

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**Academia HUBEL – Atração de Talentos e Formação**

José Eduardo da Piedade Bota n.º 49056

Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho orientado sob a orientação de: Doutora Ileana Monteiro

Faro

2015



## Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

José Eduardo da Piedade Bota

---

(assinatura)

© Copyright: José Eduardo da Piedade Bota.

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.



## **Agradecimentos**

Um sincero agradecimento a todos os que ajudaram e permitiram culminar este árduo percurso.

Um agradecimento especial:

À Doutra Isabel Conceição, que permitiu a realização deste projeto no Grupo Hubel, e à sua ajuda.

À Professora Doutora Ileana Monteiro pela orientação do Projeto.

À Dr.<sup>a</sup> Susana Coelho, ao Dr. Armando Diaz e ao Dr. Eduardo Lourenço, pelos conselhos e ajuda.

Aos professores e colegas do mestrado de Gestão de Recursos Humanos.

E um agradecimento à minha família, e namorada Joana, por todo o apoio e carinho.

A todos o meu sincero, muito Obrigado!



## **Resumo**

A atração de talentos e formação têm vindo a adquirir nos últimos anos cada vez mais, uma maior relevância no contexto empresarial. Com isto em mente, surgiu no Grupo Hubel, a ideia da criação de uma Academia, com o intento de tornar o Grupo mais atrativo e competitivo.

Sendo a atração de jovens talentos um dos objetivos da Academia, pretende-se através da aproximação ao meio académico promover parcerias e protocolos com universidades, divulgando a imagem corporativa do Grupo e levando assim, potenciais candidatos a integrarem a Academia HUBEL.

Outro dos objetivos da Academia é a formação, nomeadamente de pessoas não pertencentes ao grupo HUBEL, na perspetiva de partilhar o conhecimento existente, permitindo a formação teórica e prática. Esta iniciativa pretende promover e apoiar o empreendedorismo, formando, aconselhando e divulgando sistemas de incentivo a empreendedores. As ações de formação da Academia visam igualmente dar resposta à necessidade de formação dos seus colaboradores.

O presente projeto teve como objetivo apoiar a criação e o desenvolvimento da Academia HUBEL. As tarefas desenvolvidas focaram-se nas atividades de formação e captação de talentos, no sentido de apoiar a criação da Academia e o desenvolvimento de ferramentas que permitirão uma futura certificação como entidade formadora reconhecida pela DGERT.

A aplicação de um questionário a alunos da Universidade do Algarve, de diferentes áreas curriculares permitiu ter uma ideia do conhecimento destes relativamente ao Grupo HUBEL. A maioria dos alunos desconhece o grupo HUBEL, nomeadamente os que frequentam os cursos de Marketing e Engenharia Informática. O curso de Agronomia foi o que apresentou maior frequência de alunos com conhecimento acerca do grupo. Relativamente à imagem global do grupo HUBEL no mercado, a opinião que prevalece é a de uma boa e muito boa imagem. Os principais atributos do grupo HUBEL reconhecidos pelos alunos são a sua atualidade, competência, expansão, qualidade, credibilidade, experiência e inovação.

**Palavras-chave: Formação; Atração de Talentos; Academia, Certificação Entidades Formadoras**

## **Abstract**

The talent attraction and training have been gaining in recent year's increasingly greater relevance in the business context. With this in mind, the HUBEL group, had the idea of creating an Academy, with the intent of making the group more attractive and competitive.

One of the Academy's objectives is attracting young talent, it is intended to promote partnerships and agreements with universities, promoting the corporate image of the group and leading potential candidates to join the HUBEL Academy.

Another of the Academy's goals is the training, particularly for people outside the HUBEL group, with the goal to share existing knowledge, allowing for theoretical and practical training. This initiative aims to promote and support entrepreneurship, training, advising and disseminating to encourage entrepreneurship. The Academy training is also designed to meet the training needs of its employees.

This project aimed to support the creation and development of HUBEL Academy. Developed tasks have focused on training activities and talent attraction, to support the creation of the Academy and the development of tools that will allow future certification as a training entity recognized by DGERT.

The application of a questionnaire to students of University of Algarve from different curriculum areas allowed to have an idea of the knowledge of these relative to HUBEL group. Most students are unaware of the HUBEL Group, including those who attend the courses of Marketing and Computer Engineering. The course of Agronomy showed the highest frequency of students with knowledge of the Group. Regarding the overall image group HUBEL on the market, the prevailing opinion is that of a good and very good image. The main attributes of HUBEL group recognized by the students are its relevance, competence, expansion, quality, credibility, experience and innovation.

