência às oportunidades, em termos de aprendizagens, que este projecto me proporcionou, reconheço que ao estar implicada nesta experiência, permitiu-me saber gerir o meu tempo de forma a cumprir com o programa sem por em causa o tempo que

deveria dedicar à empresa e ao meu trabalho académico. Em segundo lugar, os momentos que partilhei com os alunos permitiram-me desenvolver a minha capacidade de concretizar um projecto adaptado a um conjunto de crianças com 6 anos de idade, o que implicou saber transmitir e ajustar os conceitos a este público. Foi igualmente desenvolvida em mim a capacidade de resolução de constrangimentos, que por vezes aconteciam em sala de aula (tal como a falta de material, o comportamento dos alunos e o facto de cada aluno ter uma vida e uma família diferente).

De facto, estive presente nesta iniciativa, desempenhando três papéis fundamentais: o papel de Voluntária, por fazer parte de um projecto que contribui sem dúvida para o futuro de crianças e jovens; o papel de Representante de uma Empresa de referência no mercado, que me fez sentir parte dela e um exemplo para os mais novos; e por fim o papel de Aprendiz, por estar receptiva ao que poderia aprender com a empresa, com o projecto e com as crianças.

Penso que foi um período de cinco semanas muito produtivas, que facilitou um processo rico de aprendizagens e a empatia que se criou na interacção entre todos (voluntário, professor e alunos), que por si só valeu em muito a expectativa e aposta neste desafio!

O segundo projecto também resultou de uma acção de parceria entre a Academia AXA e a *Winking Books*, que se define como uma comunidade virtual de troca de livros que privilegia não só a cultura, arte e gosto pela leitura, mas também o respeito pelo ambiente. Trata-se de um projecto que funciona numa lógica de comunidade, que se desenvolve virtualmente numa plataforma (www.winkingbook.com), e permite que qualquer pessoa, após um registo gratuito, crie um inventário de livros que não precisa, e possa dispensá-los a outros utilizadores que estejam interessados. Esta é uma forma de se reduzir o recurso ao papel e à tinta, através da troca e partilha de livros.

A AXA Portugal em colaboração com a *Winking Books*, criou a sub-comunidade AXA, destinada a todos os trabalhadores, clientes, mediadores, agentes, familiares e entidades parceiras.

Embora não se evidenciem acções concretas, esta iniciativa por mim gerida, insere-se igualmente, nas lógicas de responsabilidade social da empresa, pelo simples facto de se

tratar de um projecto que apela ao respeito pelo ambiente (ao se possibilitar a troca de livros) e promove a sua visibilidade junto de uma comunidade empresarial.

5. Concepção, desenvolvimento e implementação de uma acção de formação

Numa perspectiva de aprendiz, conforme já foi referido anteriormente, na fase inicial do estágio tive a oportunidade de participar no diagnóstico e levantamento de necessidades de formação, bem como no planeamento da formação.

Para que pudesse compreender e melhor aprender como se constrói e põe em prática a actividade formativa, foi-me dada a possibilidade de participar na concepção e execução de um curso de formação. As acções de formação que concebi e desenvolvi tiveram como temática o Novo Acordo Ortográfico.

O Acordo Ortográfico é um tratado internacional, celebrado nos países que compõem a Comunidade de Países de Língua Oficial Portugal¹⁹. Este acordo abrange uma comunidade linguística com mais de 230 milhões de pessoas e por isso constitui-se como um instrumento de afirmação da língua no plano internacional e como um facilitador de aproximação de culturas (Pinto, 2009).

Os principais objectivos inerentes à implementação deste Novo Acordo Ortográfico identificam-se com a necessidade de se defender a unidade essencial da língua portuguesa, visando o seu prestígio internacional; unificar a ortografia da língua portuguesa e pôr fim à existência de duas normas ortográficas oficiais divergentes, uma no Brasil e outra nos restantes países (Pinto, 2009).

O Novo Acordo Ortográfico entrou em vigor em Janeiro de 2009. A norma actual será obrigatória para organismos do Estado até Janeiro de 2012 e a partir de Maio de 2015 o Novo Acordo Ortográfico será obrigatório em todo o País (*Portal da língua portuguesa*).

Como tal, qualquer organização, como é caso da AXA Portugal, procura reunir no ano 2011, todas as condições necessárias de adaptação à nova forma de escrita da língua portuguesa.

¹⁹ São oito os países que compõem a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP): Portugal, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Angola, São Tomé e Príncipe, Moçambique e Timor Leste.

Neste sentido, a Academia AXA em conjunto com a equipa de Marketing e Comunicação da empresa estabeleceram que, ao longo de ano 2011, seriam divulgadas todas as alterações introduzidas pelo Novo Acordo Ortográfico e seriam organizadas acções formativas destinadas a todos os trabalhadores da empresa, para que estes tivessem a possibilidade de conhecer essas mesmas alterações e as pudessem pôr em prática no seu dia-a-dia profissional.

Foi neste âmbito que surgiu a possibilidade de conceber uma acção de formação, destinada à equipa de marketing e comunicação, visto que este público teria de tomar conhecimento *a priori* das alterações introduzidas pelo Novo Acordo Ortográfico, para que o trabalho conjunto com a Academia AXA, na informação e divulgação deste assunto, fosse bem sucedida.

O meu envolvimento neste projecto, implicou, igualmente, a organização de uma iniciativa sobre a mesma temática, destinada a todos os trabalhadores da empresa. Deste modo, tive a possibilidade de realizar algumas aprendizagens por ter sido necessário o contacto e a contratação de uma empresa externa.

No que respeita à concepção da acção formativa, esta incluiu três fases de intervenção que sem dúvida, me enriqueceram por terem contribuído para aquisição de um conjunto de saberes ao nível da concepção, desenvolvimento e implementação de um curso propriamente dito. Essas etapas coincidiram com:

- A preparação dos conteúdos da formação;
- O desenvolvimento da acção de formação;
- A gestão da formação.

Em relação à preparação dos conteúdos da formação e ao desenvolvimento da acção propriamente dita, alguns pressupostos estiveram na base de todo o meu trabalho. Por um lado, porque se tratava de um público-alvo de uma área específica que determinou a razão e a necessidade de se fazer a referida acção de formação. Por outro, porque se tratava de uma formação destinada a adultos, e por isso descurar alguns princípios teóricos que fui adquirindo no meu percurso académico na área da formação de adultos, seria uma lacuna. Daí que, embora tivesse organizado uma situação formativa com um carácter um pouco simplificado e restrito à razão pela qual esta acção surgiu, tive presente que o meu trabalho iria de alguma forma enriquecer os conhecimentos dos

formandos e contribuir para que no domínio das suas actividades profissionais esta formação culminasse num trabalho de êxito. Tal facto, vai ao encontro das palavras de Licínio Lima (*cit. in* Canário, 2008, p. 36) quando afirma que o conjunto de processos organizados de educação de adultos, “(...) *desenvolvem conhecimentos, melhoram qualificações técnicas ou profissionais (...)*” seja qual for o conteúdo, o método (formal ou informal) e a situação de aprendizagem profissional.

No que respeita aos conteúdos da formação, estes foram seleccionados com base em pesquisas realizadas, cujas fontes foram variadas (livros sobre o novo acordo ortográfico, informações referidas no portal de língua portuguesa, apresentações em suporte digital realizadas por especialistas na língua portuguesa, entre outras). Foi deste modo que a minha exposição sobre a temática teve como principais temas os seguintes²⁰:

- ❖ O que é o Acordo Ortográfico;
- ❖ A História da Ortografia Portuguesa;
- ❖ Objectivos do Novo Acordo Ortográfico;
- ❖ Principais alterações introduzidas na ortografia portuguesa.

Explicando brevemente como a acção decorreu, esta dividiu-se em duas sessões. Na primeira, contei com a presença de um grupo de 17 formandos e na segunda sessão, recebi um grupo de 14 formandos. Ambas as sessões tiveram uma duração de aproximadamente duas horas.

Nas duas sessões adoptei um método expositivo e prático, cedendo aos participantes exercícios práticos sobre as alterações introduzidas pelo novo acordo ortográfico. Os restantes materiais informativos foram disponibilizados na plataforma moodle (no portal de aprendizagem da Academia) e após as formações, construí um folheto informativo²¹ para ser distribuído não só aos formandos que compareceram na formação realizada, mas também a todos os trabalhadores interessados em adquirir um conjunto de informações acerca desta temática.

²⁰ Ver **Anexo 5**: Apresentação, em PowerPoint, da formação sobre o Novo Acordo Ortográfico.

²¹ Ver **Anexo 6**: Folheto Informativo sobre o Novo Acordo Ortográfico.

Fazendo uma apreciação geral, posso dizer que as sessões correram bastante bem. Não só porque as pessoas intervinham e interagiam comigo, permitindo assim que a acção fosse mais dinâmica, mas também porque, de uma forma tranquila, consegui superar um desafio: Assumir o papel de formadora perante um público de adultos, cujo grau de conhecimento era elevado e por isso a responsabilidade foi maior. Esta foi a maior dificuldade que senti ao vivenciar esta experiência. No entanto, a confiança no meu trabalho e a dedicação que depositei no mesmo, bem como a colaboração por parte dos participantes e colegas da equipa de formação, marcaram da melhor forma a minha estreia na actividade formativa.

Do ponto de vista da concepção da formação, esta experiência permitiu-me adquirir competências de *saber-fazer* e *saber-ser*.

Adquiri competências de *saber-fazer* por quatro razões:

- Tive de ser capaz de me adaptar ao contexto em que estava a desenvolver a actividade, que implicou diferentes grupos de formandos;
- Fui capaz de planificar e preparar as sessões de formação²²;
- Conduzi e mediei o processo de formação/aprendizagem em grupo de formação (o que envolveu o desenvolvimento dos conteúdos da acção e a comunicação no grupo, motivar os formandos, gerir os fenómenos de relacionamento interpessoal e de dinâmica do grupo, gerir os tempos e os meios materiais necessários à formação, bem como ser capaz de utilizar os métodos, técnicas, instrumentos e auxiliares didácticos);
- E por fim, fui capaz de avaliar a eficiência e eficácia da formação, tendo em conta a apreciação que os formandos demonstravam em relação à acção.

Ao nível do *saber-ser*, considero que adquiri competências, porque tive de saber estar em situação profissional na empresa, implicando, nomeadamente, uma postura pessoal e profissional, aplicação no trabalho que estava a desenvolver, responsabilidade, autonomia, auto-confiança, boa comunicação interpessoal e boas relações com o grupo de trabalho.

²² Ver **Anexo 7**: Planificação das sessões de formação.

Quanto à gestão da formação, esta também foi uma das funções que desempenhei em conjunto com a colega Soraia Alves, e esteve relacionada com a divulgação da acção de formação, a inscrição dos formandos e a constituição das turmas, a organização e preparação de aspectos logísticos (tais como a sala de formação e recursos materiais), o registo de presenças e horas de formação e por fim a avaliação das sessões. Relativamente a este último aspecto, importa referir que o processo de avaliação teve um carácter qualitativo e informal, tendo sido baseado apenas na recolha do feedback dos formandos e as suas sugestões de melhoria. Este foi um processo realizado em grande parte pela colega da equipa de formação, que não só me ajudou na concepção e desenvolvimento da acção formativa como também participou em algumas fases da mesma.

De uma maneira geral, este processo de gestão da formação inclui um conjunto de regras relativas ao desenvolvimento e à execução das acções de formação pela Direcção Academia AXA. Em termos metodológicos os passos a seguir são os seguintes:

Fluxograma	Descrição	Responsável
Desenvolvimento de Conteúdos Programáticos	Para cada um dos cursos previstos no Planeamento da Academia AXA é criada uma equipa de trabalho que organiza e desenha os cursos em termos de objectivos, conteúdos, destinatários, modalidade formativa, tal como descrito no referencial metodológico.	Direcção Academia
Inscrições	As inscrições nas acções planeadas devem ser efectuadas por escrito. Desta forma, sempre que um candidato/a manifeste verbalmente (pessoal ou por telefone) a sua intenção de participação, será solicitada a sua formalização por escrito com respectiva aprovação do gestor. A formalização das inscrições é efectuada através do envio por e-mail de uma convocatória com indicação do horário, local e formadores. Com a antecedência necessária, decide-se sobre a realização da acção de formação, ponderando se o número de inscrições é suficiente para garantir a rentabilização da acção.	Direcção Academia e Trabalhadores/Formandos/as
Documentação de apoio	Proceder à reprodução da documentação de apoio e à preparação das pastas de documentação individuais.	Direcção Academia
Preparação de sala de formação	Garantir que a sala onde vai ser executada a formação está devidamente limpa e arranjada e que os recursos didácticos necessários estão disponíveis e em bom estado de funcionamento (ex.: video-projector, quadro cerâmico, flip-chart). Solicitar	Direcção Academia

	Coffe Break e Almoço, se necessário.	
Execução da Formação	<p>Executar a acção de formação de acordo com as metodologias previstas no Conteúdo Programático do Curso em causa.</p> <p>Solicitar aos participantes a assinatura do Registo de Presenças/Sumários e Ocorrências. Anotar neste formulário quaisquer informações relevantes relativas à assiduidade dos participantes.</p> <p>Solicitar igualmente o preenchimento da Folha de Dados justificando aos participantes que tais dados se destinam à preparação do certificado de participação na acção (este procedimento só ocorre nos cursos de parceiros de negócio).</p>	Formador/es
* <u>Avaliação da Formação</u>	<p>No final da acção, solicitar aos participantes o preenchimento do Questionário de Avaliação da Acção (<u>Avaliação da Reacção</u>).</p> <p>Com base nos Questionários de Avaliação da Acção elaborar o Relatório de Avaliação da Acção.</p> <p>Com base na folha de presenças efectuar o registo de participações em Gesven (sistema de registo de participações informático da AXA).</p> <p>Analisar o Relatório de Avaliação da Acção de modo a identificar quaisquer aspectos relevantes.</p> <p>Dar conhecimento dos resultados ao(s) formador/es e/ou parceiros.</p>	<p>Formador/es</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Direcção Academia</p>
Encerramento da acção de Formação	<p>Proceder aos custos de eventuais refeições.</p> <p>Proceder à introdução da lista de presenças no Gesven (sistema informático de registo de participações da AXA) que corresponde ao certificado virtual no caso dos formandos internos.</p> <p>No caso dos formandos/as não trabalhadores/as que são parceiros de negócio, deve-se proceder à emissão do certificado.</p> <p>Arquivar todos os documentos relacionados com a acção de formação no Dossier Pedagógico.</p> <p>Seis meses após a realização das acções, é enviado o questionário de avaliação da aplicabilidade (<u>Avaliação do Impacto da formação</u>).</p>	Direcção Academia

Quadro 4 – Desenvolvimento e execução da formação (Academia AXA)

Tal como referi anteriormente, a minha intervenção neste projecto implicou igualmente uma segunda fase: a organização de duas Palestras sobre o Novo Acordo Ortográfico, destinadas a todos os trabalhadores da empresa.

Como técnica de formação, assumi algumas funções igualmente ao nível da gestão da formação, já referidas no caso da concepção das acções formativas e expressas na figura

8 (Desenvolvimento e execução da formação), embora nesta fase tenham acrescido dois aspectos fundamentais: a procura, contacto e a solicitação de serviços de uma empresa de formação externa e a realização da avaliação da acção formativa (palestras) com um carácter mais formal.

A possibilidade de contacto com o negócio no verdadeiro sentido da palavra, permitiu-me alcançar mais uma etapa que se insere nos processos de gestão e implementação da actividade formativa. A análise de propostas de programas formativos²³ (tendo em conta a adequação de objectivos e conteúdos, e o factor económico), a comunicação formal no contacto com as diversas empresas e o garantir todo o apoio para que o momento formativo se concretizasse da melhor forma, foram algumas das capacidades que adquiri e desenvolvi ao assumir a responsabilidade na gestão desta iniciativa.

No que respeita à Avaliação da Formação tal como já tive oportunidade de enunciar anteriormente, esta constitui a última etapa do ciclo da formação (Chievenat, 1999), e visa fundamentalmente medir a eficiência e eficácia da acção formativa, ou seja, analisar até que ponto os objectivos da formação foram alcançados e se a formação atendeu (e respondeu) aos problemas identificados das pessoas e das organizações.

Segundo Pain (1992) para a avaliação da formação ter eficácia, a equipa de formação deve estar implicada desde o início em todo o processo de preparação da formação. No caso da acção que organizei, como se tratou de uma contratação externa de serviços, prestada pela empresa *Letrário – Empresa de Formação*, esta avaliação implicou igualmente a equipa de formação da referida empresa, na medida em que foi posteriormente dado o devido feedback de como as palestras fomentaram efeitos. Refere ainda o mesmo autor, que é necessário que as entidades de formação procedam sempre à avaliação das acções de formação para que as empresas reconheçam que as mesmas contribuem efectivamente para a resolução dos seus problemas.

A avaliação faz assim parte integrante do processo formativo e os resultados obtidos constituem, um dos elementos de validação da própria formação.

²³ Ver **Anexo 8**: Análise das propostas formativas, de empresas de formação externas.

No quadro 4 foi descrito como a equipa de formação da Academia AXA realizava a fase da avaliação da formação (*ver quadro 4). Como tal, no final das palestras sobre o novo acordo ortográfico realizei a avaliação das sessões enviando para cada participante o questionário de avaliação da acção. Os questionários foram depois remetidos automaticamente para um sistema informático de consolidação das respostas, e seguidamente foi possível fazer a respectiva análise estatística dos resultados que culminou na elaboração do relatório da avaliação²⁴. Estes resultados foram posteriormente comunicados à empresa contratada.

Os modelos de avaliação visam fornecer estruturas conceptuais práticas e de fácil compreensão para avaliar programas. São vários os modelos de avaliação que, preocupados com a questão organizacional, estão disponíveis na literatura sobre a problemática da avaliação da formação (Fernandes, 2005).