**Key-words: Training; Talent Attraction; Academy; Certification of training entities.**



## ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO HUBEL.....	2
2.1 O GRUPO HUBEL .....	2
2.2 A MISSÃO DO GRUPO HUBEL .....	2
2.3 OS VALORES DO GRUPO HUBEL .....	2
2.4 ORGANIGRAMA DO GRUPO HUBEL.....	3
2.5. MODELO DE GESTÃO DO GRUPO HUBEL .....	4
2.5.1. <i>Balanced Scorecard</i> .....	4
2.5.2 Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2000 .....	5
2.6 FORMAÇÃO NA HUBEL.....	6
2.6.1 Levantamento de Necessidades de Formação.....	7
2.6.2 Avaliação da Formação.....	7
CAPÍTULO 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	9
3.1 ATRAÇÃO DE TALENTOS .....	9
3.1.1 A Era do Talento .....	10
3.1.2 Reter o Talento.....	11
3.2 FORMAÇÃO .....	12
3.2.1 PROCESSOS DA ATIVIDADE FORMATIVA .....	14
3.3 ORGANIZAÇÕES APRENDENTES .....	16
CAPÍTULO 4. PROJETO ACADEMIA HUBEL .....	17
4.1 OBJETIVOS DA ACADEMIA HUBEL .....	19
4.2 ETAPAS NO DESENVOLVIMENTO DA ACADEMIA HUBEL.....	20
4.3 QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS DA UALG SOBRE EMPREGABILIDADE E O GRUPO HUBEL	21
4.4 ANÁLISE SWOT DA ACADEMIA HUBEL .....	31
4.5. FORMAÇÃO PARA A ACADEMIA HUBEL .....	32
4.5.1 Desenvolvimento da Formação na HUBEL para o ano de 2015 .....	32
CAPÍTULO 5. CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37
APÊNDICES .....	40
Apêndice 1. Outputs do SPSS relativamente à caracterização da amostra.....	40
Apêndice 2. Outputs do SPSS relativamente à questão “Onde pesquisa ofertas de emprego?” .....	41
Apêndice 3. Outputs do SPSS relativamente à questão “Onde pesquisa informações sobre empresas?” .....	44
Apêndice 4. Outputs do SPSS relativamente à questão “Quais os aspetos mais importantes a ter em conta numa empresa quando procura por emprego?” .....	47
Apêndice 5. Outputs do SPSS relativamente à Organização Hubel .....	54
Apêndice 6. Questionário aplicado a alunos da UALG .....	60
Apêndice 7. Manual de Qualidade da Atividade Formativa.....	63
Apêndice 8. Dossier Técnico-Pedagógico .....	76
Apêndice 9. Certificado de Formação .....	111

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama do Grupo HUBEL .....	3
Figura 2. Mapa da gestão de formação da HUBEL .....	6
Figura 3. Análise SWOT da Academia HUBEL .....	31

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Respostas dos alunos à questão “Conhece a organização HUBEL?” .....	25
Gráfico 2. Respostas dos alunos à questão “Conhece a organização HUBEL?”, em função do curso que frequentado. ....	26
Gráfico 3. Respostas afirmativas e negativas dos alunos à questão “Conhece a organização HUBEL?”, por curso. ....	26
Gráfico 4. Respostas dos alunos à questão “Conhece alguém que trabalhe na organização HUBEL?” .....	27
Gráfico 5. Respostas dos alunos à questão “Conhece alguém que trabalhe na organização HUBEL?”, em função do curso que frequentado. ....	28
Gráfico 6. Respostas afirmativas e negativas dos alunos à questão “Conhece alguém que trabalhe na organização HUBEL?”, por curso. ....	28
Gráfico 7. Respostas dos alunos à questão “A imagem global da HUBEL no mercado é?” .....	29

## INDICE DE TABELAS

Tabela 1. Estatística descritiva das respostas à questão “Onde pesquisa ofertas de emprego” .....	23
Tabela 2. Estatística descritiva das respostas à questão “Onde pesquisa informação sobre empresas”) .....	23
Tabela 3. Estatística descritiva das respostas à questão “Quais os aspetos mais importantes a ter em conta numa empresa quando procura por emprego?” .....	24
Tabela 4. Percentagens de respostas à questão “Classifique a marca HUBEL nos seguintes atributos” .....	30

## **Lista de Abreviaturas**

HIA – Hubel Indústria da Água

HVD – Hubel Verde

RH - Recursos Humanos

DRH – Direção de Recursos Humanos

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

SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

MQAF - Manual de Qualidade Formativa

TOC – Técnico oficial de Contas

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

FSE – Fundo Social Europeu

LO – *Learning Organizations*

DE - Direção da Empresa

DPRH – Departamento de Recursos Humanos

DRH – Direção de Recursos Humanos

ROI – *Return on investment*

ISO – *International Standard Organization*

UALG – Universidade do Algarve



## **Capítulo 1. INTRODUÇÃO**

O grupo HUBEL é um grupo nacional, que atua nas indústrias da Água, Energia, Química e Agronomia. O grupo divide-se em dois grandes eixos de negócio, o eixo tecnológico e o eixo agrícola. Sendo conhecido pelo seu carácter inovador, o grupo encontra-se em constante desenvolvimento e evolução.

Com o desenvolvimento e evolução do grupo, surgiu a ideia de criar uma Academia, com intuito de tornar o grupo mais atrativo e competitivo, sendo para tal necessário, atrair jovens talentos, bem como permitir aos atuais colaboradores do grupo o desenvolvimento das suas competências.

O presente projeto de mestrado foi desenvolvido por sugestão da administradora do grupo HUBEL, Dr.<sup>a</sup> Isabel Conceição, tendo por objetivo geral contribuir para o desenvolvimento da ideia da Academia HUBEL. As tarefas realizadas incidiram particularmente na atração de talentos e na formação. Este projeto incluiu atividades abrangentes no sentido de apoiar a criação e desenvolvimento da Academia, nomeadamente pesquisa sobre academias existentes no mercado, pesquisa e desenvolvimento de documentação sobre as questões técnicas, legais e fiscais necessárias para a criação e certificação da Academia. Realizou-se ainda um questionário dirigido aos alunos da Universidade do Algarve, com o intuito de averiguar o seu conhecimento sobre o grupo HUBEL, identificar o que os atrai numa empresa, bem como quais os principais métodos de pesquisa de emprego que utilizam.

Este projeto insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ministrado pela Universidade do Algarve (UALG), sob orientação académica da Professora Doutora Ileana Monteiro e sob orientação da administradora do grupo HUBEL, a Dr.<sup>a</sup> Isabel Conceição.

## **Capítulo 2. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO HUBEL**

### **2.1 O grupo Hubel**

O grupo HUBEL é um grupo Económico de base pessoal, a sua história inicia-se em 1982, quando foi criada a sua primeira empresa, HUBEL Representações Elétricas Lda., desde então os seus mentores têm vindo sempre a apostar na inovação e desenvolvimento das suas atividades nas áreas da tecnologia para uso e gestão da água e da condução de culturas e mais recentemente na área agrícola, sendo que atualmente o grupo foca-se nestes dois eixos, o tecnológico e o agrícola.

Hoje em dia o grupo está presente em toda a Península Ibérica através dos seus colaboradores diretos e dos seus agentes, sendo um grupo de referência nas suas áreas de atividades: Água, Energia, Química e Agronomia.

### **2.2 A Missão do grupo HUBEL**

O grupo HUBEL definiu como Missão: “Promover o desenvolvimento económico, colocando no mercado produtos e serviços especializados, que potenciem valor acrescentado aos clientes e à sociedade em geral, nomeadamente através de uma atuação ambientalmente responsável, nas áreas do uso e gestão da água e da produção agrícola”.

### **2.3 Os Valores do Grupo HUBEL**

Para desempenhar a missão supra indicada, o grupo HUBEL identificou um conjunto de valores que são a síntese dos seus mais de 20 anos de atividade e que devem marcar o rumo da sua ação:

- 1.** Inovação permanente de produtos e serviços.
- 2.** Garantia de mais-valias efetivas para o cliente que utiliza as tecnologias disponibilizadas pelo grupo HUBEL, como forma de manter um relacionamento sustentado.
- 3.** Melhoria contínua da eficácia e eficiência da organização.
- 4.** Fomento da competência dos colaboradores da organização e o seu reconhecimento interno e externo, assegurando clareza e coerência no relacionamento entre colaboradores e destes para terceiros.
- 5.** Realizar uma atuação ambientalmente responsável.

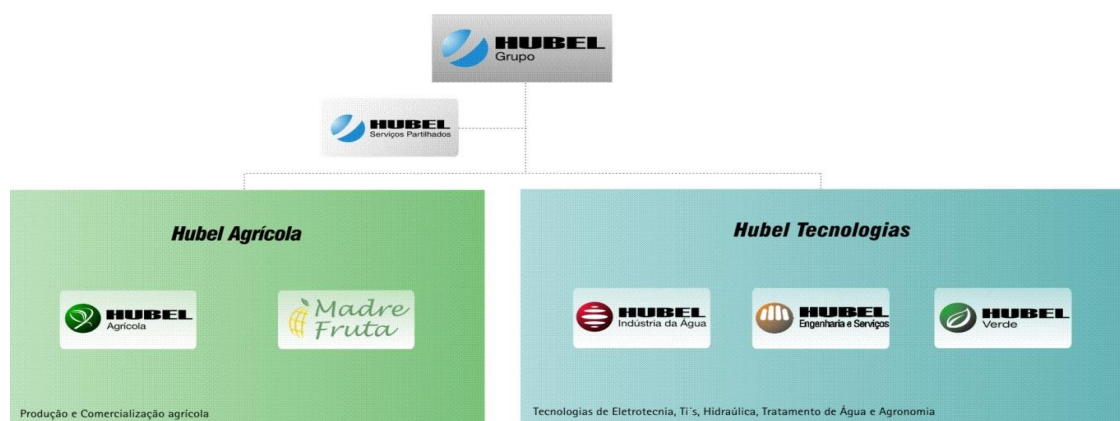
Atingir e prosseguir os objetivos de cada uma das empresas do grupo de acordo com os critérios constantes na missão e nos valores do grupo HUBEL, com total respeito por esses critérios, implica um empenho de todos os colaboradores, a adesão a valores ético-comportamentais, que são expressos em princípios e deveres claros e identificados. Estes constituem a base de referência permanente nas relações entre os próprios colaboradores, a forma como devem ser executadas as tarefas, bem como a conduta que é expectável por parte de um colaborador do grupo HUBEL enquanto agente do grupo e perante a sociedade em geral.

A conduta da organização no que se refere ao relacionamento com os clientes, em que “ atua para garantir uma mais-valia efetiva para o cliente que utiliza os “seus” produtos e serviços...” é um dos fatores de sucesso da organização.

## 2.4 Organigrama do grupo HUBEL

O grupo HUBEL tem por base por várias empresas, cada uma focadas em cada um dos segmentos de mercado em que estão inseridas. Desta forma, é possível cada uma das empresa estar mais próxima dos seus clientes e parceiros de negócio e dessa forma otimizar as relações inerentes a cada um deles.

Cada empresa tem o seu organigrama funcional e no âmbito do projeto da Academia HUBEL, a empresa HUBEL Serviços Partilhados (HSP), Lda., irá alterar a sua denominação para **HUBEL Academia – Formação e Consultoria, Lda.**



**Figura 1. Organigrama do grupo HUBEL**

## **2.5. Modelo de Gestão do grupo HUBEL**

O modelo de gestão do grupo HUBEL é construído com base num modelo estruturado em valores, visão e linhas de orientação estratégica comuns.

Atualmente o modelo é apoiado por duas ferramentas de gestão que se complementam, o *Balance Score Card* e o Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2000.

### **2.5.1. *Balanced Scorecard***

Em 2005, a organização iniciou um processo de reestruturação interna e inclui no seu modelo de gestão uma nova ferramenta de gestão, o *Balanced Scorecard*. Nesta redefinição foram delineados objetivos estratégicos para o triénio, os quais são revistos anualmente de forma a ajusta-los às necessidades dos mercados em que atua.

Esta ferramenta cujo objetivo é operacionalizar a visão estratégica da organização e torna-la mensurável, fundamenta-se nos fatores críticos de sucesso da organização, objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria, que através de um acompanhamento sistematizado permitem monitorizar e retirar feedback periódico quanto à evolução do negócio e posicionamento da organização.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta cujo objetivo é operacionalizar a visão estratégica da organização e torna-la mensurável. Fundamenta-se nos fatores críticos de sucesso da organização, objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria, que através de um acompanhamento sistematizado permitem monitorizar e retirar feedback periódico quanto à evolução do negócio e posicionamento da organização.