Contextualizando teoricamente a avaliação efectuada pela Academia AXA, esta baseia-se no modelo Kirkpatrick (1998), que apresenta quatro níveis de avaliação:

- Nível 1 - **Reacção** (medida do grau de satisfação face a um programa específico)
- Nível 2 - **Aprendizagem** (medida de aquisição e/ou desenvolvimento de conhecimentos)
- Nível 3 - **Comportamento** (medida na transferência e das modificações comportamentais no desempenho da função)
- Nível 4 - **Resultados** (medida do impacto da formação nos objectivos da organização)

Embora este modelo teórico enuncie quatro níveis de avaliação, só dois níveis são considerados no processo avaliativo que a Academia AXA desenvolve: O primeiro nível – Avaliação da Reacção e o quarto nível – Avaliação dos Resultados. A razão para este facto reside, por um lado na preocupação que a direcção da Academia expressa em adequar a formação às necessidades dos formandos e procurar factores de melhoria e, por outro, em perceber até que ponto a formação gerou efeitos, na prática profissional.

²⁴ Ver **Anexo 9**: Apresentação em PowerPoint sobre a avaliação das palestras.

Assim, a **Avaliação da Reacção**, consiste em interrogar os formandos no final da acção de formação, sobre o seu nível de satisfação relativamente à formação e apesar de não permitir medir os resultados da formação, possibilita introduzir melhorias, como por exemplo, mudar formadores, conteúdos ou locais de formação (Kirkpatrick, 1998).

A **Avaliação dos Resultados** propõe-se a determinar os efeitos do comportamento no trabalho (desempenho profissional) e nos objectivos da empresa. Este tipo de avaliação consiste, portanto, no levantamento dos efeitos directos e indirectos das actividades e programas formativos no desempenho individual e organizacional. Nesta prática, refere Rocha (1999) que se a formação é vista como um instrumento potencial dos recursos humanos na Organização, é lógico esperar-se que os gestores de formação queiram avaliar a formação em termos de retorno de custos, como aliás fazem nas outras áreas de investimento (Kirkpatrick, 1998).

Na Academia AXA esta última etapa do processo avaliativo é realizada passados seis meses. Por já não me encontrar na empresa, não participei nesta etapa.

6.Colaboração na execução de Programas Formativos – Envolvimento na gestão administrativa da formação

Outras actividades marcaram a minha passagem pela Academia AXA, nomeadamente a colaboração prestada a alguns elementos da equipa de formação no desenvolvimento e execução de programas formativos da área comportamental.

Os cursos realizados tiveram como temas A Resiliência, O lado Humano da Gestão da Mudança e Competências Internacionais. A entidade de formação que prestou o serviço foi a Associação Portuguesa de Seguradores (APS).

A minha cooperação nesta actividade baseou-se, fundamentalmente, na gestão da formação numa primeira fase, que foi aquela em que tive a oportunidade de participar durante o meu tempo de estágio. Deste modo, para além de ter participado na definição dos conteúdos programáticos dos cursos comportamentais, ao negociar com a entidade externa já referida, as propostas de conteúdos apresentadas e as metodologias a adoptar nas acções de formação, fiquei igualmente encarregue das inscrições dos formandos e calendarização das formações. Todas as outras fases que compõem o desenvolvimento e execução da formação ficaram a cargo dos restantes elementos da equipa de formação. No entanto, o facto de estar envolvida neste projecto, permitiu-me consolidar a

execução de alguns procedimentos referentes à gestão da formação, tais como convocar formalmente os formandos para a formação, constituir turmas e garantir a logística das acções de formação.

Para terminar, ao longo destes nove meses de estágio, outras iniciativas surgiram nas quais participei e procurei tirar o maior partido para que pudesse de alguma forma enriquecer o meu percurso formativo na empresa AXA Portugal. Destas, destaco o auxílio aos colegas da equipa de formação no desenvolvimento de tarefas que lhes eram confiadas e ainda a planificação de dois projectos que não foram postos em prática: *Gestão de tempo e Outlook* e *A Arte na Empresa*.

A planificação do curso *Gestão de Tempo e Outlook* surgiu devido ao facto de na fase do diagnóstico de necessidades de formação, ter sido uma área identificada pela maioria dos trabalhadores como um problema que possíveis acções formativas pudessem minimizar ou resolver²⁵.

Gerir o tempo profissional é um desafio que se coloca permanentemente na Era do conhecimento e, para ultrapassá-lo, é essencial conhecer quais as formas mais eficazes bem como saber como utilizá-las em prol da actividade profissional.

A identificação e aplicação de estratégias adequadas e adaptadas às necessidades de cada pessoa, nomeadamente na gestão da sua informação e do conhecimento pessoal, irá permitir desenvolver competências alternativas para uma gestão eficaz do tempo, com benefícios na produtividade profissional.

Relativamente ao Outlook, este é um instrumento que permite, além da utilização de outros serviços *on-line*, gerir contas de e-mail com plena autonomia, agenda, etc., tornando muito mais simples a execução desta tarefa que cada vez mais, faz parte do quotidiano profissional dos trabalhadores da empresa AXA Portugal.

Daí ter-me sido solicitada a ajuda para planificar uma acção que de uma forma dinâmica e não formal, pudesse ajudar os trabalhadores da empresa a:

- Reconhecer os princípios da gestão de tempo;

²⁵ Ver **Anexo 10**: Planificação da acção *Gestão de Tempo e Outlook*.

- Utilizar as ferramentas para a gestão de tempo e criar técnicas de organização do tempo;
- Saber utilizar o Microsoft Outlook de forma eficaz permitindo uma maior facilidade na gestão do seu tempo.

A razão pela qual este primeiro projecto não foi posto em prática, deve-se ao facto das acções formativas terem sido calendarizadas para um período de tempo em que a minha presença na empresa já não se verificava. Ainda assim, não só tive a oportunidade de planear uma iniciativa de carácter formativo de uma área transversal em qualquer contexto profissional, como também ter-me sentido responsável pela concepção deste projecto e ter contribuído, de alguma forma, para a resolução de problemas identificados pelos trabalhadores.

O segundo projecto que não foi posto em prática, intitulado por *A Arte na Empresa*, surgiu por minha iniciativa. Uma vez que a música faz parte da minha vida desde os meus 8 anos de idade, pensei que as minhas competências e mais-valias pudessem contribuir para afirmar a minha passagem pela empresa AXA Portugal. Foi assim que, em conversa com a directora da Academia AXA, me propus organizar uma actividade cultural dentro da empresa com o intuito de através da arte, mais especificamente a música, se trabalhar junto de uma população - alvo conceitos desde a liderança ao trabalho de equipa. Conceitos esses, que estão na base da lógica de funcionamento de uma orquestra, sendo possível fazer a analogia com uma empresa. Como tal, construí uma pequena planificação²⁶ dessa iniciativa, para o caso de haver a oportunidade de a desenvolver. Foi um projecto que construí com imenso prazer, mas infelizmente não foi posto em prática devido aos cortes orçamentais de que a direcção de formação foi alvo.

Apraz-me a ideia de que o fruto do meu trabalho ficou nesta empresa e que deste modo pude cumprir com as expectativas depositadas no meu trabalho e com a reciprocidade nos ganhos que este tempo de estágio me permitiu a mim e à AXA Portugal!

²⁶ Ver **Anexo 11**: Planificação da iniciativa Arte na Empresa.

Considerações finais

Em cada etapa da sua vida, o Ser Humano vai adquirindo experiências que permitem ultrapassar os obstáculos que lhe são colocados. Seja por sobrevivência ou pela procura de aceitação por parte da sociedade que o Homem construiu, sentimos necessidade de aprender, conhecer, saber, e é através da aplicação destas capacidades que conseguimos lidar com tudo o que acontece no nosso quotidiano (Sousa, 2008).

Tal como refere Paulo Freire (1997) “Ninguém nasce feito: é experimentando-nos no mundo que nós nos fazemos”. Assim, vamos construindo a nossa identidade com o acumular das nossas experiências, e mesmo quando não esperamos, há sempre algo que vem acrescentar mais uma característica à nossa personalidade. Deste modo, o Ser Humano encontra-se num constante processo de aprendizagem que dura ao longo da toda a sua vida.

Diria que estas, são as palavras mais indicadas que encontrei para começar a minha reflexão final. Revejo-me nelas, não só pelo percurso formativo que vivi neste estágio e no curso em geral, mas também porque encaro a área em que trabalhei ao longo destes dois anos - a Formação de Adultos - como um campo bastante diferenciado que assume particular relevância numa sociedade em permanente evolução.

Fazendo um balanço daquilo que foi o tempo de estágio por mim vivido ao longo de nove meses, considero que fizeram parte dele, um conjunto de experiências muito positivas e produtivas. Para além de me ter ajudado a consolidar conteúdos adquiridos ao longo do meu percurso académico não só na área da Formação de Adultos mas principalmente na área da Formação Profissional, também me ajudou a fazer “a ponte” entre esses mesmos conteúdos e a aplicação prática nesta área. Tive contacto com a realidade e isso fez-me complementar uma visão mais teórica e conhecer a especificidade do desafio que é trabalhar a Formação Profissional em contexto empresarial.

A minha passagem pela AXA Portugal, contribuiu, sem dúvida, para um aumento dos meus conhecimentos, competências e capacidades. Por um lado, porque adquiri e consolidei saberes que me dotaram do ponto de vista pessoal e profissional e por outro,

porque também as dificuldades fizeram parte de oportunidades de aprendizagens. A difícil adaptação a um contexto tão amplo como é o da referida empresa, a dificuldade em compreender a filosofia e cultura do meio em que estava inserida, a falta de autonomia para criar e implementar um projecto da minha autoria e a conturbada conciliação de tarefas a par de uma verdadeira corrida contra o tempo, foram algumas das adversidades que contribuíram para o desenvolvimento de capacidades ao nível da resolução de conflitos.

O meu trabalho não se baseou num estudo de caso sobre as políticas de formação que se praticavam na AXA, mas sim na compreensão de como neste contexto se gere e faz formação. No entanto, manifesto a minha percepção sobre esta matéria, uma vez que, estar no terreno com uma postura de aprendiz sem descurar a necessidade de me basear no conhecimento científico, fazia parte do meu percurso formativo.

A sociedade contemporânea é caracterizada por céleres mudanças no que respeita aos contextos de trabalho e às exigências profissionais, que são cada vez mais complexas e que requerem uma preparação dos profissionais em termos técnicos, comunicacionais e organizacionais.

Particularmente nos domínios da educação, da formação, do trabalho e do emprego as transformações são inúmeras e isso suscita a necessidade urgente de elaborar eixos de intervenção nos contextos empresariais, direccionados para as políticas e as práticas da formação e ao caminho para uma *sociedade aprendente* (Moura, 1999).

O papel da formação profissional nas empresas, tem-se constituído num instrumento estratégico associado, por vezes, ao próprio sucesso das empresas (Moura, 1999). Tal facto permite-me relacionar com a realidade que encontrei, por considerar que há uma certa tendência para mudar de paradigma (evidente na lógica de funcionamento da Academia AXA), no que respeita à concepção que se tem da formação e a sua importância na valorização dos recursos humanos.

Assim como evidenciei que existe interesse em aproximar a organização a uma lógica de aprendizagem permanente, também constatei que ainda persiste uma falta de consciencialização para esta mudança de paradigma da formação, nomeadamente quando são os próprios indivíduos a não olharem para a formação como um investimento. Apesar de todos os esforços em contrário, continua a haver um grande

número de trabalhadores que encara a formação profissional ora como um verdadeiro transtorno ora como uma mera regalia sem obrigações concomitantes.

A formação profissional pode (e deve) fazer o seu bom percurso em prol da qualificação dos trabalhadores e da competitividade da economia, resultando esta combinação em desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Uma outra referência, no seguimento destas considerações, reside na necessidade de iniciar o processo formativo com a concreta definição das opções estratégicas da empresa/organização, uma vez que alinhar estes princípios com as práticas formativas, torna possível antecipar as medidas necessárias às mudanças, com o objectivo de manter ou atingir a vantagem competitiva.

Relativamente aos processos de formação propriamente ditos, o modelo de diagnóstico de necessidades de formação desenvolve uma linha de abordagem em torno da ideia de que a formação constitui um dos meios privilegiados de desenvolvimento na análise das competências pessoais e profissionais, adequadas à melhoria do desempenho individual e organizacional. Já o desenho e construção do plano de formação, será sempre parte integrante de um processo que se baseia fundamentalmente, na materialização das competências necessárias ao bom desempenho individual e organizacional. E por fim, a avaliação da formação é uma estratégia necessária e fundamental, uma vez que só avaliando podemos detectar os efeitos das acções de formação desenvolvidas, o retorno do investimento efectuado e tomar decisões para otimizar a qualidade da formação futura. Deste modo, ninguém contesta a importância crucial da formação a todos os níveis e, em particular, nas grandes empresas que queiram ter sucesso ao nível da inovação, criatividade e referência no mercado de trabalho.

Finalmente, no que respeita ao conjunto de práticas que realizei, tive a oportunidade de me envolver numa variedade de projectos e actividades que me permitiram perceber com maior detalhe e na generalidade, as múltiplas formas de actuação no âmbito da organização e gestão da formação. Igualmente posso constatar e concluir que certamente estarei mais apta, no futuro, para intervir nestas matérias de forma a contribuir com um verdadeiro conhecimento e qualificação para melhoria, desenvolvimento e credibilização da formação.

Bibliografia



- 📖 Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A. (2008). *Estruturas e praticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal*. VI congresso Português de Sociologia. Mundos Sociais: Saberes e Práticas. Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- 📖 Alperstedt, C. (2000). *Universidades Corporativas: discussão e proposta de uma definição*. In: 24º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração.
- 📖 Alves, J., & Sousa, F. (1995). *Aliança UAP. Uma história de seguros*. Porto: Edições ASA.
- 📖 Barbier, J. (1993). *Elaboração de projectos de acção e planificação*. Porto: Porto Editora.
- 📖 Bento, L. & Salgado, C. (2001) *A Formação Pragmática: Um novo olhar*. Cascais: Editora Pergaminho (Coleção Empresa Inteligente).
- 📖 Bernardes, A. (Maio/Agosto de 2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas - Situação actual e perspectivas futuras. *Sísifo/Revista de Ciências da Educação, nº6*, pp. 57-70.
- 📖 Cabrito, B. (2002). Formação e Avaliação: uma relação mais que polémica. In *Formação & Inovação, nº 7*, pp. 23-28.
- 📖 Canário, R. (2000). *Um Campo e uma Problemática*. Lisboa: EDUCA.
- 📖 Canário, R. (2008). *Educação de Adultos: Um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa – Formação.
- 📖 Cardoso, L. (2000). Aprendizagem Organizacional. *Psycologica*. Coimbra, n.º 23, pp. 95-117.
- 📖 Carvalho, J. (2010). *E-Learning, um factor dinâmico de sucesso em formação nas PME*. Tese de Mestrado, Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, Portugal.
- 📖 Chiavenato, I. (1999) *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 10ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- 📖 Comissão Interministerial para o Emprego (2001). *Terminologia de Formação Profissional*, Coleção Cadernos de Emprego - N.º 30, Ed. DGEFP/CIME - MTS, Mafra.

- 📖 Cruz, J. (1998) *A Formação Profissional em Portugal: Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- 📖 Estêvão, C. (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania. Contributos para uma sociologia crítica da formação. *Educação e Sociedade*, nº 77, pp. 185-206.
- 📖 Fernandes, A. (1998). Da aprendizagem organizacional à organização que aprende. In Helena Lopes (Coord.) *As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante*. Lisboa: IEFP.
- 📖 Fernandes, A., Marques, E. (1968). *Tipologia da aprendizagem organizacional: teorias e estudos*. Livros Horizonte.
- 📖 Freire, P. (1997). Ninguém nasce feito: é experimentando-nos no mundo que nós nos fazemos. In Política e Educação. São Paulo: Editora Cortez.
- 📖 Henriques, P. L. (2002) Eficácia da Formação. *Recursos Humanos Magazine*. Lisboa.
- 📖 INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação (2002). *Modelos de Aprendizagem a Distância para Adultos - um Estudo Experimental*. Lisboa, p. 59.
- 📖 Kirkpatrick, D. (1998). *Another look at evaluating training programs: fifty articles from training & development and technical training magazines cover the essentials of evaluation and return-on-investment*. Alexandria: ASTD (American Society for Training Development).
- 📖 Le Boterf, G. (1998). Plano de Formação. *Revista Formar*, nº8, 22-25.
- 📖 Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation.
- 📖 *Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* – Apresentado pela Comissão das Comunidades Europeias a 18 de Julho de 2001.
- 📖 Lopes, A. (2004). O caminho da excelência da formação profissional em Portugal. In *Formação e Emprego*. Leiria: Jorlis, Edições e Publicações Lda.
- 📖 Lopes, H. (1998). Apresentação geral. In Helena Lopes (Coord.) *As modalidades de empresa que aprende e empresa qualificante*. Lisboa: IEFP.
- 📖 Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote









- 📖 Moingeon, B. e Edmondson, A. (1996). *Organizational learning and competitive advantage*. London: SAGE
- 📖 Moreira, P. (2000). *Aprendizagem Organizacional*. In Teoria Organizacional. Coordenação de Cunha, M. P., Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- 📖 Moura R., Moura K. (1999). Referencial de evolução das empresas. In: *Evolução das Políticas de Formação nas Empresas*. Lisboa: IEFP, n.º 24, pp. 25-45.
- 📖 Moura, R., Coelho, V., Moura, K., Raposo, R., Brites, R., Cardim, J., Silva, A. (2004) *Responsabilidade Social das Empresas: Emprego e formação Profissional*. Lisboa.
- 📖 Moura, R. (1999). Conclusão: O desafio global para o futuro. In Rui Moura (Coord.) *Evolução das Políticas de Formação nas Empresas*. Lisboa: IEFP.
- 📖 Pain, Abraham. *Évaluer les Actions de Formation*. Les Éditions d'Organisation, 1992. Collection Hommes et Techniques.
- 📖 Pereira, C. Educação Corporativa na Era do Conhecimento. In: Vidigal, R. (org.). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, 2003, vol.1, 55.
- 📖 Pinto, P. (2009) *Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- 📖 Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª. Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- 📖 Senge, P. (1990). *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- 📖 Sousa, C. (2008). *O papel do e-learning no reconhecimento de competências*. Relatório de Estágio, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- 📖 Van Maanen, J. (1977). *Organizational careers: some new perspectives*. London: John Wiley.
- 📖 Voisin, A. (1999). A Economia da Formação. In Carré, P. e Gaspar, P. (Dir) (1999). *Tratado das Ciências e das Técnicas de Formação*. Lisboa: Piaget, pp. 55-73.


Documentos cedidos pela empresa:


- 📖 AXA em Acção. Revista Interna da AXA Portugal. N.º. 95 (Verão 2009).
- 📖 Academia AXA (2010) – Documento não publicado.

-  Relatório de Sustentabilidade da AXA Portugal de 2008.
-  Documentos apresentados à entidade DGERT.

Webliografia

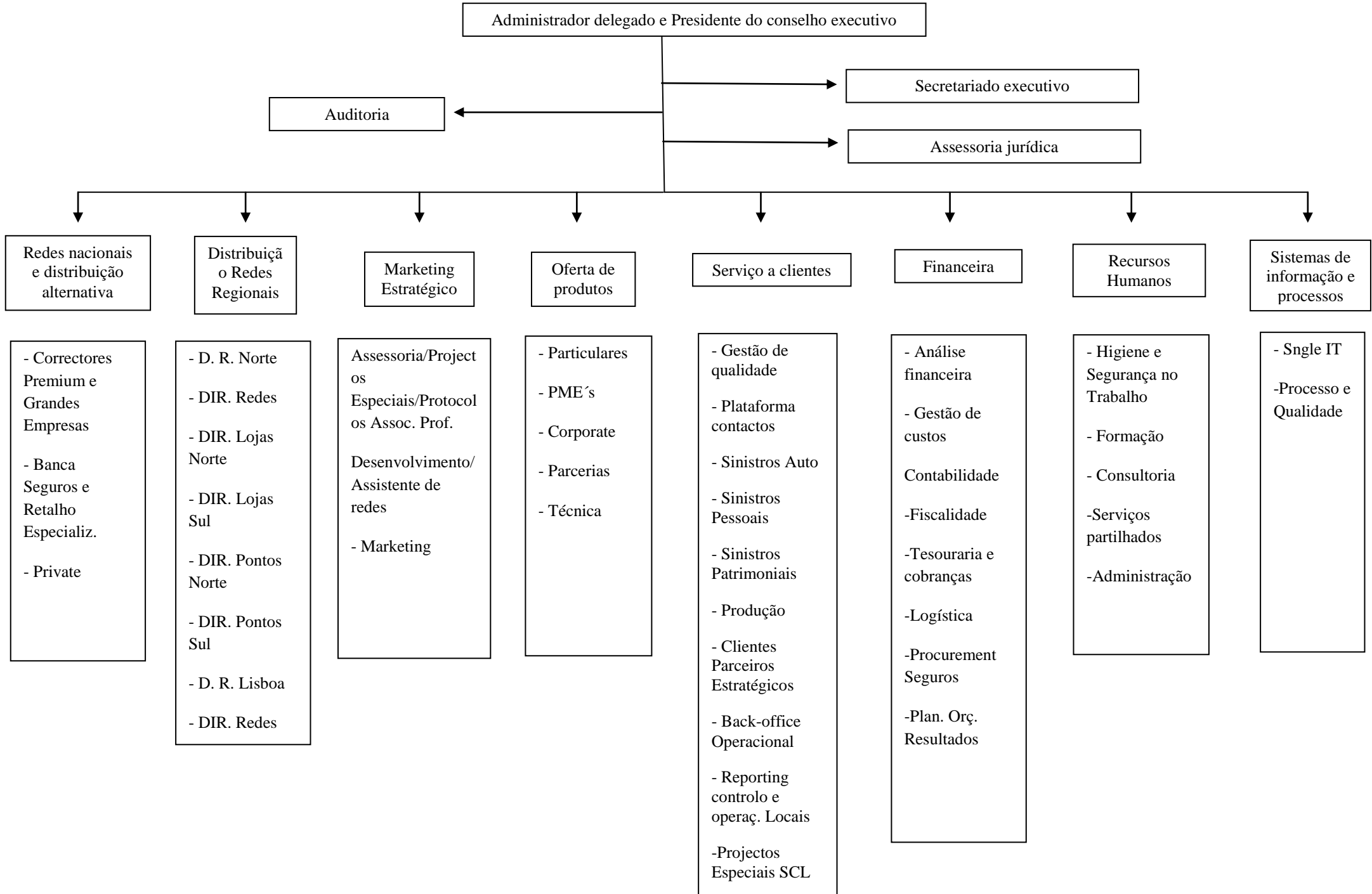
-  Site AXA Portugal: <http://www.axa.pt/aboutus/aboutus.html>
-  Eboli, M. (sem data). *O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa*. Acedido a 18 de Fevereiro de 2011 em: <http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=Q8s-5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA165&dq=processo+de+socializa%C3%A7%C3%A3o+nas+empresas&ots=mHw1YKq3pk&sig=04zVNAaRKfWYutzOY5u0y3RVWoQ#v=onepage&q=processo%20de%20socializa%C3%A7%C3%A3o%20nas%20empresas&f=false>
-  Fujita, F. (s.d.). *Universidades Corporativas*. Acedido a 24 de Maio de 2010, em: http://www.netlinguae.com.br/adm/arquivos/universidades_corporativas.pdf
-  Gouveia, L. & Trigo, M. (s.d.). *A Universidade Corporativa: reflexão sobre a motivação, benefícios e implicações do conceito*. Acedido a 24 de Maio de 2010, em: http://homepage.ufp.pt/~lmbg/com/uc_cisti07.pdf
-  Gouveia, J. B. & Júnior, J. (2004). *Universidade corporativa na era do conhecimento: uma nova realidade organizacional na busca de vantagem competitiva*. Acedido a 24 de Maio de 2010, em: http://www.google.pt/search?hl=pt-PT&rlz=1WISUNC_pt-PT&q=Universidade+corporativa+na+era+do+conhecimento%3A+uma+nova+realidade+organizacional+na+busca+de+vantagem+competitiva.&btnG=Pesquisar&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai
-  Portal da Língua Portuguesa: <http://www.portaldalinguaportuguesa.org/>
-  Silva, A. D., Silva, C. F., Lucena, C. G., Batalha, E. S., Pereira, J. R., Pereira, R. M., Pinto, T. M., Nascimento, V. L., Calderón, P. A., Santos, V. M. (sem data). *Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização*.
-  Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Acedido a 17 de Fevereiro de 2011 em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf

 Shinyashiki, G. (sem data). *O processo de socialização organizacional*. Acedido a 18 de Fevereiro de 2011 em: <http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=Q8s-5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA165&dq=processo+de+socializa%C3%A7%C3%A3o+nas+empresas&ots=mHw1YKq3pk&sig=04zVNAAaRKfWYutzOY5u0y3RVWoQ#v=onepage&q=processo%20de%20socializa%C3%A7%C3%A3o%20nas%20empresas&f=false>

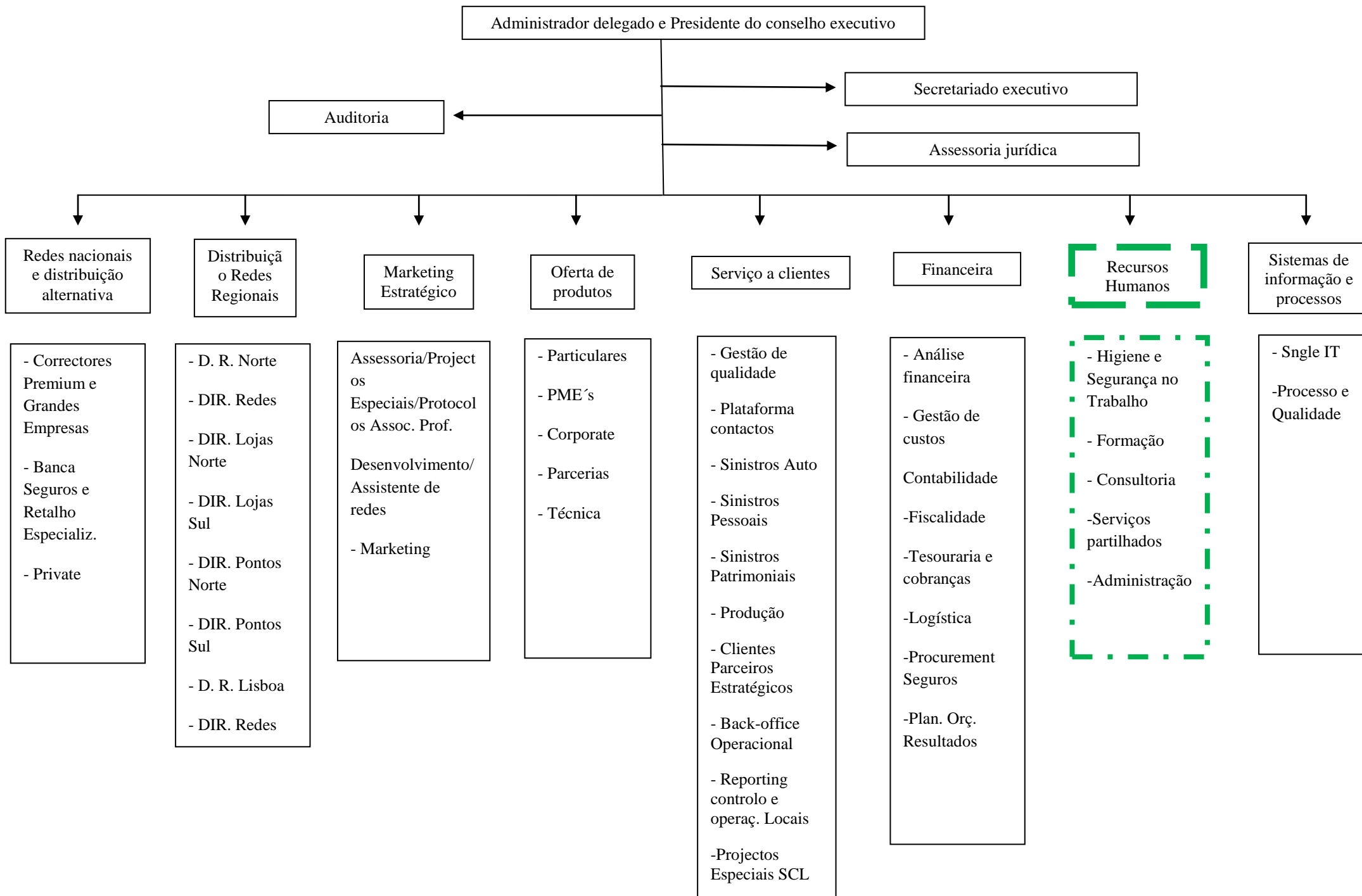
 *Educação: Um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, acedido a 14 de Outubro de 2010 em: http://www.dhnet.org.br/dados/relatorios/a_pdf/r_unesco_educ_tesouro_descobrir.pdf.

Anexos

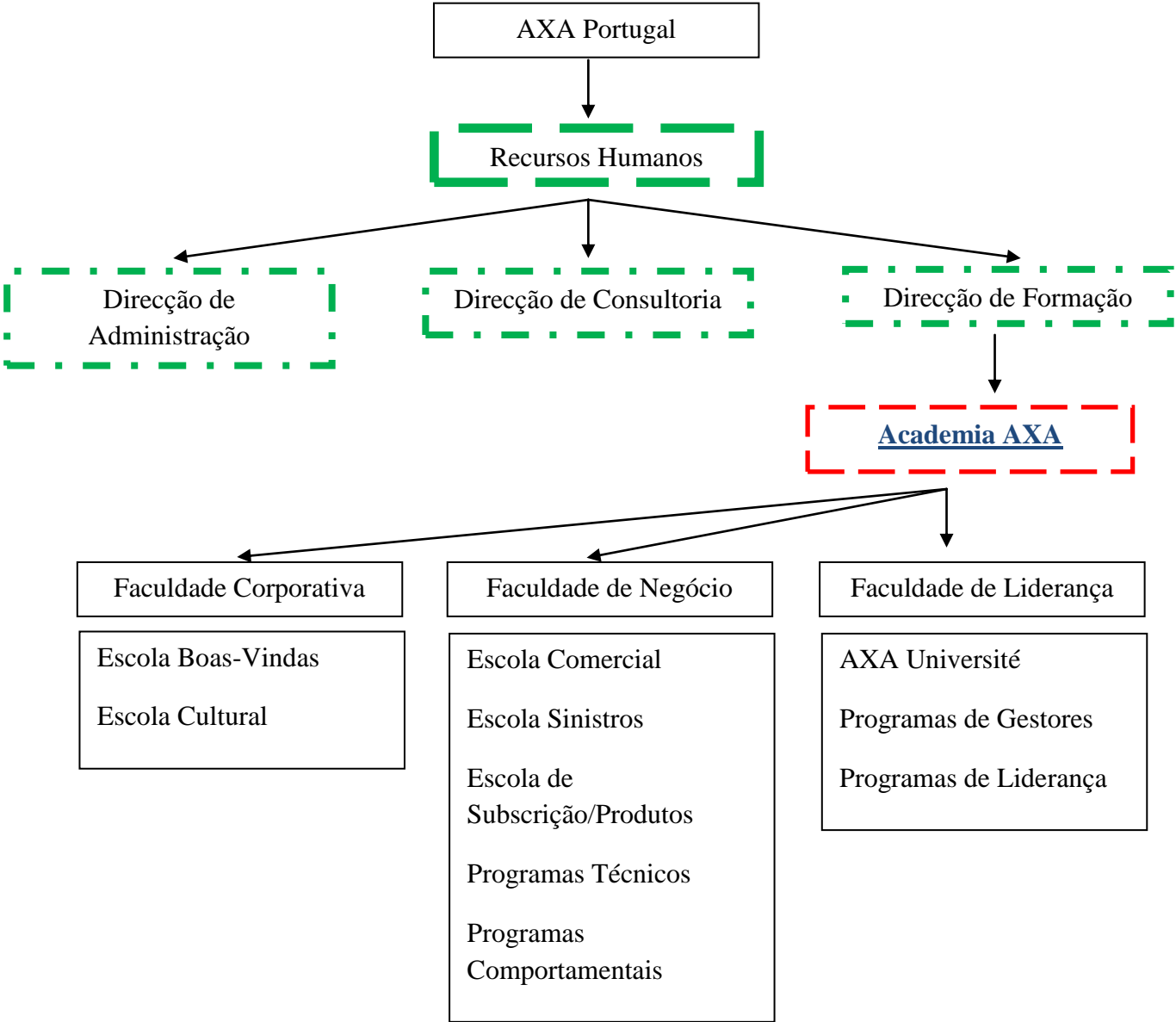
Estrutura organizacional da AXA Portugal



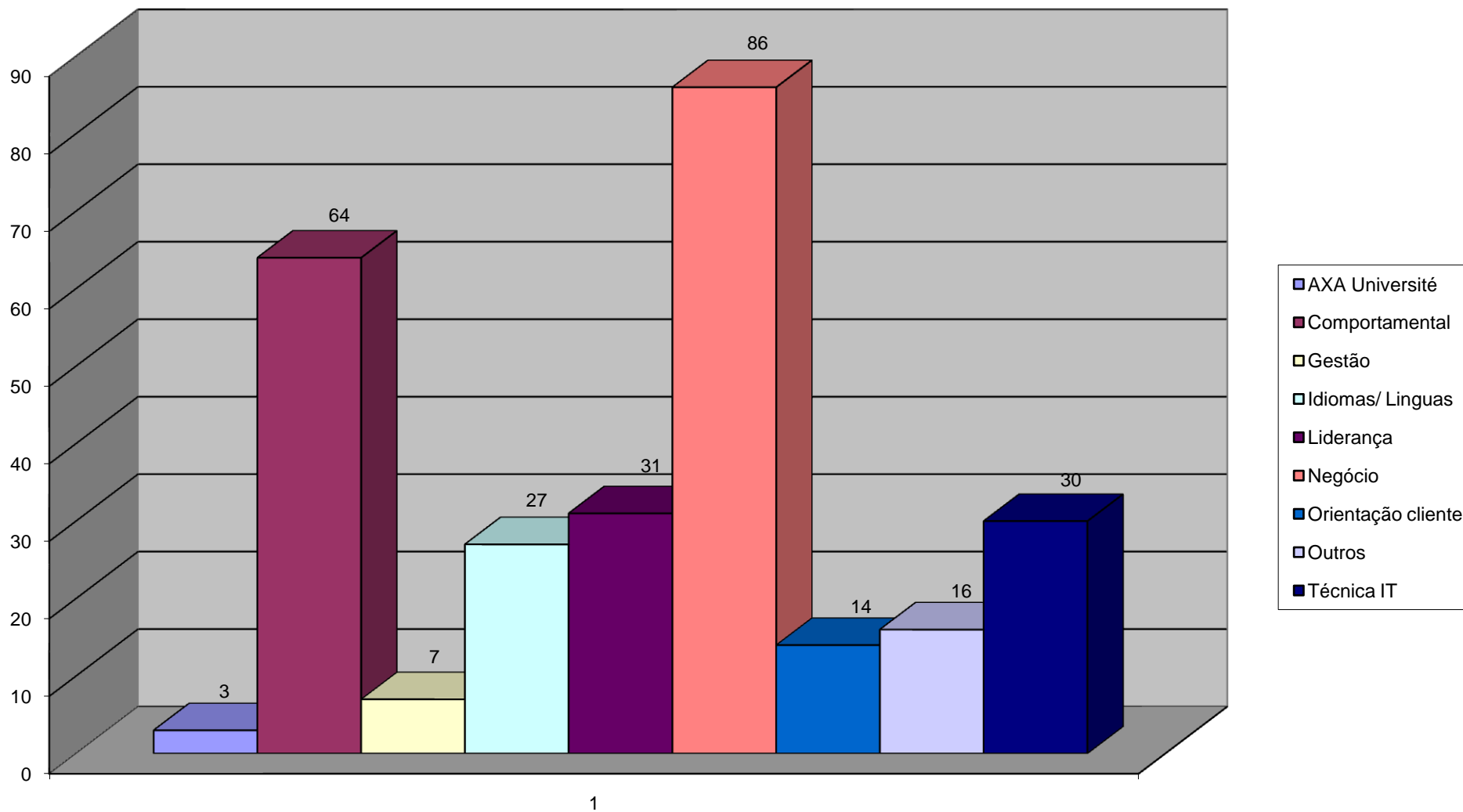
Estrutura organizacional da AXA Portugal