A gestão deste modelo é efetuada segundo quatro perspetivas:

#### **1. Financeira**

Relação com os acionistas: **sucesso financeiro.**

#### **2. Mercado**

Relação com o cliente e a sua satisfação: **fidelização do cliente.**

#### **3. Interna**

Controle dos processos internos: **criação de valor para o cliente.**

#### **4. Desenvolvimento**

Desenvolvimento de competências dos colaboradores: **sucesso da organização.**

O sistema de gestão da qualidade tem como objetivo a melhoria contínua do desempenho da organização pela focalização no cliente.



## **2.5.2 Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2000**

O Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança do grupo HUBEL, segue as disposições dos referenciais NP EN ISO 9001 e OSHAS 18001 (quando aplicável), e tem como objetivo sistematizar as atividades das empresas capazes de assegurar e demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos e serviços que cumprem sistematicamente as disposições aplicáveis, decorrentes quer da legislação aplicável, quer das necessidades dos clientes.

As empresas do grupo HUBEL, através da implementação do seu Sistema de Gestão da Qualidade visam criar condições do ponto de vista organizativo, da gestão dos seus recursos humanos e materiais e dos seus processos e métodos de trabalho para o cumprimento das disposições legais aplicáveis, obter e manter a satisfação dos clientes.

O Sistema de Gestão do grupo HUBEL também está assente num modelo estruturado em valores, visão e linhas de orientação estratégica comuns.

Os 8 princípios da gestão da qualidade são:

### **5. Focalização do cliente**

Garantir o cumprimento dos requisitos do cliente / aumentar a satisfação do cliente.

### **6. Liderança**

Assegurar ambiente interno adequado.

### **7. Envolvimento**

Promover o envolvimento dos colaboradores com a política e os objetivos da organização.

### **8. Abordagem por processos**

Identificação e descrição dos processos do negócio que agregam as atividades da organização.

Monitorizar e medir os processos através de indicadores e metas definidos.

### **9. Abordagem da gestão como um sistema**

Melhorar a eficácia e eficiência da organização.

### **10. Melhoria contínua**

Objetivo permanente da organização.

### **11. Abordagem à tomada de decisão baseada em factos**

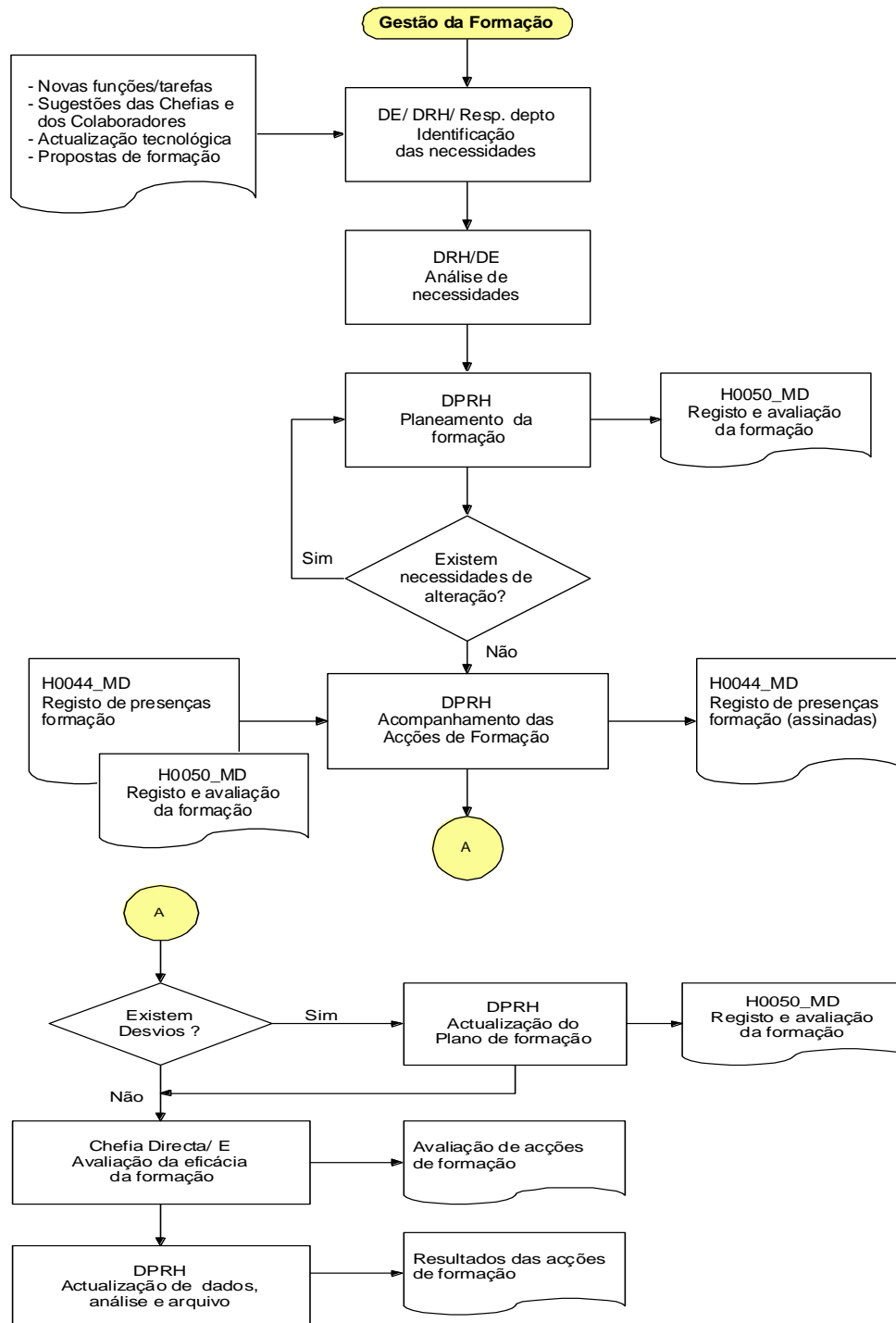
Análise e tratamento de dados e divulgação de informação.

### **12. Relações benéficas com fornecedores**

Promover a criação de valor para a organização e os seus fornecedores / promover parcerias.

## 2.6 Formação na HUBEL

A formação no grupo HUBEL processa-se conforme o mapa abaixo:



*Figura 2. Mapa da gestão de formação da HUBEL*

### **2.6.1 Levantamento de Necessidades de Formação**

O levantamento de necessidades de Formação no grupo HUBEL é efetuado com base nas sugestões das chefias e dos colaboradores, na análise da base de dados por colaboradores, na definição de novas funções e na atualização tecnológica, o DRH e a Direção da Empresa (DE) identificam as necessidades de formação que ficam registadas num mapa de necessidades de formação (quando aplicável), nesta reflexão a DE identifica também os objetivos específicos da formação.

É feita uma análise das necessidades e o DPRH elabora o Planeamento e procede ao registo da formação.

No caso de haver algum desvio do planeamento da formação, este é revisto e atualizado pelo DRH e procede-se a uma nova calendarização.

Com base no plano de formação e nos objetivos específicos por formando, a Direção da Empresa ou a Chefia Direta procedem à avaliação de eficácia da formação a qual é verificada pela avaliação da eficácia da Formação. A avaliação é efetuada e discutida no âmbito da avaliação de desempenho.

A informação decorrente dessa apreciação é registada pelo DRH.

### **2.6.2 Avaliação da Formação**

Os critérios da avaliação da formação no grupo HUBEL, são baseados em 2 princípios:

- **Avaliação de ações de formação da área comportamental**

A avaliação é efetuada semestralmente ou anualmente conforme a tipologia e os critérios definidos. Esta avaliação é feita com base na grelha de classificação descrita na tabela 2.3.2.

- **Avaliação de ações de formações técnicas**

A avaliação pode ser efetuada de imediato, alguns dias ou meses depois (verificação perante demonstração do formando que é capaz de realizar o trabalho com autonomia). No caso de formações técnicas é considerada a dificuldade de execução técnica e demonstração de conhecimento por parte do formando caso a caso. A decisão do tempo entre a formação e a avaliação da mesma é decidida pelo responsável da Ação de

formação (chefia que solicita a formação e indica os participantes). No caso de não haver decisão nesse sentido a avaliação é efetuada conforme descrito no 1º caso.

As avaliações são efetuadas pelos avaliadores, individualmente por formando, no mapa que é disponibilizado pelo DPRH que é obtido com base na informação disponível no registo e avaliação da formação (é feito um filtro com a totalidade das formações frequentadas, por formando, que é disponibilizado aos avaliadores para que estes coloquem as avaliações individuais por curso).

Após a avaliação por parte dos avaliadores a informação é registada, pelo DPRH, em formato digital no registo e avaliação da formação, onde fica centralizada toda a informação.

A avaliação da eficácia da formação no global, é determinada pelo apuramento da média dos formandos.

Avalia-se em seguida, de forma individual, todas as classificações de 1 e identifica-se junto do colaborador as eventuais causas, nomeadamente:

- a) Pouca motivação do colaborador;
- b) Falta de adequado esclarecimento do objetivo a atingir pela formação;
- c) Falta de adequação do programa à realidade da empresa;
- d) Período conturbado de trabalho gerador de “*stress*”;
- e) Inaplicabilidade da formação ao posto de trabalho.

A Avaliação da formação de Diretores Executivos é efetuada pelo Diretor Geral do grupo ou por outro membro da Direção por delegação.

As formações pontuais são ações desencadeadas para necessidades específicas que não se encontram contempladas no plano de formação.

## Capítulo 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 3.1 Atração de Talentos

A Atração de Talentos é um dos termos mais abordados na Gestão dos Recursos Humanos atualmente. Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2003), a atração de talentos apresenta um papel importante na valorização do capital humano, pois o facto de possuir bons talentos na organização é sinónimo de produção de ativos intangíveis.

Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) definem o talento como “conjunto e habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se”. Estes autores apresentam uma definição de talento que se refere a competências, capacidades, conhecimentos, capacidades adquiridas, valores, comportamentos e potencial de desenvolvimento.

Para Câmara *et al.* (2003), o talento passa por uma boa interação entre a ação, paixão e a visão. Neste caso a ação diz respeito a um conjunto de competências que permitem ao trabalhador desempenhar as suas funções. A paixão refere-se ao entusiasmo que o trabalhador demonstra durante o desempenho das suas funções, e ao respeito e compromisso que tem com a sua organização. Por fim a visão, que permite ao talento ter capacidade de antecipação e conseguir saber até onde pode chegar num determinado projeto no qual esteja envolvido.

Berger e Berger (2004) defendem que os colaboradores talentosos demonstram um desempenho superior e possuem as competências estratégicas da organização. Estes têm de ser vistos como o colaborador modelo para os restantes, e desempenharem um papel fundamental para o sucesso da organização. Este defende ainda que a organização deve desenvolver meios para reter os colaboradores mais talentosos e utilizar as capacidades dos mesmos para aumentar a performance organizacional.

Stuart-Kotze e Dunn (2008) afirmam que o talento apresenta duas componentes, capacidade e potencial de desenvolvimento, assim, a capacidade traduz-se no que o individuo é capaz de fazer no imediato e o potencial de desenvolvimento no que o individuo pode vir a fazer no futuro. Posto isto, a capacidade de observação é essencial para uma discussão objetiva sobre o talento.