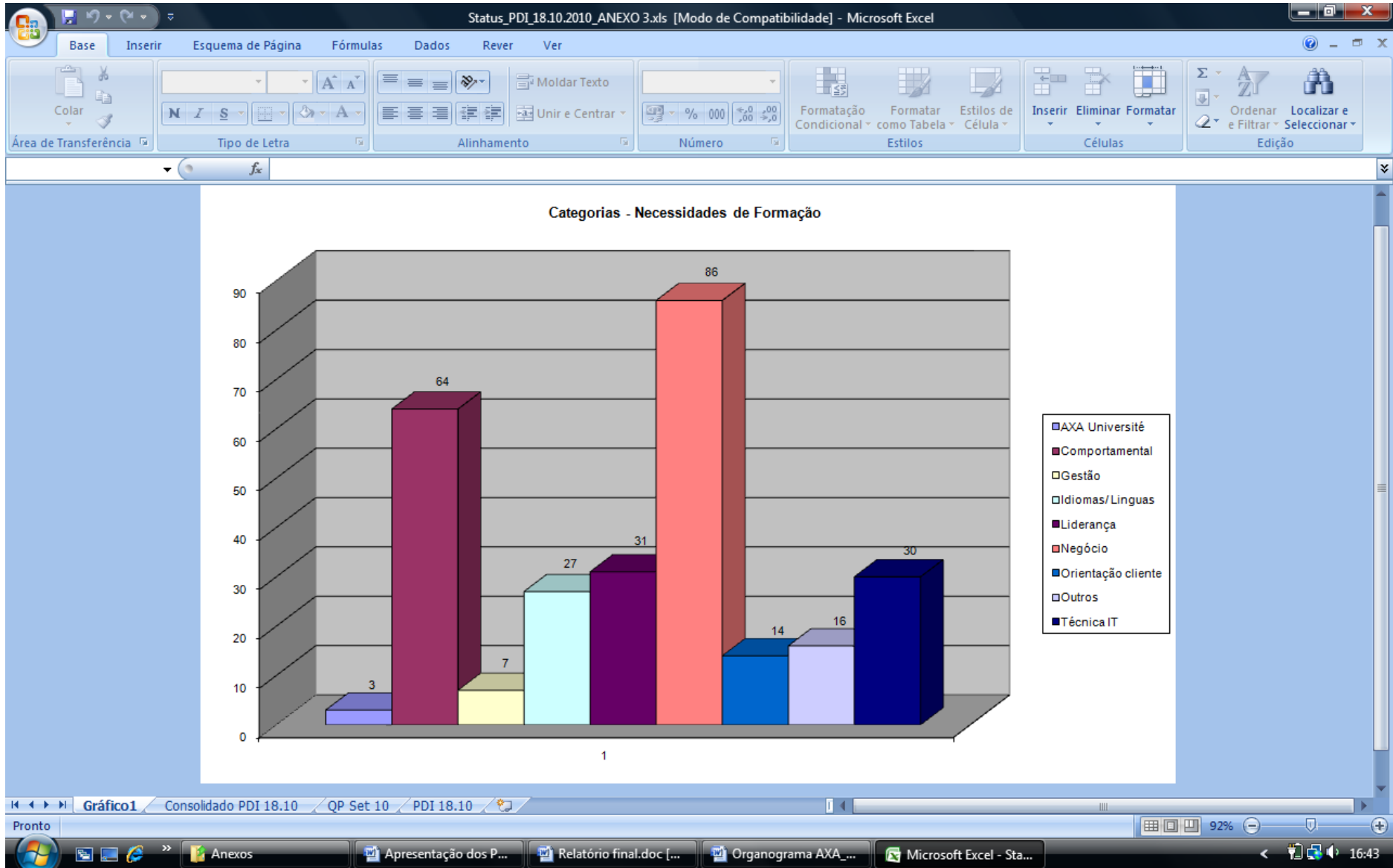


Estrutura organizacional da AXA Portugal



Categorias - Necessidades de Formação





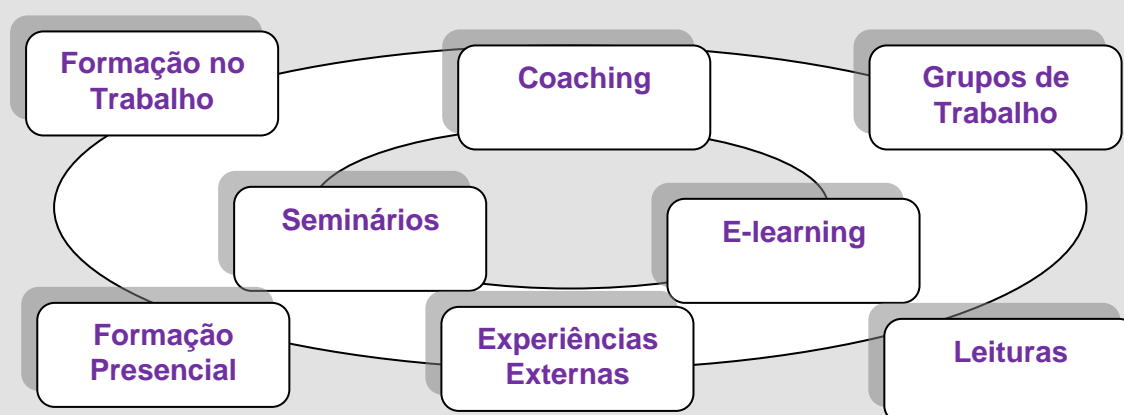
Academia /
AXA 2011

Linhas Orientadoras da Aprendizagem em 2011

O investimento no desenvolvimento dos nossos saberes é o único que não oscila com os ventos do mercado financeiro. Não desvaloriza!

Acreditamos que aprendemos ao longo da vida e continuamente, nos vários contextos em que vivemos, de uma forma implícita ou explícita.

Sendo a aprendizagem um processo individual, intimista, é fundamental que tomemos consciência dos nossos processos e estratégias de aprender, para que possamos criar o nosso próprio conhecimento e saber usá-lo, reinventando-nos, valorizando-nos, de modo a sentir que temos capacidades para realizar o nosso propósito de vida.



O desafio da ACADEMIA AXA é criar condições para que possamos utilizar a multiplicidade de formas e espaços de aprendizagem. Ter uma organização que aprende e também ela se reinventa, respondendo à competitividade do mercado e crescendo. Este é também o nosso desafio quando pensamos na aprendizagem. E, com este desafio em mente, e com muita satisfação de sabermos que a AXA investe nas pessoas, temos o prazer de vos apresentar o Plano da ACADEMIA AXA para 2011.

Aprender é análogo ao nosso negócio: multiacesso e multicanal!

Esperamos nós, contribuir para o sucesso cada vez maior da AXA em Portugal!

Boa Aprendizagem!

Patricia Lenine
Direcção de Formação

Índice

1. FACULDADE CORPORATIVA	6
1.1 APRENDIZAGEM DE INTEGRAÇÃO	6
I. <i>Descobrir a AXA</i>	6
II. <i>Código Deontológico</i>	6
III. <i>Teoria Geral de Seguros</i>	7
IV. <i>Click RH</i>	7
V. <i>Branqueamento de Capitais</i>	7
1.2 ESCOLA CULTURAL	8
I. <i>Programa Azul</i>	8
II. <i>Acordo Ortográfico</i>	8
III. <i>Programa VEC - Virar a empresa para o Cliente</i>	8
1.3 CLUBES DE DESENVOLVIMENTO	9
I. <i>Resiliência</i>	9
II. <i>Competências internacionais</i>	10
III. <i>O Lado Humano da Gestão da Mudança</i>	11
1.4 APRENDIZAGEM E A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	13
I. <i>Voluntários do Conhecimento</i>	13
II. <i>Curso Superior AXA (ver Faculdade Negócio)</i>	14
III. <i>Atendimento Danos Corporais Interface AT (ver Escola Sinistros)</i>	14
1.5 APRENDIZAGEM E A HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO	14
I. <i>1º Socorros</i>	14
II. <i>Combate a Incêndios</i>	14
1.6 PASSAGEM DE CONHECIMENTO	14
2. FACULDADE DE LIDERANÇA	15
2.1 AXA UNIVERSITY	15
I. <i>Axa Manager</i>	15
II. <i>2012 & Beyond (Módulo II)</i>	15
III. <i>Outras Participações Relacionadas com a OTR (Organizational Talent Review)</i>	15
2.2 EFEITO BORBOLETA	16
2.3 DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA Y	16
I. <i>Desenvolvimento de Jovens Talentos</i>	16
II. <i>Desenvolvimento de Talentos na Gestão</i>	16
2.4 PROGRAMA KPO	16
III. <i>KPO'S Fórum Alargado</i>	16
IV. <i>Fórum Cliente</i>	16
3. FACULDADE DO NEGÓCIO	17
3.1 ESCOLA COMERCIAL	17
I. <i>Programa Gestores</i>	17
II. <i>Programa Atendimento</i>	18
III. <i>Coaching Atendimento</i>	18
3.2 FORMAÇÃO DE MEDIADORES E AGENTES AXA	18
3.3 PARCERIAS COM AS UNIVERSIDADES	18
I. <i>Curso Superior AXA IPAM</i>	18
II. <i>Certificação de Reforma – ISEG</i>	19
III. <i>Certificação PME's</i>	19
IV. <i>Certificação Mass Affluent</i>	20
V. <i>Programa de Bolsas</i>	20
3.4 ESCOLA AXA SINISTROS	20

I.	<i>Sinistros Auto</i>	20
II.	<i>Sinistros Acidentes de Trabalho</i>	21
III.	<i>Sinistros IOD</i>	21
IV.	<i>Sinistros Ramos Técnicos</i>	22
V.	<i>Outras Formações Técnicas (a definir)</i>	22
VI.	<i>Gestão de conflitos</i>	22
3.5	ESCOLA AXA SUBSCRIÇÃO	23
I.	<i>Formação RC</i>	23
II.	<i>Outras Formações técnicas (a definir)</i>	23
3.6	ESCOLA AXA GESTORES DE PRODUTOS	23
4.	PROGRAMAS TÉCNICOS (SABER FAZER)	24
I.	<i>Programa Financeiro</i>	24
II.	<i>Ferramentas AXA</i>	24
5.	FORMAÇÕES EXTERNAS	24
6.	NOVAS FORMAS DE APRENDER	24

Plano 2011 /

1. Faculdade Corporativa

1.1 Aprendizagem de Integração

I. **Descobrir a AXA**

Objectivos

- Compreender de onde provém a AXA, onde estamos hoje e onde se enquadram na organização;
- Compreender e começar a apreender a visão, estratégia e cultura do Grupo;
- Conhecer e partilhar experiências com outros novos colaboradores da AXA;
- Permitir aos/às recém-chegados/as conhecer e compreender a forma do grupo actuar;
- Aborda questões como os resultados, projectos, valores, estratégia, estrutura e conhecimento de diferentes áreas de negócio AXA.

Público-alvo

- A todos aqueles que assinem um contrato de trabalho (efectivo, termo incerto, termo certo, trabalho temporário ou estágios – com a respectiva adaptação);

Duração

- Sessão em e-learning: 1 Hora.
- Sessão presencial: 1 Dia.

II. **Código Deontológico**

Objectivos

- Contribuir para a difusão de uma imagem positiva do Grupo;
- Facilitar a integração e cimentar o sentimento de pertença em relação ao Grupo e aos seus valores;
- Dar a conhecer o compromisso deontológico da AXA, a importância da nossa integridade pessoal e bom senso no exercício diário da nossa actividade;
- Ser um vector positivo para o melhor desenvolvimento profissional.

Público-alvo

- A todos aqueles que assinem um contrato de trabalho (efectivo, termo incerto, termo certo, trabalho temporário ou estágios);

Duração

- Sessão em e-learning: 1 Hora

III. Teoria Geral de Seguros

Objectivos

- Aquisição de conhecimentos de processos da actividade seguradora;
- Aumentar a cultura do negócio bem como compreender a linguagem interna;
- Aquisição de conhecimentos chaves que permitam conhecer o negócio da empresa.

Público-alvo

- Todos os/as novos/as Colaboradores/as

Duração

- Sessão Presencial: 7 Horas
- Sessão e-learning: 2 Horas

IV. Click RH

Objectivos

- Os cursos em e-learning sobre o Click RH, visam ser ferramentas de ajuda à utilização do referido software, quer por parte dos gestores, quer da globalidade dos colaboradores;
- Identificar os diferentes “passos” à utilização das diferentes funcionalidades existentes nesta aplicação.

Parceiros

- Academia AXA e Administração RH

Público-alvo

- Todos os/as novos/as Colaboradores/as

Duração

- 30 minutos em regime de e-learning.

V. Branqueamento de Capitais

Objectivos

- Dar a conhecer as estratégias ao nível da organização do programa de segurança, para melhor cumprirmos as leis e regulamentações de luta contra o branqueamento de capitais vigentes.

Público-alvo

- Todos os/as novos/as Colaboradores/as

Duração

- Sessão e-learning: 1 Hora

1.2 Escola Cultural

I. Programa Azul

- a) 2012 & Beyond (Ver Programa Liderança)
- b) Rhapsody in blue
- c) Programa Transversal – “Umbutu”
- d) Fórum Cliente 2011
- e) Team Coaching
- f) Reconhecimento Transversal Brand Spirit

II. Acordo Ortográfico

Objectivos

- Dar a conhecer aos formandos, o essencial das reformas ortográficas levadas a cabo;
- Levar os formandos a apreenderem as modificações e alterações trazidas pelo novo Acordo Ortográfico;
- Explorar a nova grafia das palavras conforme o Acordo Ortográfico;
- Aplicar exercícios diversificados, com o intuito de exercitar as novas mudanças na grafia das palavras.

Parceiros

- A Definir

Público-alvo

- Todos os/as colaboradores/as.

Duração

- Meio dia

III. Programa VEC - Virar a empresa para o Cliente

Objectivos:

- Fórum Cliente – Exposição itinerante com situações antes e depois da comunicação Escrita, Atendimento telefónico, Iniciativas, etc.

Parceiros :

- Internos

Sponsor/Patrocinadores :

- RM

Público-alvo

- Todos os/as colaboradores/as

Duração

- 3 meses por local Porto , Lisboa e Outros espaços (a analisar).

1.3 Clubes de Desenvolvimento

I. Resiliência

Desenvolver capacidades internas para lidar construtivamente com as adversidades e recuperar emocionalmente dos embates negativos.

Enquadramento

“Não são as circunstâncias adversas e os tempos difíceis que determinam os nossos sucessos ou falhanços, mas sim a forma como os encaramos e lhes respondemos”.

Neste conjunto de workouts serão apresentados os factores da resiliência e as estratégias cognitivas e emocionais que nos ajudam a interpretar de forma equilibrada os acontecimentos com forte impacto emocional. Serão trabalhadas competências essenciais que nos ajudam a manter a auto confiança e uma atitude de controlo mesmo em circunstâncias muito adversas.

Objectivos

- O significado da resiliência: o impacto do estilo de pensamento nas emoções e nos pensamentos;
- Os factores cognitivos e emocionais da resiliência;
- Como aumentar a auto consciência dos padrões e processos mentais;
- Como confrontar e adequar as nossas respostas mentais e emocionais às adversidades quotidianas.

Workout 1 (4h) - O significado da resiliência

- O impacto do estilo de pensamento nas emoções e nos comportamentos
- A dimensão cognitiva, emocional e fisiológica da resiliência
- Os ciclos de integração/”ressonância” e desintegração/”dissonância”

Workout 2 (4h) – As variáveis externas do meio social e profissional

- Dicas/rotinas para lidar com as pressões externas a nível pessoal e profissional
- Características das pessoas hiper – resilientes
- Como fazer o coaching da resiliência

Workout 3 (4h) - Valores e crenças e seu papel na resiliência

- Práticas e rotinas para manter e fortalecer os níveis de auto-estima
- Optimismo - diagnosticar e moldar um diálogo interior positivo
- Confrontar os padrões de pensamento disfuncionais
- Clarificar os seus propósitos e metas pessoais

Workout 4 (4h) - Competências sociais e resiliência

- Suscitar apoio e criar “network” de contactos
- Capacidade de expressão e Empatia
- Combater o “ciclo do sacrifício”

Parceiros

- Lead consulting

Público-alvo

- Todos os/as colaboradores/as.

Duração

- 4 dias, 2 horas por dia (total da formação - 8h).

II. Competências internacionais

"We are living in an interdependent business world, which demands special skills and an international mindset."

Enquadramento

Melhorar a nossa comunicação com colegas de outras culturas/nacionalidades é indispensável num mundo extremamente globalizado. Assegurar um trabalho de equipa sensível às subtilezas dos diferentes “backgrounds” culturais e conseguir, simultaneamente, modos de funcionamento colectivos que sejam respeitadores e produtivos é de facto cada vez mais importante. Este desafio não se coloca só aos expatriados e quadros em carreiras internacionais, mas também é cada vez mais importante em equipas nacionais que integram elementos de outras nacionalidades.

Objectivos

- Distinguir vários estilos de comunicação e o seu impacto na produtividade da equipa;
- Obter o seu perfil nos estilos de competências Internacionais;
- Aprender a comunicar em ambientes culturais pouco familiares;
- Conciliar a clareza com a sensibilidade;
- Adoptar uma comunicação adequada nos diferentes modos: face – a - face; telefone, e-mail; voicemail, etc.;
- Conhecer as regras de comunicação em reuniões internacionais;
- Desenvolver o seu trabalho de acordo com o seu estilo.

Workout 1 (4h) - Distinguir os vários estilos de comunicação entre culturas diferentes

- Antecipar os desafios da internacionalização
- As Primeiras impressões numa equipa multicultural

- “Dançar” com diferentes ritmos – diferentes abordagens para a tarefa, o tempo e a hierarquia

Workout 2 (4h) - Trabalhar em equipa internacional

- Socializar entre culturas
- O significado do trabalho em equipa nas diferentes culturas
- Enfrentar o 1º Desafio: “push and pull”

Workout 3 (4h) - Conhecer o seu perfil de comunicação em contexto internacional

- Enfrentar o 2º Desafio: adquirir competências internacionais
- Conhecer e saber como treinar-se nas 22 competências Internacionais
- Treino de comunicação em contexto internacional

Workout 4 (4h) - Construir a confiança entre culturas

- Manter o contacto – trabalhar à distância com diferentes culturas
- Alcançar objectivos e simultaneamente gerir as diferenças
- As aplicações do curso no seu contexto profissional e para a AXA

Parceiros

- Lead consulting

Público-alvo

- Todos os/as colaboradores/as.

Duração

- 4 dias, 2 horas por dia (total da formação - 8h).

III. O Lado Humano da Gestão da Mudança

“As pessoas não resistem à mudança, resistem à forma como queremos que elas mudem”

Enquadramento

Os tempos de mudança afectam a identidade e o significado que todos os colaboradores, e principalmente os agentes de mudança, atribuem às novas realidades organizacionais. Nestes momentos poder-se-á instalar a dúvida sobre se as pessoas estão a desenvolver trabalho produtivo. A motivação, energia e envolvimento poderão ser ameaçadas. Torna-se necessário trabalhar a nível intra - pessoal e interpessoal a questão do significado e sentido das mudanças.

Objectivos

- Desenvolver as competências – chave para a condução da mudança;
- Definir Objectivos;
- Avaliar os progressos;
- Dar “Feedback” e fazer o “Coaching”;
- Saber reconhecer e recompensar.

Workout 1 (4h) - Desenvolver as competências – chave para a condução da mudança

- O poder do relacionamento versus o poder da posição
- A mudança de atitudes e comportamentos
- As competências – chave para a condução da mudança
- As resistências e obstáculos
- O ciclo da mudança
- O stress da mudança

Workout 2 (4h) - Definir Objectivos

- Compreender e comunicar as mudanças que vão ocorrer
- Linhas de orientação para definir objectivos de forma alinhada com a AXA
- Definir objectivos SMART
- Conduzir uma reunião de definição conjunta de objectivos

Workout 3 (4h) - A Avaliação do Progresso

- Instruções para uma avaliação eficaz
- Como se poderá proceder à avaliação
- Os erros tipo da avaliação
- Conduzir uma entrevista de avaliação
- Preparar a entrevista
- Criar um clima de confiança
- Enfrentar os problemas
- Planear o futuro

Workout 4 (4h) - Dar “Feedback” e fazer o “Coaching”

- Que formas podem assumir o “Feedback”
- Orientações para o “coaching” eficaz
- Sugestões para o “coaching

- A diferença entre recompensas e reconhecimento
- As várias formas de reconhecer e recompensar

Parceiros

- Lead consulting

Público-alvo

- Todos os/as colaboradores/as.

Duração

- 4 dias, 2 horas por dia (total da formação - 8h).

1.4 Aprendizagem e a Responsabilidade Corporativa

I. Voluntários do Conhecimento

Objectivos

- Projecto de voluntariado realizado entre Júnior Achievement Portugal e AXA Corações em Acção que visa, através de acções de voluntariado concedidas pelos nossos colaboradores, desenvolver em jovens estudantes atitudes de empreendedorismo e ajudar a aproximar da realidade do mercado de trabalho.

Parceiros

- Júnior Achievement Portugal

Sponsor

- Academia AXA

Público-alvo

- Colaboradores/as AXA

Duração do Projecto: 1 ano lectivo

Duração por programa de formação aos voluntários/as:

- A Família – 5 sessões, cada de 45 minutos aproximadamente
- A Comunidade - 5 sessões, cada de 45 minutos aproximadamente
- Economia para o sucesso – 6 sessões, cada de 90 minutos aproximadamente
- Bancos em Acção – 8 sessões, cada de 90 minutos aproximadamente
- Braço Direito – 1 dia

- II. Curso Superior AXA (ver Faculdade Negócio)
- III. Atendimento Danos Corporais Interface AT (ver Escola Sinistros)

1.5 Aprendizagem e a Higiene e Segurança no Trabalho

- I. 1º Socorros
- II. Combate a Incêndios

1.6 Passagem de Conhecimento

Implementação da Metodologia de Passagem de Conhecimento nos casos de pré-reforma.

2. Faculdade de Liderança

2.1 AXA University

I. **Axa Manager**

Objectivos

- Conhecer melhor a AXA enquanto empresa multinacional;
- Conhecer o Estilo de Gestão AXA;
- Saber aplicar o Estilo de Gestão AXA;
- Trocar experiências e aproveitar as nossas diferenças.

Público-alvo

- Líderes/ Gestores

Duração

- Dois dias e meio.

II. **2012 & Beyond (Módulo II)**

Objectivos

- Desenvolver um estilo de liderança construtivo (azul), baseado na responsabilidade, abertura e respeito;
- Construir a prova da marca AXA de dentro para fora através da demonstração de disponibilidade, dedicação e fiabilidade em qualquer interacção;
- Identificar as principais mudanças que a AXA enquanto organização e os gestores precisam desenvolver relativamente à centricidade no cliente e envolvimento dos colaboradores.

Parceiros

- Axialent
- Sénior AXA Leaders

Sponsor/Patrocinador

- AXA University

Público-alvo

- Líderes/Gestores

Duração

- Dois dias e meio.

III. **Outras Participações Relacionadas com a OTR (Organizational Talent Review)**

2.2 Efeito Borboleta

Estruturação de Metodologia intervenção cultural e disseminação de conhecimento através de círculos de aprendizagem.

2.3 Desenvolvimento do Programa Y

I. Desenvolvimento de Jovens Talentos

Inclusão no 2012 and Beyond
Um seminário

II. Desenvolvimento de Talentos na Gestão

Participação no Programa Transversal como Animadores

2.4 Programa KPO

III. KPO'S Fórum Alargado

Objectivos:

- Apresentar presencialmente os KPO's a um painel alargado de uns 50 responsáveis na AXA, e reforçar a legitimação da missão e responsabilidade dos Key Process Owners na AXA Portugal.
- Apresentar / validar /enriquecer as Melhorias previstas para os principais processos, junto deste painel de pessoas.

Parceiros :

- Em análise

Sponsor/Patrocinadores :

- RM

Público-alvo

- Todos os/as colaboradores/as

Duração

- 3 meses

IV. Fórum Cliente

- Conteúdo a definir.

3. Faculdade do Negócio

3.1 Escola Comercial

I. Programa Gestores

Objectivos

Conhecer e Planear

- Saber localizar, seleccionar e analisar a informação crítica para a definição da estratégia de desenvolvimento do seu negócio;
- Saber elaborar planos de acção (anual/mensal) de implementação da estratégia de desenvolvimento do seu negócio;
- Desenvolver competências de mobilização da sua equipa para a concretização dos objectivos (negociar objectivos);

Dinamizar e Motivar

- Saber gerir as suas prioridades e o seu tempo, preparando e conduzindo com eficácia as suas reuniões;
- Desenvolver competências de acompanhamento e formação da sua equipa;
- Saber efectuar a sua auto-avaliação (ponto de situação dos resultados do seu negócio e identificar os seus pontos fortes e áreas de desenvolvimento);
- Desenvolver competências de *reporting* e de avaliação da equipa.

Parceiros

- Eurogroup

Sponsor/Patrocinador

- DGV Pedro Caldeira Oliveira
- Carlos Branco

Público-alvo

- Directores comerciais; Responsáveis e Chefes de Equipas Comerciais; Gestores Comerciais; Delegados Comerciais; Vendedores e Supervisores de vendas.

Duração

- Consoante programas (ver calendário).

II. Programa Atendimento

Objectivos

- Compreender o impacto de uma gestão eficaz do atendimento;
- Conhecer estratégias para a gestão e rentabilização do atendimento;
- Aplicar técnicas para a animação, organização e valorização dos produtos;
- Estabelecer e aplicar as componentes relacionais da comunicação nos contactos comerciais;
- Desenvolver e aperfeiçoar competências de atendimento comercial e de passagem a um momento negocial;
- Conhecer as estratégias de negociação adequando ao contexto segurador.

Parceiros

- Eurogroup

Sponsor/Patrocinador

- DGV Pedro Caldeira Oliveira
- Carlos Branco

Público-alvo

- Responsáveis e Chefes de equipas comerciais; Delegados Comerciais; Vendedores e Técnicos Comerciais.

Duração

- Consoante programas (ver calendário).

III. Coaching Atendimento

- Presencial (Interface AT e Lojas)
- Telefónico (Contact Centre)

3.2 Formação de Mediadores e Agentes AXA

3.3 Parcerias com as Universidades

I. Curso Superior AXA IPAM

Objectivos

- Promover o desenvolvimento da carreira dos participantes;
- Aumentar a qualificação académica dos participantes no programa, nomeadamente com a obtenção do grau de licenciatura;

- Desenvolver nos participantes competências susceptíveis de lhes permitirem implementar novas estratégias e acções de acordo com os seus contextos profissionais e coerentes com as orientações globais definidas pela AXA Seguros;

Parceiros

- IPAM

Público-alvo

- Todos os/as Colaboradores/as

Duração

- 6 Semestres (3 anos)

II. Certificação de Reforma – ISEG

Objectivos

- O objectivo deste programa visa certificar Agentes especialistas no desenvolvimento do negócio de soluções de protecção da reforma.

Parceiros

- ISEG

Sponsor/Patrocinador

- Alexandra Catalão

Público-alvo

- Agentes e Colaboradores/as Seleccionados/as

Duração

- 3 meses

III. Certificação PME's

Objectivos

- O objectivo deste programa visa certificar Agentes especialistas no desenvolvimento do negócio nas Pequenas e Médias Empresas.

Parceiros

- Universidade Católica

Sponsor/Patrocinador

- Alexandra Catalão

Público-alvo

- Agentes e Colaboradores/as Seleccionados/as

Duração

- 3 meses

IV. Certificação Mass Affluent

Objectivos

- Proporcionar aos participantes o conhecimento fundamental sobre mercados financeiros, risco e planeamento financeiro a longo prazo;
- Proporcionar a compreensão profunda sobre a forma de analisar estas questões com o cliente, fornecendo explicações claras e sustentadas sobre os produtos adequados;
- Proporcionar o conjunto de ferramentas indispensáveis para entender o impacto que os produtos em causa terão no património do cliente.

Parceiros

- Universidade Nova

Sponsor/Patrocinador

- Alexandra Catalão e Reinaldo Silva

Público-alvo

- Agentes e Colaboradores/as Seleccionados/as

Duração

- 3 Meses

V. Programa de Bolsas

3.4 Escola AXA Sinistros

I. Sinistros Auto

Objectivos

- Aquisição base de Conhecimentos e Competências sobre o seguro e o sinistro automóvel numa abordagem teórico/prática ao nível dos danos materiais e danos corporais;
- Actualização de Conhecimentos sobre sinistros auto.

Parceiros

- APS

Sponsor

- Angel del Ser

Público-alvo

- População Sinistros

Duração

- A definir

II. Sinistros Acidentes de Trabalho

Objectivos

- Aquisição de Conhecimentos e Competências sobre o seguro e o sinistro no âmbito de um acidente de trabalho numa abordagem teórico/prática nas suas várias vertentes associadas ao regime jurídico dos Acidentes de Trabalho enquanto seguro obrigatório;
- Reforçar os conhecimentos adquiridos anteriormente e aprofundar as temáticas da prestação, tabela nacional de incapacidades e sua relevância na gestão de sinistros;
- Apresentar alterações introduzidas pela nova TNI e os novos quotidianos introduzidos com impacto directo na modalidade de acidentes de trabalho assim como a experiência da sua aplicação prática;
- Actualização de Conhecimentos sobre sinistros AT.

Parceiros

- APS

Sponsor

- Angel del Ser

Público-alvo

- População Sinistros

Duração

- A definir

III. Sinistros IOD

Objectivos

- Aquisição de Conhecimentos e Competências sobre o contrato seguro e o sinistro nos ramos IOD numa abordagem teórico/prática;
- Reforço dos conhecimentos adquiridos anteriormente;
- Formação técnica que possibilite a aquisição de competências e conhecimentos aprofundados na área dos Seguros de Riscos Patrimoniais;
- Actualização de Conhecimentos sobre sinistros IOD.

Parceiros

- APS

Sponsor

- Angel del Ser

Público-alvo

- População Sinistros

Duração

-

IV. Sinistros Ramos Técnicos

Objectivos

- Aquisição de Conhecimentos e Competências sobre o seguro e o sinistro nos Ramos Técnicos, adoptando uma abordagem teórico/prática.

Parceiros

- APS

Sponsor

- Angel del Ser

Público-alvo

- População Sinistros

Duração

- a definir

V. Outras Formações Técnicas (a definir)

a) Técnicas de Apresentação

VI. Gestão de conflitos

Objectivos

- Caracterizar os vários tipos de conflito que ocorrem no relacionamento interpessoal;
- Identificar atitudes eficazes e ineficazes e as suas competências na gestão de conflitos;
- Utilizar as técnicas de negociação na resolução de conflitos;
- Desenvolver a capacidade na mediação de conflitos.

Parceiros

- Psicoforma

Sponsor/Patrocinador

- Angel del Ser

Público-alvo

- População Sinistro

Duração

- 1 dia

3.5 Escola AXA Subscrição

I. Formação RC

Objectivos

- Analisar as mudanças legislativas em termos de RC e suas implicações directas na subscrição dos produtos deste ramo.

Parceiros

- APS

Sponsor

- Angel del Ser

Público-alvo

- Todos os Subscritores.

Duração

- Dois dias de formação.

II. Outras Formações técnicas (a definir)

3.6 Escola AXA Gestores de Produtos

A definir

4. Programas Técnicos (Saber Fazer)

I. Programa Financeiro

- a) Contabilidade - CTOC
- b) Inglês Técnico
- c) Copernico

II. Ferramentas AXA

5. Formações Externas

- a) Cursos externos
- b) Seminários
- c) Feiras
- d) Workshops
- e) Programa de Bolsas
 - Programa Geral de Bolsas
 - Programa de Bolsa Católica (PAGE)

6. Novas Formas de Aprender

a) E-Learning (ver Aprendizagem de Integração)

- WebMed
- Branqueamento de Capitais (Ver Aprendizagem de integração)
- Decreto – Lei Automóvel
- Código Deontológico (Ver Aprendizagem de integração)
- Atendimento
- Produto
- Cursos de Certificação de Mediação
- 5ª Directiva de Automóvel
- Gestão de Tempo e o Outlook

Objectivos

- Aprender a rentabilizar o trabalho, através de técnicas e bons hábitos de gestão do tempo, tendo como recurso o Outlook;
- Estabelecer prioridades de trabalho para se concentrar no que é verdadeiramente importante, levando ao desempenho eficaz da função.

Parceiros

-

Público-alvo

- Destinado a todos Colaboradores/as.

Duração

- Sessões em e-learning

- b) Management TV
- c) Live Mocha
- d) Palestras com o Autor
- e) Biblioteca

Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa

*Raquel Moreira
Março 2011*

1 O que é o Acordo Ortográfico?

2 Objectivos do Novo Acordo e História da Ortografia

Portuguesa

3 Principais alterações introduzidas

4 Bibliografia

O que é o Acordo Ortográfico?

Influencia uma comunidade linguística com mais de 230 milhões de pessoas

Celebrado no âmbito dos países que compõem a CPLP

Novo Acordo Ortográfico

Constitui-se como um instrumento de afirmação da língua no plano internacional

Facilitador da aproximação de culturas

É um Tratado Internacional

Quantos países aderiram ao Novo Acordo Ortográfico?

Comunidade de Países de Língua Portuguesa



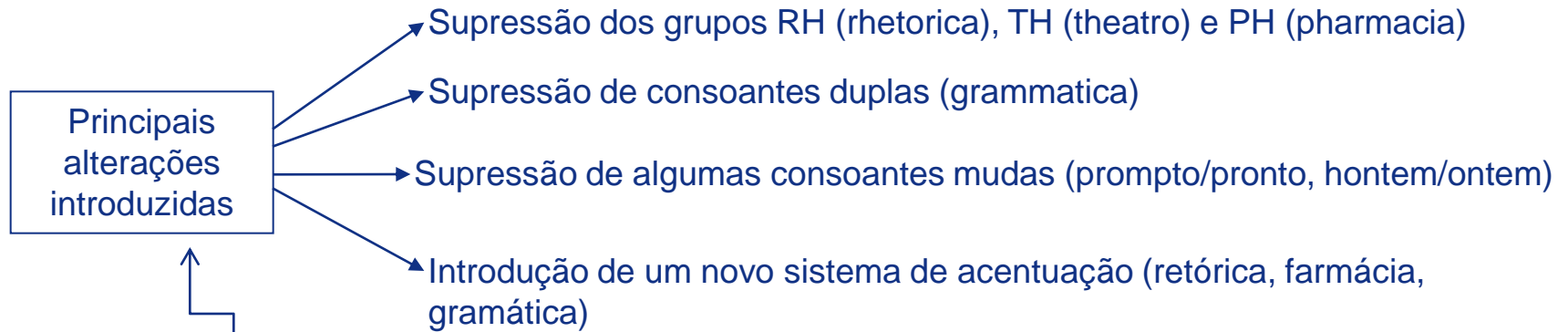
Objectivos do Acordo

- Defender a unidade essencial da Língua Portuguesa, visando o seu prestígio internacional;
- Unificar a ortografia da língua portuguesa, restringindo-se por isso, apenas à língua escrita;
- Pôr fim à existência de duas normas ortográficas oficiais divergentes, uma no Brasil e outra nos restantes países de língua oficial portuguesa.