Stuart-Kotze e Dunn (2008) declaram também que não existe falta de pessoas talentosas, mas sim aqueles que efetivamente podem identifica-los e gerencia-los.

### 3.1.1 A Era do Talento

Para Bersin (2006), ter bom talento na organização é igual a produção de intangíveis que acrescentam valor ao negócio e, assim, reforçam as vantagens competitivas sustentadas na organização. A gestão de talento tem inerente uma visão a longo prazo, e não só deve ter em vista melhorar a flexibilidade e o desempenho da organização, como deve também prover a organização de ferramentas de planeamento para o crescimento, a mudança, novas aquisições e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Araújo e Garcia (2009) afirmam que os mais importantes ativos de uma organização são os talentos, uma vez que os mesmos possuem as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis para as tomadas de decisões. Também a forte concorrência incentiva inovação e, apenas os talentos, conseguem manter a estabilidade da organização.

A gestão de talento não é fonte exclusiva de bom desempenho, mas é muito poderosa (Axelrod *et al.*, 2002). A organização destes recursos, isto é, atrair, reter e desenvolver o talento nas organizações é o grande desafio da gestão de Organização de Recursos Internos para o Talento recursos humanos. Michaels *et al.* (2002) definem talento como o conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos, bem como a sua capacidade de aprender e desenvolver-se.

Bobby (2015) recomenda 5 maneiras de vencer a guerra pelo talento.

- **Através de EVP (*Employee Value Proposition*).** Os futuros colaboradores podem ser os atuais clientes ou concorrentes. Por isso, a marca tem de trabalhar internamente e externamente. É preciso articular claramente por que razão alguém se deveria juntar ou permanecer na equipa e o que é que o “contrato” estabelece para o empregador e empregado, em termos de cultura, estilo de liderança, desenvolvimento de carreira e recompensa. Hoje em dia todos os líderes têm de ter um pouco de diretor de marketing dentro deles.
- **Coloque a finalidade acima do lucro.** Atualmente os colaboradores querem trabalhar para uma organização que tenha um propósito claro, uma razão pela qual existe e bem definido o seu papel no mundo. As empresas com uma finalidade claramente definida são vistas quatro vezes mais favoravelmente do que aquelas que não a têm. Isso torna-as um lugar desejável para trabalhar.
- **Recrute pessoas, não empregados.** Uma das consequências de ter a geração milenar no mundo laboral tem sido o esbatimento das fronteiras entre trabalho e

vida pessoal. Os empregadores mais esclarecidos estão a introduzir uma abordagem flexível, permitindo que as pessoas contribuam para as organizações de forma mais humana. Tratar as pessoas como pessoas, e não colegas de trabalho ou empregados, já demonstra um negócio mais humano.

- **Deixe a sua equipa falar.** Atrair os melhores talentos implica mantê-los na organização e estar confortável com eles. Por isso, incentive-os ativamente a partilhar as experiências que têm e não se limite a fazer rotação de colaboradores.
- **Crie ferramentas e plataformas que as pessoas queiram usar.** Compreenda e observe as redes sociais, como o *LinkedIn* e o *Twitter*, como faria se pertencesse ao departamento de Marketing ou Reputação de Marca. Há benefícios claros em participar em conversas com potenciais candidatos. Para começar, estes oferecem a oportunidade de envolvê-los diretamente e de corrigir qualquer distorção da empresa. Além disso, as plataformas podem ainda servir para impulsionar o recrutamento, poupando taxas de empresas externas.

### 3.1.2 Reter o Talento

A retenção de talentos é nos dias de hoje é uma das prioridades das organizações devido ao aumento da concorrência. Sendo um avanço eficiente e produtivo para a gestão de colaboradores, pois estes são "os maiores valores" das empresas. Para gerir talentos de topo é necessário um balanço constante entre as aspirações humanas e a estratégia e finanças das empresas. A retenção de talentos é uma técnica utilizada por empresas para manter os colaboradores que estimulam e que melhores respostas dão às necessidades operacionais de uma empresa. (Mehta, Kurbetti e Dankhar, 2014).

Para reter talentos, sendo este um tema em foco nos dias de hoje, existe muita literatura que identifica e apresenta as mais variadas estratégias para atrair e reter talentos (Ortlieb e Sieben, 2012).

No entanto cabe a cada organização adaptar as medidas e técnicas de retenção que sejam valorizadas pelos seus colaboradores, influenciando de forma positiva a retenção.

Para Fernandes (1998), as organizações que conseguem assegurar o futuro das suas principais linhas e que assumem responsabilidades de topo, têm mais possibilidades de atrair novos talentos.

Os melhores profissionais e mais talentosos escolhem procurar as melhores organizações, onde lhes é permitido obter experiências nos diversos sectores de negócio, permitindo

assim evoluir e aprender, administrando novos recursos e novas formas de abordar os negócios.

Berger (2004) aponta que uma crise económica pode tornar-se numa das melhores ocasiões para recrutar colaboradores talentosos, pois nestas situações os talentos podem encontrar-se mais recetivos em ponderar novos desafios.

Para a retenção dos colaboradores talentosos, segundo Buyens, De Vos e Meganck (2005), consegue-se encontrar diferentes incentivos que podem influenciar a retenção dos colaboradores talentosos. Esses incentivos estão agrupados em cinco grandes categorias: (1) recompensas financeiras, (2) oportunidades de desenvolvimento de carreira, (3) conteúdo funcional, (4) ambiente social e (5) equilíbrio entre vida profissional e familiar. As recompensas financeiras são geralmente consideradas como um dos mais importantes mecanismos de retenção. Buyens *et al.* (2005) referem que a existência de pacotes remunerativos confortáveis, além de satisfazer as necessidades materiais, possibilita deter um significado social. Assim, o nível salarial permite ter uma ideia acerca da posição relativa do colaborador dentro da organização em termos de poder e estatuto.