História da Ortografia Portuguesa

A língua portuguesa, com registos escritos conhecidos desde finais do século XII e uso legal generalizado desde o início do século XIV, não teve uma ortografia consolidada até ao século XVI.

História da Ortografia Portuguesa



Ao longo do séc. XX, a unificação ortográfica da língua foi tentada sete vezes, desde 1931 a 1990.

Surgiram as primeiras propostas de alteração da ortografia

Iniciou-se o processo que levaria à aprovação da primeira ortografia oficial, em 1911, concretizada em Portugal

Implementação oficial do novo acordo

De 1990 a 1994

- Outubro de 1990 → a proposta do novo Acordo Ortográfico foi aprovada pela Academia das Ciências de Lisboa, Academia Brasileira de Letras e delegações de Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe;
- Dezembro de 1990 → assinatura pelos países signatários;
- Junho de 1991 → aprovação da Assembleia da República;
- Até 1993 → estabelecer as regras da nova ortografia e a elaboração de um vocabulário da língua portuguesa;
- 1994 → entrada em vigor da nova ortografia.

Em 1998/2000

Depois de passados os prazos definidos para a conclusão do vocabulário e entrada em vigor da nova ortografia, o primeiro Protocolo Modificativo reiterou a necessidade desse vocabulário e a obrigatoriedade de aprovação do acordo pela totalidade dos países, para a sua entrada em vigor.

De 2008 a 2015

Em 2008, a Assembleia da República aprovou o segundo Protocolo Modificativo, assinado em 2004, na cimeira da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), realizada em São Tomé e Príncipe, que vem permitir a adesão de Timor-Leste e a aprovação do novo acordo por todos os países.

*O novo acordo ortográfico de 1990 entrou em vigor em Janeiro de 2009. A norma actual será obrigatória para organismos do Estado até Janeiro de 2012. **E a partir de Maio de 2015 o Novo Acordo Ortográfico será obrigatório em todo o País.***

Principais alterações



Introdução das letras K, W e Y no alfabeto mantendo-se porém, as regras de utilização anteriormente em vigor.



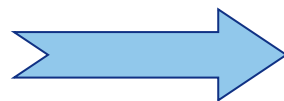
Utilização do C e P em certas sequências de consoantes



Sistema de Acentuação



Utilização do Hífen



Utilização de Letras Minúsculas

Regras da ortografia portuguesa que sofreram alterações

1. Alfabeto (26 letras)

As letras **K**, **W** e **Y** são agora consideradas no alfabeto, pois aparecem já nos dicionários da nossa língua e são usadas em várias palavras dos países africanos:



➤ Nomes estrangeiros (de pessoas ou lugares) e seus derivados:

Dar**w**inismo Tayl**o**rismo Ku**w**ait

➤ Em siglas, símbolos e unidades de medida internacionais:

KLM **K** (potássio/*kalium*) **W** (oeste)
Kg (quilograma) **kW** (kilowatt)

2. Sequências de Consoantes

□ Mantém-se nos casos em que são sempre pronunciados nas pronúncias cultas da língua.

Exemplos

Compacto
Convicção
Convicto
Facto
Ficção
Friccionar
Pacto
Adepto
Apto
Erupção
Eucalipto
Inepto
Núpcias
Rapto
etc.



❑ **Eliminam-se** nos casos em que são invariavelmente mudas nas pronúncias cultas da língua.

Exemplos

Ação
Acionar
Ativo
Atual
Afetivo
Ato
Coleção
Coletivo
Didática
Direto
Direção
Diretor

Objeção
Objetivo
Projeção
Projeto
Adoção
Adotar
Batizar
Egito
etc.



[Ver todos os exemplos](#)

3. Modificações na Acentuação

❑ Não devem ser acentuados os ditongos representados por **EI** e **OI** da sílaba tónica das palavras paroxítonas.



Exemplos

Boia
Joia
Assembleia
Boleia
Epopéia
Epopéico
Onomatopéia
Onomatopéico

Apoio (subs./verbo)
Ideia
Jiboia
Centopeia
Heroico
Asteroide

Obs.1: Nos ditongos abertos de palavras oxítonas e monossílabas, o acento mantém-se: herói, constrói, dói, anéis, papéis.

Obs.2: O acento no ditongo aberto EU continua: chapéu, véu, céu, ilhéu.

[Ver todos os exemplos](#)

❑ **Não devem ser acentuadas** as formas **EE e OO**.

Exemplos

Enjoo

Voo

perdo

Abençoo

Creem

Deem

Descreem

Leem

Preveem

Releem

Reveem

Veem

(formas dos verbos crer, dar, ler, ver e seus derivados)



☐ Acento Diferencial

Mantém-se nos seguintes casos:

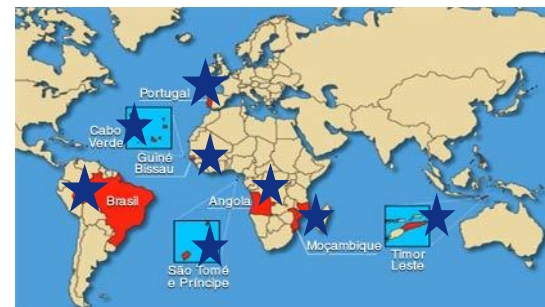
1. Nas formas verbais dos verbos **ter** e **vir** e derivados;

Singular

Ele/a Tem
Ele/a Vem
Abstém, Contém
Convém, Provém

Plural

Eles/as Têm
Eles/as Vêm
Abstêm, Contêm
Convêm, Provêm



2. **pôde** (3ª pessoa sing. do pretérito perfeito do indicativo) e **pode** (3ª pessoa sing. do presente do indicativo);

3. **pôr** (verbo) e **por** (preposição).

❑ Nos seguintes casos o acento (agudo e circunflexo) deve ser suprimido:

paraquedas

para (verbo parar)

pela (verbo pelar)

pelo (substantivo),

pera (substantivo),

polo (substantivo)



Facultativo

Nas formas verbais de pretérito perfeito do indicativo (amámos, louvámos) para as distinguir das correspondentes formas do presente do indicativo (amamos, louvamos), já que o timbre da vogal tónica é aberto naquele caso em certas variantes do português.

4. Hífen

❑ Uso do Hífen com compostos

1. Usa-se o hífen nas palavras compostas que não apresentem elementos de ligação. Exemplos:

guarda-chuva, arco-íris,
ano-luz, conta-gotas,
segunda-feira, sul-africano

* Exceções: Não se usa o hífen em certas palavras que perderam a noção de composição, como **girassol, mandachuva, pontapé, paraquedas, paraquedismo**



[Ver todos os exemplos](#)

❑ Uso do Hífen com compostos

2. Não se usa o hífen em compostos que apresentam elementos de ligação.
Exemplos:

Fim de semana, pé de vento, dia a dia, cor de vinho, ponto e vírgula, cara de pau

* Exceções: água-de-colônia, cor-de-rosa, mais-que-perfeito, pé-de-meia

A utilização do hífen garante a unidade de significado das palavras.



❑ Uso do Hífen no interior de palavras

1. **Usa-se o hífen** nas palavras em que o prefixo termina em vogal e a palavra seguinte começa pela mesma vogal ou pela letra h. Exemplos:

Anti-horário
Anti-infeccioso
Arqui-inimigo
Auto-observação
Auto-hipnose
Contra-ataque
Contra-harmónico
Micro-ondas
Anti-inflamatório



❑ Uso do Hífen no interior de palavras

2. **Não se usa o hífen** nas palavras em que o prefixo termina em vogal e o segundo elemento começa por r ou s, devendo estas consoantes duplicar-se. Também **não se usa o hífen**, nas palavras em que o prefixo termina em vogal e o segundo elemento começa por vogal diferente. Exemplos:

Microrregião
Antissocial
Antirroubo
Autorrádio
Antissimetria
Ultrassecreto
Suprassumo
Autossuficiente
Semirrígido
Arquirrival
Antirreligioso

Antiácido
Antiaderente
Agroindústria
Autoavaliação
Autoestima
Autoestrada
Extraescolar
Neoidealismo



❑ Uso do Hífen no interior de palavras

3. **Mantém-se** a utilização do hífen nos seguintes casos:

a) Nas palavras com os prefixos *circum-* e *pan-*, **quando o segundo elemento começa por vogal, m ou n**: *circum-escolar, circum-murado, circum-navegação, pan-africano, pan-mágico*;

b) Nas palavras com os prefixos *hiper-*, *inter-*, *super-*, **quando combinados com elementos iniciados por r**: *hiper-requintado, inter-resistente, super-revista*;

c) Nas palavras com os prefixos *ex-*, *vice-*: *ex-presidente, ex-primeiro-ministro, vice-reitor, vice-presidente*;

❑ Uso do Hífen no interior de palavras

3. **Mantém-se** a utilização do hífen nos seguintes casos:

d) Nas palavras com prefixos tónicos acentuados *pós-*, *pré-*, *pró-*: *pré-natal*, *pós-graduação*, *pré-escolar*, *pró-europeu*;

e) Nas palavras com os prefixos *sub-* e *sob-*: *sub-região*, *sub-reitor*, *sob-roda*;

f) Nas palavras com os prefixos *sem-*, *além-*, *aquém-*, *recém-*: *além-mar*, *aquém-mar*, *recém-casado*, *sem-terra*.

* **Excepção**: os prefixos *co-*, *re-* e *pre-* ligam-se sempre (mesmo quando repete vogal): *coocorrência*, *reeleito*, *preestabelecer*.

❑ Uso do Hífen em verbos

1. **Não se emprega o hífen** nas ligações da preposição de às formas monossilábicas do presente do indicativo do verbo haver. Exemplo:

Hei de

Hás de

Há de

Hão de



5. Tipo de letra

☐ Minúscula: nos nomes dos dias da semana, meses, estações do ano, pontos cardeais:

segunda-feira

outubro

primavera

norte



❑ Maiúscula: **opcionalmente** em palavras usadas em categorização de logradouros públicos, disciplinas escolares, formas de tratamento e Nomes de livros ou obras, excepto o primeiro elemento e os nomes próprios que se grafam com maiúscula inicial:

Rua da Liberdade/rua da Liberdade

Português/português

Senhor Doutor/senhor doutor

O Retrato da Ricardina/O retrato da Ricardina



6. Trema e Acentuação

❑ **Excepcionalmente no Brasil**, a ortografia sofreu alterações com a eliminação do trema e do acento agudo nos hiatos paroxítonos precedidos por ditongo. Exemplos:

Norma Actual	Acordo Ortográfico
Seqüência	Sequência
Freqüência	Frequência
Cinqüenta	Cinquenta
Pingüim	Pinguim
Agüentar	Aguentar
Tranqüilo	Tranquilo
Apazigúe	Apazigue
Feiúra	Feiura



7. Dupla Grafia

De forma a contemplar as diferenças fonéticas existentes, aceitam-se duplas grafias, divididas por dois grupos:

→ O primeiro consiste na existência de algumas palavras que possuem consoantes que, dependendo do uso individual ou nacional, podem ser pronunciadas ou não.

Exemplo: *húmido* (ortografia portuguesa)/*úmido* (ortografia brasileira), *subtil* (ortografia portuguesa)/*sutil* (ortografia brasileira);

→ O segundo grupo inclui variações ao nível da acentuação das letras **e** e **o** em certas palavras. No Brasil usa-se acento circunflexo, nos restantes países usa-se o acento agudo.

Exemplo: *académico* (ortografia portuguesa)/ *acadêmico* (ortografia brasileira), *Arménia* (ortografia portuguesa)/ *Armênia* (ortografia brasileira).

Fontes Bibliográficas

- ✓ Casteleiro, João Malaca (2009). *Vocabulário ortográfico da língua portuguesa*. Porto: Porto Editora. Disponível em: www.infopedia.pt.
- ✓ Jornal O Público: <http://static.publico.clix.pt/docs/cultura/acordoortografico.aspx>
- ✓ Pinto, P. (2009) *Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- ✓ Tufano, Douglas (2008). *Guia Prático da Nova Ortografia: Saiba o Que Mudou na Ortografia Brasileira*. São Paulo, Editora Melhoramentos. Disponível em www.livrariamelhoramentos.com.br/Guia_Reforma_Ortografica_Melhoramentos.pdf

- ✓ Wikipedia: http://pt.wikipedia.org/wiki/Acordo_Ortogr%C3%A1fico_de_1990
- ✓ <http://www.portaldalinguaportuguesa.org/?action=acordo&version=1990>
- ✓ www.editoranacional.com.br
- ✓ <http://www.portaldalinguaportuguesa.org/?action=acordo&version=1990>
- ✓ http://n.i.uol.com.br/licaodecasa/ensmedio/atualidades/mapa_CPLP1.jpg

Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa



Regras da ortografia portuguesa que sofreram alterações



1. Introdução das letras K, W e Y no alfabeto mantendo-se porém, as regras de utilização anteriormente em vigor.

2. Sequência das consoantes

- **Mantém-se** nos casos em que são sempre pronunciadas
- **Eliminam-se** nos casos em que são invariavelmente mudas na pronúncia da palavra

Mantém-se Alguns Exemplos	Elimina-se Alguns Exemplos
Compacto	Ação
Convicção	Ativo
Facto	Projeto
Adepto	Adotar
Apto	Direto

3. Modificação na Acentuação

- **Elimina-se** os acentos dos ditongos representados por EI e OI da sílaba tónica da palavra paroxítona:

Boia	Joia	Jiboia	Heroico	Asteroide	Ideia	Assembleia
------	------	--------	---------	-----------	-------	------------

Exceções:

* **Mantém-se** o acento nos ditongos abertos de palavras oxítonas e monossílabas: herói, constrói, dói, anéis, papéis.

* **Mantém-se** o acento no ditongo aberto EU - chapéu, véu, céu, ilhéu.

- **Elimina-se** o acento circunflexo nas seguintes formas

Enjoo	Voo	Perdoo	Abençoo	Creem	Leem	Veem	Descreem	Releem	Deem
-------	-----	--------	---------	-------	------	------	----------	--------	------

- **Mantém-se** o acento diferencial nos seguintes casos:

Plural dos verbos Ter e Vir (Têm e Vêm)
Abstém (sing.)/ Abstêm (Plur.)
Mantém (sing.)/ Mantêm (Plur.)
Convém (sing.)/ Convêm (Plur.)
Contém (Sing.)/ Contêm (Plur.)
Provém (Sing.)/ Provêm (Plur.)
Pôde (3ª pessoa do sing do pretérito perfeito do indicativo)
Pôr (verbo)

- **Elimina-se** o acento (agudo e circunflexo) nos seguintes casos:

Paraquedas	Para (verbo parar)	Pela (verbo pelar)	Pelo (substantivo)	Pera (substantivo)	Polo (substantivo)
------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

* Esta alteração justifica-se por coerência com a abolição do acento já consagrado no Acordo de 1945 em casos semelhantes (*acêrto/acérto*) e porque se trata de palavras cujos elementos pertencem a classes gramaticais diferentes e o contexto sintáctico permite distinguir tais homógrafas.

4. Utilização do Hífen

- **Mantém-se** a utilização do hífen em palavras compostas que não apresentem elementos de ligação:

Guarda-chuva	Arco-íris	Ano-luz	Conta-gotas	Segunda-feira	Sul-africano
--------------	-----------	---------	-------------	---------------	--------------

Excepções:

* **Elimina-se** o hífen em certas palavras que perderam a noção de composição:

mandachuva	paraquedas	girassol	pontapé	benfeitor	benquerença
------------	------------	----------	---------	-----------	-------------

- **Elimina-se** o hífen em compostos que apresentem elementos de ligação:

Fim de semana	Pé de vento	Dia a dia	Cor de vinho	Ponto e vírgula
---------------	-------------	-----------	--------------	-----------------

Excepções:

* **Mantém-se** o hífen para garantir a unidade de significado das seguintes palavras: água-de-colónia, mais-que-perfeito, cor-de-rosa, pé-de-meia.

- **Utiliza-se** o hífen nas palavras cujo prefixo termina em vogal e a palavra seguinte começa pela mesma vogal ou pela letra **h**:

Anti-horário	Anti-infeccioso	Arqui-inimigo	Auto-observação
--------------	-----------------	---------------	-----------------

Auto-hipnose	Contra-ataque	Contra-harmónico	Micro-ondas	Anti-inflamatório
--------------	---------------	------------------	-------------	-------------------

- **Elimina-se** o hífen nas palavras cujo prefixo termina em vogal e o segundo elemento começa por r ou s, devendo estas consoantes duplicar-se:

Microrregião	Antissocial	Antirroubo	Antissimetria
--------------	-------------	------------	---------------

Ultrassecreto	Suprassumo	Autossuficiente	Semirrígido	Antirreligioso
---------------	------------	-----------------	-------------	----------------

- **Elimina-se** o hífen nas palavras em que o prefixo termina em vogal e o segundo elemento começa por vogal diferente:

Antiácido	Antiaderente	Agroindústria	Autoavaliação
-----------	--------------	---------------	---------------

Autoestrada	Autoestima	Extraescolar	Neoidealismo
-------------	------------	--------------	--------------

- **Mantém-se** a utilização do hífen nos seguintes casos:

- ❖ Nas palavras com os prefixos *circum-* e *pan-*, quando o segundo elemento começa por vogal, **m** ou **n**: *circum-escolar*, *circum-navegação*, *pan-americano*, *pan-africano*.
- ❖ Nas palavras com os prefixos *hiper-*, *inter-*, *super-* quando combinados com elementos iniciados por **r**: *hiper-requintado*, *inter-resistente*, *super-revista*.