Para Ortlie e Sieben (2012) as estratégias de retenção de talento como normas, valores e incentivos. A retenção através de normas e valores pressupõe atos organizacionais simbólicos que dão prestígio e reconhecimento social.

Outra estratégia de retenção de talentos é através da formação e desenvolvimento das pessoas.

### **3.2 Formação**

A formação nas organizações está a ter, nos dias de hoje, um novo paradigma que vai de encontro à ideia de que as organizações apenas terão sustentabilidade se mantiverem uma abordagem de aprendizagem permanente.

É com este novo paradigma em mente, que a formação nas organizações deve ser desenvolvida. A formação a nível organizacional é indispensável para a sustentabilidade das organizações, pelo que, consubstancia uma aposta nas pessoas, permitindo a aquisição de novos conhecimentos.

Formação pode ser definida como “o conjunto de experiencias de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes, e comportamento dos empregados no trabalho” Cabrera (2006, citado por Gomes, *et al.* 2008).



Para Ferro (2011) A vantagem competitiva das pessoas e das organizações, depende muito da capacidade de aprenderem mais depressa do que os concorrentes. A competitividade tornou-se regra e assenta não só em saberes e conhecimentos, mas também em competências diretamente relacionadas com o trabalho e o emprego.

Sendo, a mudança uma realidade cada vez mais constante nas organizações nos dias que correm, pelo que, para que estas possam acompanhar as tendências e vingar nas mudanças que surjam, é necessário que invistam nos recursos humanos. “A mudança é uma constante na vida – e são numerosos os argumentos sustentando que é mais acentuada na vida moderna do que jamais foi. Uma das formas de lidar com a mesma é a educação e a formação. (Cunha *et al.*, 2010).

Para Cardim (2009) Na generalidade, a ação formativa mais importante nas organizações é o aperfeiçoamento dos ativos já nelas presentes. Este assenta na valorização do progresso na carreira. Podendo criar-se assim, uma possibilidade de acompanhar a inovação técnica sem ruturas do exercício profissional. Sendo estas atividades formativas, ligeiras e flexíveis, particularmente importantes para a divulgação técnica e para o desenvolvimento do desempenho profissional e organizativo, a um ritmo mais rápido que o proporcionado pela rotação das gerações.

De acordo com Moura (2001), face às novas formas de funcionamento, as organizações precisam de caminhar no sentido de facultar aos trabalhadores uma formação contínua, integrada e global, que lhes permita atingir um elevado nível de qualificação, e simultaneamente, um grau de flexibilidade suficiente que os permitam constituírem-se como membros de uma equipa.

Uma organização que fique estática corre o risco de estagnar, pois tal postura irá refletir-se no sucesso do negócio (Cardoso, 1995). As organizações, atualmente, têm que de ser mais inovadoras, inteligentes, e perspicazes de maneira a se adaptarem á cada vez mais volatilidade do mundo organizacional.

Os programas de formação devem sustentar a orientação estratégica da empresa, e os objetivos da formação devem ser definidos em função dos objetivos da empresa (Cruz, 1998).

A formação tem vindo a adquirir nos últimos anos, cada vez mais, uma maior importância no contexto organizacional. A formação dos colaboradores torna-se uma vantagem competitiva para uma organização, bem se for desenvolvida de acordo com as necessidades específicas dos colaboradores, é da organização, é passível de gerar uma motivação e melhoria da produtividade.

Em Portugal, o panorama da formação tem vindo a ter uma crescente importância, e cada vez mais é vista como um fator de desenvolvimento, tendo estado nas agendas dos últimos do governos, no entanto, ainda existe um longo caminho a percorrer até se verificar uma aproximação aos parceiros europeus. Em 2009, foi aprovado no código de trabalho na lei n.º 7/2009, os artigos 130 a 134 - Formação Profissional, pelo que introduziu a obrigatoriedade das empresas proporcionarem aos seus colaboradores um mínimo de 35 horas anuais de formação, no âmbito da formação contínua.

De acordo com um relatório do FMI de 16 de março 2015, onde se diz “*Já foram envidados esforços significativos para utilizar políticas ativas de promoção do emprego para melhorar as qualificações e a permanência dos trabalhadores no mercado. Mas a produtividade dos trabalhadores, sobretudo os menos qualificados, depende também das qualificações dos gestores. Deve-se, portanto, rever a eficácia e amplitude dos programas para promover as competências de gestão em Portugal.*”

Na realidade específica do grupo HUBEL, verificou-se que a formação é encarada como uma mais-valia para a organização, sendo que existe uma orientação estratégica e política de formação definida, em que a formação é vista como um investimento, definida à medida, e ajustada às necessidades e específicas de cada empresa do grupo, a cultura do grupo é favorável à aprendizagem e formação profissional.

Se não se apostar numa boa cultura empresarial, os colaboradores serão os primeiros a não quererem estar alinhados com as organizações. Quando isso acontece, quem vence na guerra por talentos são as empresas que apostarem nesta área.

### **3.2.1 Processos da Atividade Formativa**

Para Cardim (2009) Os processos (ou métodos) de desenvolvimento da atividade formativa, pretendem estabelecer a forma de operar o desenvolvimento dos recursos humanos internos através de procedimentos conducentes à:

- Adequação da ação a desenvolver às intenções gestionárias da organização considerada;
- Identificação clara e específica das necessidades formativas concretas e efetivamente geradoras de aperfeiçoamentos de desempenho;
- Determinação de respostas formativas adequadas e económicas.