- ❖ Nas palavras com os prefixos *ex-*, *vice-*: *ex-presidente*, *ex-primeiro ministro*, *vice-reitor*, *vice-presidente*.
- ❖ Nas palavras com **prefixos tónicos acentuados** *pré-*, *pró-*, *pós-*: *pré-natal*, *pré-escolar*, *pós-graduação*, *pro-europeu*.
- ❖ Nas palavras com os prefixos *sub-* e *sob-*: *sub-região*, *sub-reitor*, *sob-roda*.
- ❖ Nas palavras com os prefixos *sem-*, *aquém-*, *além-*, *recém-*: *além-mar*, *aquém-mar*, *recém-casado*, *sem-terra*.

Excepções: os prefixos *co-*, *re-* e *pré-* **ligam-se** sempre (mesmo quando repete a vogal): *coocorrência*, *reeleito*, *preestabelecer*.

- **Elimina-se** o hífen nas ligações da preposição **de** às formais monossilábicas do presente do indicativo do **verbo haver**:

Hei de	Hás de	Há de	Hão de
--------	--------	-------	--------

5. Tipo de Letra

- **Utiliza-se letra minúscula** nos nomes dos dias da semana, meses, estações do ano, pontos cardeais:

segunda-feira	outubro	primavera	norte
---------------	---------	-----------	-------

- **É facultativo a utilização de letras maiúsculas** em palavras usadas em categorização de logradouros públicos, disciplinas escolares, formas de tratamento e nomes de livros ou obras, excepto o primeiro elemento e os nomes próprios que se grafam com maiúscula inicial:

Rua da Liberdade	rua da Liberdade
Português/Matemática	português/matemática
Senhor Doutor	Senhor doutor
O Retrato da Ricardina	O retrato da Ricardina

6. Trema e Acentuação

- **Excepcionalmente no Brasil**, a ortografia sofreu alterações com a eliminação do trema e do acento agudo nos hiatos paroxítonos precedidos de ditongo:

Norma Actual	Acordo Ortográfico
Seqüencia	Sequência
Freqüência	Frequência
Cinquênta	Cinquenta
Pingüim	Pinguim

Norma Actual	Acordo Ortográfico
Agüentar	Aguentar
Tranqüilo	Tranquilo
Apazigüé	Apazigue
Feiura	Feiura

Para que seja mais fácil a adaptação a este acordo ortográfico, pode aceder ao link <http://www.portaldalinguaportuguesa.org/index.php?action=lince> para converter textos completos.

**Saiba escrever bem em
Português!**

Novo Acordo Ortográfico

Plano das sessões 17/02/2011 e 18/02/2011

Data	Módulo	Objectivos	Conteúdos	Método e Técnicas Pedagógicas	Recursos e Meios Didácticos	Avaliação	Tempo (Horas)	Formador
17/02/2011 e 18/02/2011	1	<p>- Proporcionar aos nossos colaboradores duas sessões de esclarecimento sobre as principais alterações introduzidas pelo novo acordo ortográfico, de modo a que, com maior facilidade, seja comunicada e praticada esta mudança no dia-a-dia profissional dos mesmos.</p>	<p>- Breve reflexão sobre o novo acordo ortográfico;</p> <p>- Os momentos históricos que marcaram acordos ortográficos da língua portuguesa;</p> <p>- Quais as alterações introduzidas pelo novo acordo ortográfico.</p>	<p>- Metodologia expositiva e interactiva com os formandos.</p>	<p>- Sala de formação</p> <p>- Computador</p> <p>- Datashow</p>	<p>- Avaliação da reacção (1º nível de Kirkpatrick) através de questionários enviados aos participantes por correio electrónico.</p>	<p>- Das 9h às 13h em ambos os dias (17 e 18 de Fevereiro).</p>	<p>- Patrícia Lenine</p> <p>- Raquel Moreira</p> <p>- Soraia Alves</p>

Análise das Propostas de Empresas

Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa

A realização de duas palestras sobre o novo acordo ortográfico da língua portuguesa tem como objectivo proporcionar aos nossos colaboradores duas sessões de esclarecimento sobre as principais alterações introduzidas pelo novo acordo ortográfico, de modo a que, com maior facilidade, se pratique esta mudança no dia-a-dia profissional dos nosso colaboradores.

Critérios de Análise	Português Claro	Companhia Própria	Letrário
Objectivos e Conteúdos	<p>Na proposta sugerida por esta entidade estão explícitos os seguintes <u>objectivos</u>: Conhecer e treinar as regras do novo acordo ortográfico da língua portuguesa; Distinguir os mitos da realidade do acordo ortográfico; Identificar as palavras que são alvo de alterações e Aplicar correctamente as novas regras da ortografia.</p> <p>Os <u>conteúdos</u> propostos por esta entidade incidem fundamentalmente num enquadramento do novo acordo ortográfico (objectivos, países e prazos de implementação) e as regras do mesmo.</p>	<p>As acções propostas têm como <u>objectivos</u>: Esclarecer as alterações ocorridas na língua portuguesa; Identificar as novas aplicações das letras k, w e y; Reconhecer as excepções no uso das maiúsculas e minúsculas; Identificar as situações em que se verifica a supressão dos acentos ortográficos e do hífen; Identificar as diferenças entre o português e o brasileiro.</p> <p>Os <u>conteúdos</u> sugeridos dizem respeito de uma maneira geral às novas regras implicadas na nova ortografia portuguesa (letras que compõem o alfabeto, utilização de maiúsculas e minúsculas, supressão de consoantes, supressão</p>	<p>Os <u>objectivos</u> propostos por esta entidade visam: Reter um enquadramento histórico, teórico e socioeconómico do novo acordo ortográfico e reter as principais alterações introduzidas no novo acordo ortográfico.</p> <p>Em relação aos <u>conteúdos</u>, estes referem-se: a uma breve reflexão sobre a ortografia enquanto representação escrita da língua; os momentos históricos que marcaram acordos ortográficos da língua portuguesa; a importância de uma ortografia comum aos estados da língua portuguesa e quais as alterações introduzidas pelo novo acordo ortográfico.</p>

		dos acentos gráficos, supressão/manutenção do hífen e por fim as diferenças entre o brasileiro e o português).	
Metodologia	Tal como foi sugerido por nós, AXA, a metodologia a adoptar é em formato de palestra (método expositivo e interactivo) e método prático para aplicação dos conhecimentos adquiridos.	Metodologia expositiva e interactiva em formato de palestra.	A referida entidade baseia a sua metodologia numa parte expositiva em formato de palestra, adoptando posteriormente uma metodologia mais prática, cedendo materiais de consulta disponíveis em papel e na internet e utilizando casos práticos com textos da AXA.
Duração	A referida entidade propõe seis sessões de 3 horas.	Duas sessões, cada uma de 3h30m.	- Uma palestra em Lisboa com duração de 3h30m; - Uma palestra no Porto com duração de 3h30m.
Custos	7.950 Euros sem IVA incluído.	5.780 Euros (2.840 euros palestra em Lisboa e 2.940 palestra no Porto)	2.160 Euros com IVA incluído.
Outras informações	- O Português Claro, ao contrário do que foi sugerido, propõe que a acção de formação destinada para 90 pessoas, seja dividida em seis sessões por seis grupos de 15 pessoas (3 sessões em Lisboa e 3 sessões no Porto); - É disponibilizado um manual de formação; - São cedidas 2 horas para acompanhamento pós-formação (por e-mail); - Aos valores	- Segundo a empresa Companhia Própria as acções de formação irão decorrer nas instalações que a mesma se compromete a reservar para os devidos efeitos (em Lisboa e no Porto); - Poderá ser disponibilizado, por formando, um conjunto de documentação e de suporte digital.	- Local de Formação: Instalações da AXA. - Poderão ser fornecidos os seguintes documentos: Lista de regras para consulta rápida; Recomendações para os casos opcionais; Exercícios com soluções.

	apresentados acresce o pagamento de deslocações, alimentação e estadias, quando a formação se realiza fora da grande Lisboa.		
--	--	--	--

Avaliação Final – Após a análise das três ofertas, optaria pela proposta da empresa Letrário. Não só pelo facto de, economicamente, ser a empresa que apresenta uma proposta mais acessível, mas também porque, objectivamente identificaram os conteúdos essenciais e ajustados à iniciativa que pretendemos realizar.

Novo Acordo Ortográfico

**Palestras: As principais alterações introduzidas
pelo novo acordo ortográfico, na ortografia
portuguesa**

**Professora Doutora Ângela Rodrigues
Letrário – Consultoria em Língua Portuguesa**

**4 da Abril de 2011 no Porto e 6 de Abril de 2011 em
Lisboa**

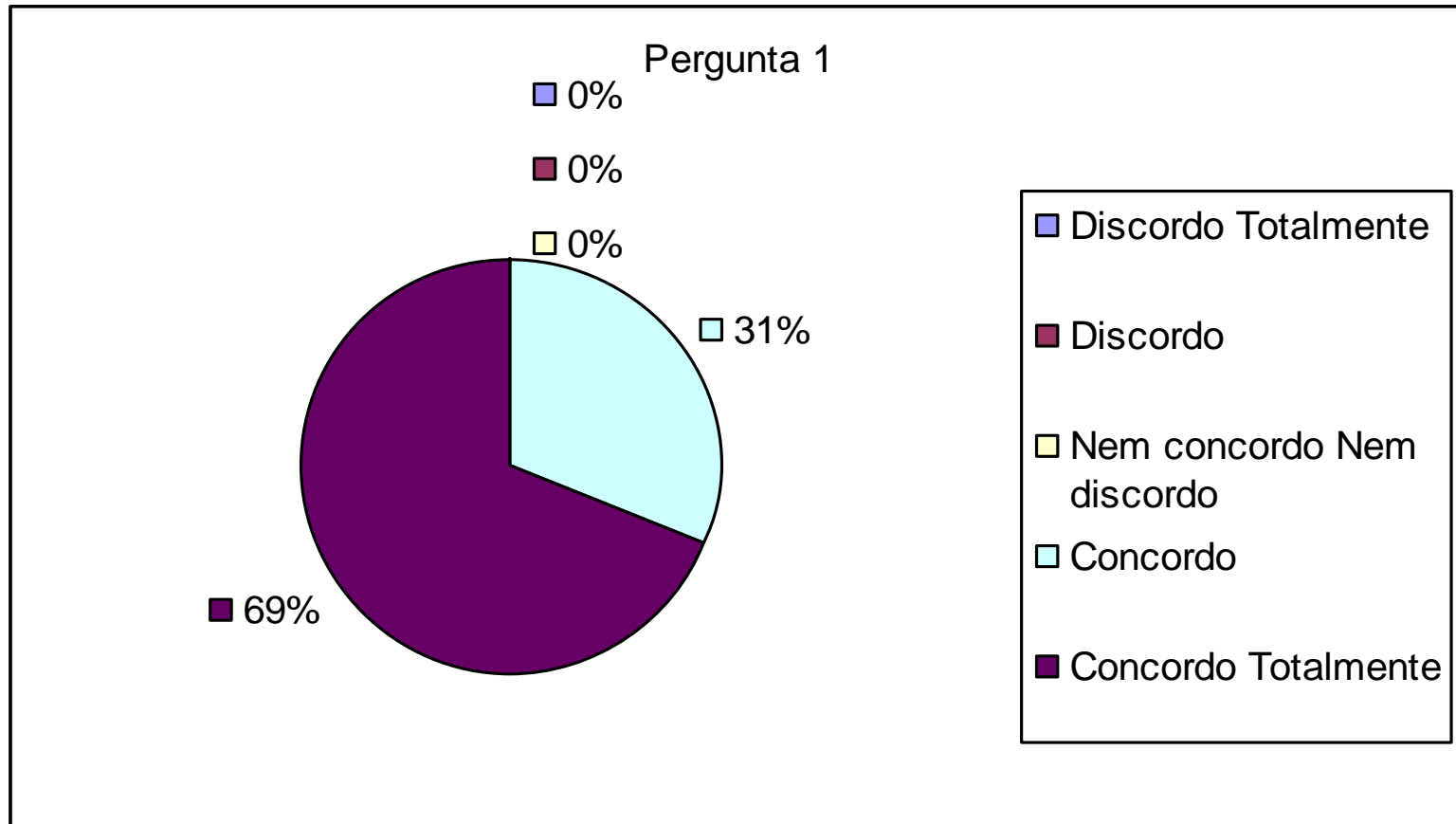
Raquel Moreira

Avaliação das Palestras

- ❖ Estiveram presentes um total de 53 colaboradores
 - ❖ 30 participantes no Porto
 - ❖ 23 participantes em Lisboa
- ❖ As sessões começaram às 14h30 e prolongaram-se até às 17h30;
- ❖ Foram sessões que tiveram numa primeira parte, a exposição dos conteúdos programáticos propostos desenvolver, seguida de uma segunda parte destinada a exercícios práticos e discussão.

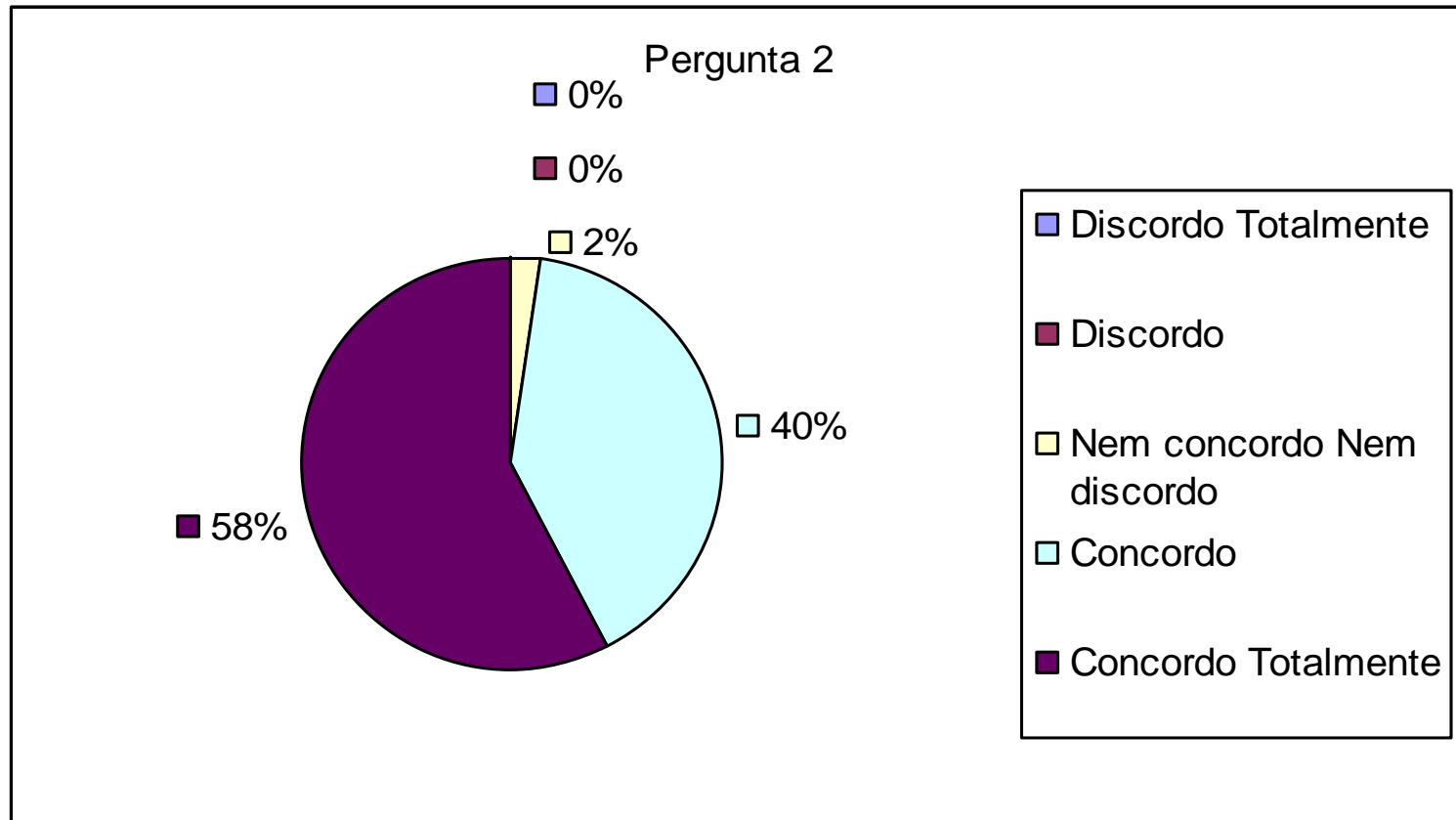
Avaliação das Palestras

Pergunta 1: Senti-me motivado para participar nesta acção



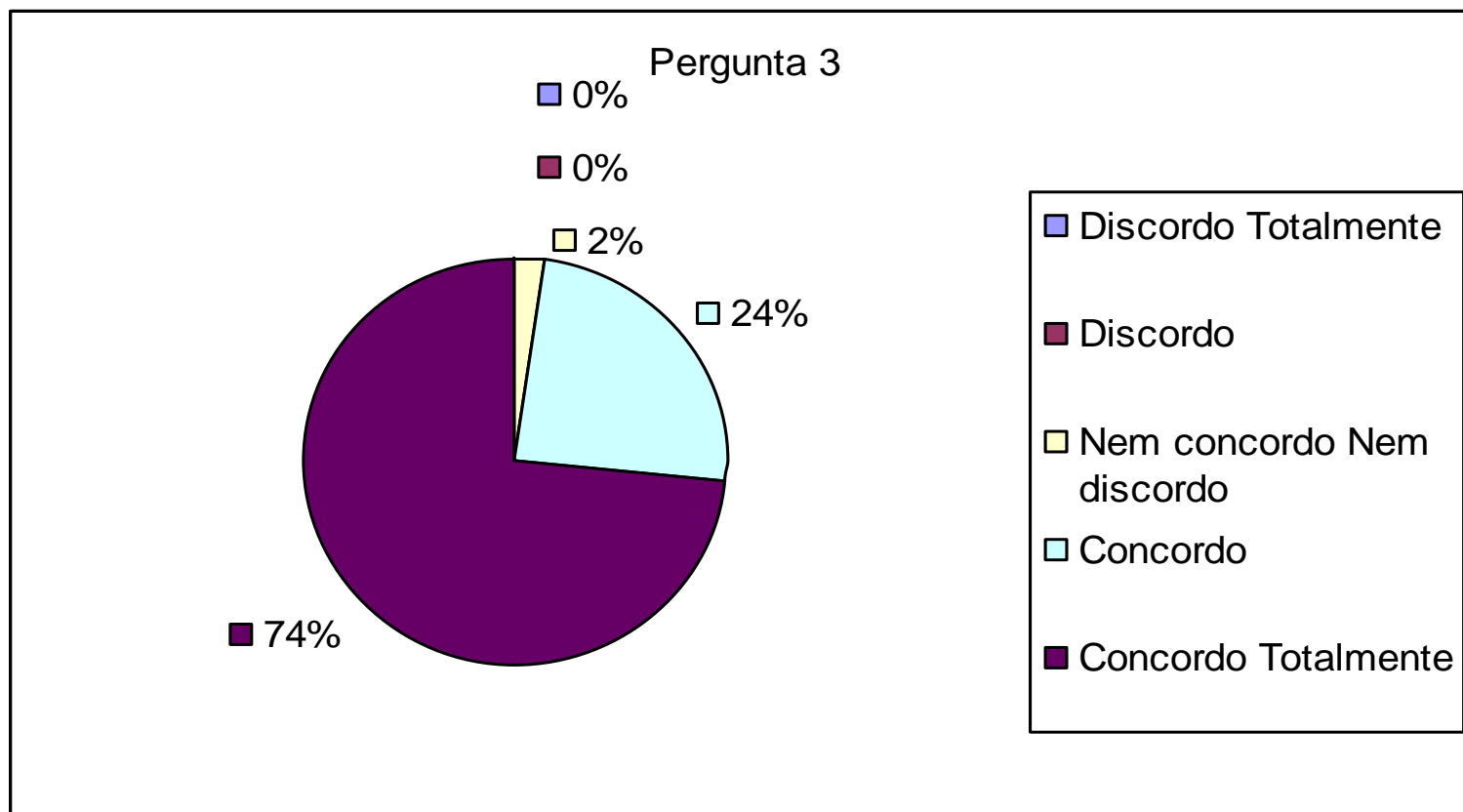
Avaliação das Palestras

Pergunta 2: Considero que esta acção vai ao encontro das minhas necessidades



Avaliação das Palestras

Pergunta 3: Esta acção teve qualidade profissional



Algumas observações

- *Não será de todo fácil aplicar o novo acordo ortográfico, mas com muito querer e com a ajuda preciosa que acabei de ter ontem, levarei a bom porto esta nova etapa da minha vida.*
- *Adorei esta oportunidade que a AXA me deu... de saber o que vai mudar na ortografia portuguesa e, ainda por cima, com alguém tão qualificado! Obrigado!*
- *No contexto empresarial penso que a formação dedicou demasiado tempo à História da Ortografia (1/3 do tempo da Formação) e desejavelmente este tempo deveria ser encurtado. De resto, gostei da formadora, demonstrou disponibilidade no esclarecimento das questões. No final, foi-nos entregue uma folha resumo com as principais alterações que penso ser bastante útil (...) Obrigada!*

Algumas observações

- *A formação podia ter sido mais dinâmica e um dos factores que não contribuiu para isso foi a forma como a oradora se exprimia, em tom baixo e monótono. Valeram as interpelações dos participantes que " mexeram" com a palestra intervindo de espontânea iniciativa.*
- *Tendo em linha de conta o tempo dedicado a esta acção de formação (3 horas), penso que podíamos, talvez, ter feito mais alguns exercícios acerca do que aprendemos nesta acção. Acho, ainda, que devia ter havido mais interacção entre o formador e os formandos, (...). Normalmente o formador discursa durante muito tempo e os formandos escutam e interpelam muito pouco. Acho que o formador devia incentivar e promover mais o diálogo.*
- *Gostei bastante de ter sido feito um enquadramento do assunto. A acção foi bem estruturada e bem apresentada!*

Algumas observações

- *Apesar de ser uma palestra ligada à área das letras, que por vezes são muito "teóricas", a forma e o conteúdo da apresentação, na minha opinião, foram bem conseguidos e transmitidos de uma forma simples, o que simplificou a assimilação dos mesmos. Nomeadamente o contexto histórico, pois foi-nos fornecido um resumo (muito bom e simples) das novas regras a adoptar!*
- *Considero que se dispensou muito tempo na história passada da língua portuguesa, quando parte deste poderia ter sido aproveitado para o Novo Acordo Ortográfico que tanto tem que falar. Contudo, considero que esta formação foi ministrada por óptimas profissionais.*

Algumas observações

- *No início tive algumas dificuldades em "perceber" os objectivos e conteúdos programáticos da acção. Depois de um início renitente a formação fluiu tendo resultados positivos.*
- *Gostei de ter sido feito um enquadramento do novo acordo.*
- *Gostei muito da formação, da qualidade com que foi dada e do conteúdo, que é muito pertinente. Deveria ser de carácter obrigatório para todos os colaboradores!*
- *Trata-se de um assunto de grande impacto em todos nós e que vai necessitar de estudo e reflexão.*
- *Palestra muito bem conduzida e estruturada!*

Considerações finais

De uma maneira geral consideramos que esta iniciativa foi muito pertinente e bem conseguida!

Gestão de Tempo com o Outlook

Raquel Moreira
2011

O Outlook como vantagem para gerir o tempo

Gerir o tempo profissional é um desafio que se coloca permanentemente na Era do conhecimento. Para ultrapassá-lo, é essencial conhecer quais as formas mais eficazes bem como saber como utilizá-las em prol do actividade profissional.

A identificação e aplicação de estratégias adequadas e adaptadas às necessidades de cada pessoa, nomeadamente na gestão da sua informação e do conhecimento pessoal, irá permitir desenvolver competências alternativas para uma gestão eficaz do tempo, com benefícios na produtividade profissional e qualidade de vida.

O Outlook como vantagem para gerir o tempo

O Outlook é um instrumento que permite, além da utilização de outros serviços on-line, gerir contas de e-mail com plena autonomia, agenda, etc., tornando muito mais simples a execução desta tarefa que cada vez mais, faz parte do nosso quotidiano profissional.

O Outlook de cada pessoa é algo tão particular quanto a sua história. Desta forma a sua organização é determinada pelas necessidades e gestão de cada pessoa, permitindo que se controle melhor a informação.

Fonte: <http://www.redepsi.com.br/portal/modules/smartsection/makepdf.php?itemid=316>

Objectivos

- Reconhecer os princípios da gestão de tempo;
- Utilizar as ferramentas para a gestão de tempo e criar técnicas de organização do tempo;
- Saber utilizar o Microsoft Outlook de forma eficaz permitindo uma maior facilidade na gestão do seu tempo.



Destinatários



- Colaboradores AXA que desejem tirar melhor partido da utilização do Outlook/e-mail, como instrumento de gestão de tempo.

Programa/ Temas a abordar



- Módulo 1 – Gestão de Tempo
- Módulo 2 – O Outlook como instrumento de Planeamento
- Módulo 3 – Casos Práticos do Outlook (Office 2007) como instrumento de Planeamento.

Fonte: <http://www.sage.pt/Default.aspx?action=ArticleViewer&target=1321&m=454>

Metodologia



- Presencial: Recorrendo a entrevistas - *a planificar*;
- E-learning: Dinamização da iniciativa feita no novo portal da Academia AXA (Plataforma Moodle) – *a planificar*.
- Início da iniciativa: Março/Abril (depende da sessão de esclarecimento, a realizar nos meses de Janeiro e Fevereiro, sobre a ferramenta Outlook Office 2007)

Metodologia

1. Identificar casos práticos



Entrevistas
(vídeos)

2. Identificação de necessidades ou problemas

3. Seleccionar as boas práticas de modo a que estas funcionem como exemplos

4. Dinamização na plataforma moodle

Entrevistas

Serviços, por edifício, para a realização das entrevistas:

- Consultoria (Marquês Pombal e Entreposto)
- Administração (Marquês Pombal)
- Pontos (Marquês Pombal)
- Lojas (Marquês Pombal)
- Formação (Entreposto)
- Atendimento (Entreposto)
- Group Solutions (Entreposto)
- (...)

Questões para as Entrevistas

- Acha que o Outlook é uma boa ferramenta para a gestão do tempo?
- Como utiliza o Outlook/e-mail?
- Tendo em conta que o Outlook/e-mail pode ser eficaz na gestão do tempo do dia a dia profissional, qual a maior dificuldade na sua utilização?
- Conhece alguém que organize o e-mail de forma útil?

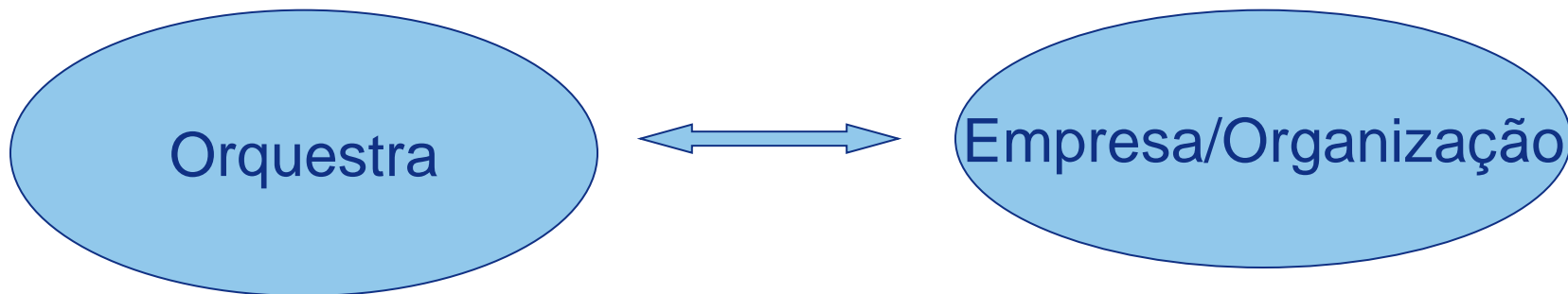
Arte na Empresa

***Um contributo para motivar
e inspirar!***

*Raquel Moreira
2011*

Música como forma de reinventar e gerir empresas

O funcionamento de uma orquestra pode ser comparado ao funcionamento de uma empresa. Ambas exigem liderança, flexibilidade, trabalho de equipa sem anular o valor de cada integrante, imagem, preocupação no cliente ou público, coesão, objectivos comuns e concretização dos mesmos, bem como um planeamento estratégico que determine a acção e a identidade da própria estrutura, seja ela uma orquestra ou uma empresa.



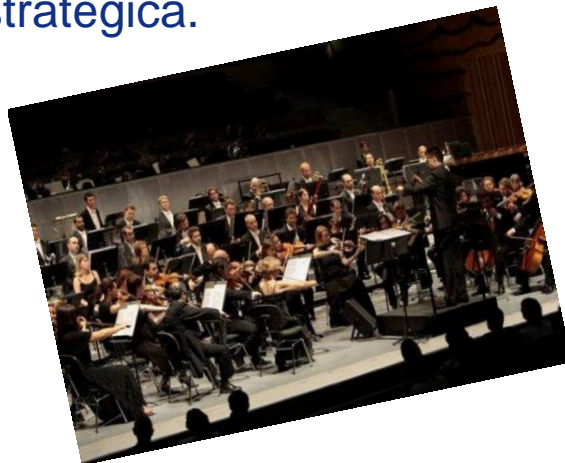
Orquestra como uma Empresa

O contributo de um, o contributo de todos!

Uma orquestra é feita de músicos com talentos individuais e colectivos divididos entre os diversos naipes de instrumentos. Assim como as empresas são feitas por colaboradores com talentos individuais e colectivos, distribuídos por departamentos que precisam de estar em perfeita sintonia sistémica e estratégica.



Tal como uma empresa, a orquestra, tem como objectivo destacar-se na actividade que desempenha, aperfeiçoando-se através de um trabalho conjunto.



Maestro – O Gestor de uma empresa

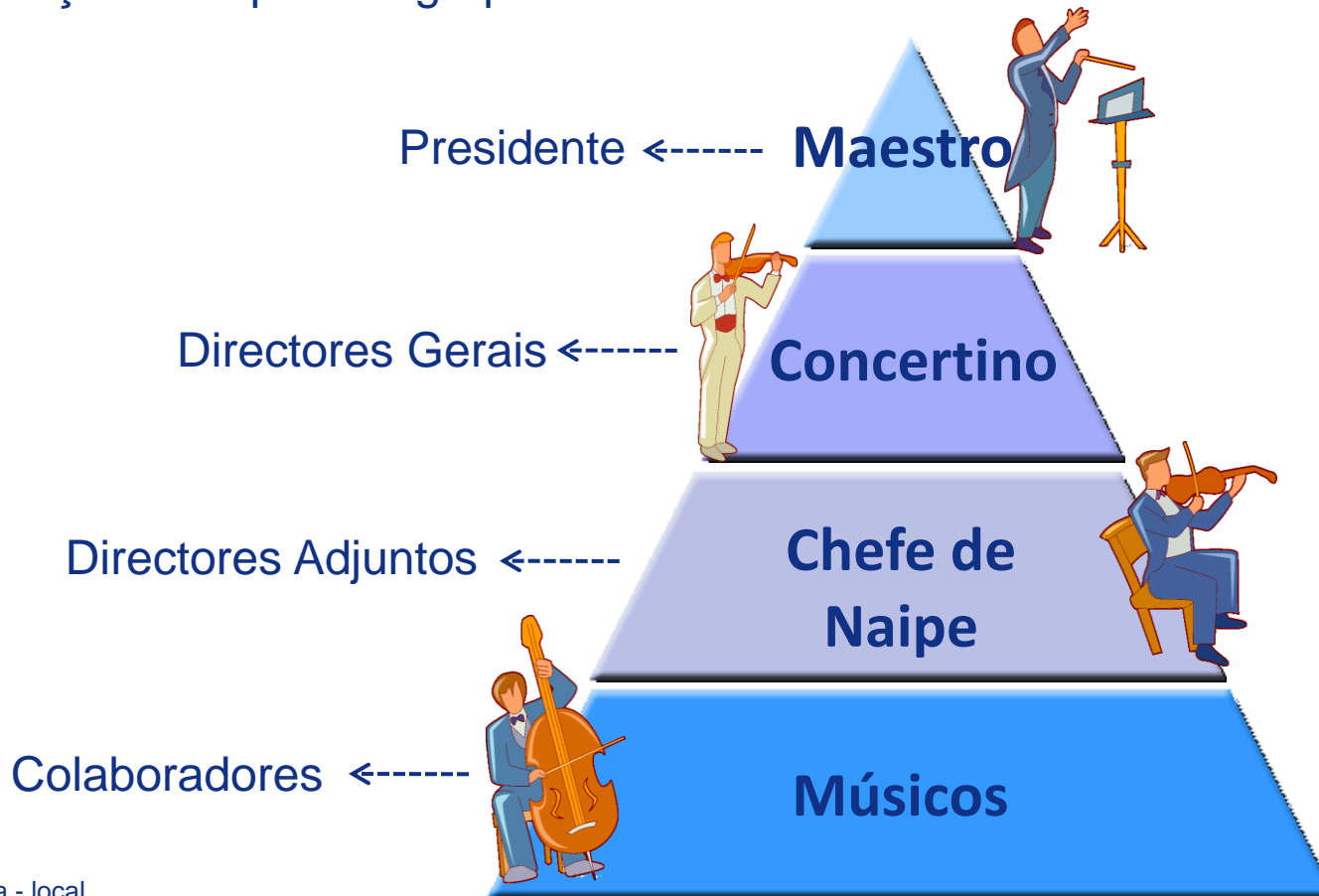
Também o Maestro é uma figura importante e que nos permite fazer a analogia a um Gestor/Líder de empresa.

Coordenar todas as actividades, desde o concerto até aos processos administrativos, assim como executar e implementar a “música”, são funções que mais tornam real a visão da sua “empresa”, dita orquestra.



A Liderança na orquestra

Para além do Maestro, também entre os grupos de instrumentos e em cada um deles, existe uma hierarquia implicitamente aceite. Cada secção (ou grupo de instrumentos) tem um solista (ou principal) que será o protagonista dos solos e da liderança do respectivo grupo de instrumento.



Acção

Com uma pequena orquestra e respectivo maestro, pretende-se através da música, que sejam abordados temas transversais ao funcionamento de uma empresa e se exemplifiquem os mesmos, enfatizando a analogia que pode existir entre uma empresa e uma orquestra.

Objectivos

- ❖ Estimular a criatividade e motivação;
- ❖ Despertar para questões que se encontram subjacentes à lógica de funcionamento de uma empresa, tais como liderança, organização e trabalho em equipa;
- ❖ Conhecer os contributos que a música pode trazer para a acção da empresa;
- ❖ Perceber a importância de um líder ou gestor de equipa;
- ❖ Compreender a importância que cada elemento da equipa tem no seio da mesma.

Público-alvo

- ❖ Destinado a todos os colaboradores que exercem funções comerciais e de gestão.

Recursos/ Parceria/ Orador

- ❖ Maestro e Compositor Luís Cipriano;
- ❖ Orquestra Clássica da Beira Interior.

Local

- ❖ Instalações AXA (*a definir*).

Data

- ❖ *A definir*.

Duração

- ❖ Sessão de 1 hora e 30 minutos.

Custos

- ❖ *(a definir)*

Avaliação

- ❖ Avaliar o nível de satisfação dos participantes, através do feedback dado pelos mesmos presencialmente ou utilizando o portal de aprendizagem da Academia AXA (*plataforma Moodle*).