Tendo em conta que o Grupo HUBEL, tem implementado um sistema de gestão de qualidade, através da norma, ISO 9001:2000, e visto existir uma norma que faz parte da mesma família, específica para a formação, a (NP ISO 10015:2002: Gestão da Qualidade

– Linhas de orientação para a Formação), que nos dá linhas de orientação para apoiar as organizações relativamente ao tema formação. Assim, foi escolhida esta norma, para descrever os processos da atividade formativa. Esta norma serve de guia de orientação para que as organizações possam identificar os processos da atividade formativa. A norma realça o contributo que a formação trás para uma organização, e tem como objetivo auxiliar as organizações a fazerem da sua formação um investimento mais eficaz e eficiente.

De acordo com a norma da qualidade para a formação, ISO 10015, os pontos essenciais para o processo e desenvolvimento da atividade formativa são os seguintes.

1. **Definir as necessidades de formação** da organização que integra a definição e avaliação dos requisitos de competências de modo a alinhar a estratégia da empresa e as competências dos colaboradores o que poderá levar à identificação de eventuais lacunas ao nível das competências.

2. **Conceber e planear** a formação que contempla a identificação de possíveis constrangimentos como por exemplo requisitos de leis, limitações orçamentais, temporais e disponibilidade dos recursos humanos; definição de metodologias de formação; conceção do plano de formação; seleção da entidade formadora (escolha do fornecedor);

3. **Proporcionar a formação inclui** todo o apoio necessário desde a fase de pré formação (preparação da ação) onde o contacto com a entidade formadora e os formandos é fundamental; apoio durante a formação com o objetivo de assegurar as melhores condições para a realização da formação, incluindo a distribuição dos materiais necessários para a realização das diversas sessões de formação. Por último o apoio na fase de conclusão onde será fundamental receber o retorno de formando e formadores de modo a disseminar a informação resultante desta etapa à equipa responsável pela formação.

4. **Avaliar os resultados da formação** de modo a identificar se a ação foi ou não eficaz. Esta avaliação deve ser efetuada a curto e longo prazo. O curto prazo deve relacionar-se concretamente sobre a ação, concretamente sobre metodologia, recursos usados e conhecimento adquiridos, enquanto o longo prazo incide sobre a melhoria de desempenho e produtividade. Deve ser elaborado um relatório de avaliação. Esta informação deverá ser integrada no relatório de avaliação proporcionando também uma entrada no processo e monitorização que contribui para aumentar a eficácia do processo de formação (NP ISO 10015, 2002).

### 3.3 Organizações Aprendentes

Para Senge (1990) citado por Fernandes (2007) as organizações aprendentes, são organizações que têm uma maior capacidade para aprender do que as outras. A globalização e a transformação para uma nova economia baseada no conhecimento têm feito emergir novos desafios na envolvente das organizações, tais como, novas formas de concorrência. Neste sentido as organizações têm necessidade de aprenderem mais, de modo a fazerem face aos novos desafios. Segundo Fernandes (2007), as organizações aprendentes são aquelas onde as pessoas desenvolvem constantemente as suas capacidades, de modo a atingirem os objetivos que estabelecem para si próprias, onde se incentiva a necessidade de encontrar novos padrões de pensamento, onde se constrói a inspiração coletiva e onde as pessoas estão constantemente a aprender como se aprende em conjunto.

Segundo Hayes *et al.*, (1988) citado por 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.

Para Garvin e Gino (2008) Os líderes que pensam que para as suas organizações serem organizações aprendentes, é meramente uma questão de articular uma visão clara, dar os incentivos corretos aos colaboradores, e providenciar-lhes muita formação. No entanto, esta assunção, não está apenas incorreta, como é arriscada, com o aumento da intensidade da concorrência, avanços na tecnologia, e mudanças nas preferências dos clientes.

Para fazer face as forças emergentes, as organizações precisam de aprender mais que nunca. Cada organização precisa de se tornar uma organização aprendente.

O processo de construção da Organização Aprendente pode liberar a força criativa que existe na motivação, na curiosidade e no amor a aprendizagem intrínsecos às pessoas e concentrar a inteligência e a energia dos colaboradores nas estratégias empresariais. Dessa forma, uma organização de aprendizagem é uma organização treinada para criar, adquirir e transferir conhecimento e para modificar seu comportamento buscando novos

conhecimentos e percepções (Garvin, 1995) citado por Fernandes (2007). Essas organizações possuem atributos que Garvin (1995) descreve da seguinte maneira:

- 1- Resolução sistemática de problemas; (preocupação em resolver os problemas, com base no método científico, suportando as decisões em dados efetivos).
- 2- Experiências com novas abordagens; (motivada por novas oportunidades e alargamento de horizontes, na qual se procura testar novos conhecimentos. Assenta em programas *ongoing* e em projetos de demonstração).
- 3- Aprendizagem a partir da experiência própria; (Avaliam e analisam-se fracassos e sucessos. Aprende-se com isso, retém-se e torna-se acessível o respetivo conhecimento).
- 4- Aprendizagem através das experiências dos outros; (Aquisição de importantes aprendizagens, por via da observação de outro tipo de negócios e do meio envolvente. Os mecanismos a utilizar, podem passar pelo *benchmarking* ou por um diálogo próximo e constante com os clientes).
- 5- Rápida transferência de conhecimento; (Difusão do conhecimento, junto dos colaboradores, para que as ideias sejam partilhadas pelo maior número de pessoas na organização)

Durante o projeto mestrado foi possível observar que está a ser desenvolvido um esforço para que o grupo HUBEL se possa tornar numa *learning organization*, onde a aposta na inovação e novas abordagens é uma constante, sendo a formação definida à mediada das necessidades diagnosticadas.

#### **Capítulo 4. PROJETO ACADEMIA HUBEL**

Tendo em conta a realidade atual, onde as competências e o talento são cada vez mais um fator para o sucesso das organizações, é essencial para tal, atrair os melhores e mais qualificados recursos humanos, sendo isto atingível através de atração de talentos, bem como qualificando os colaboradores, tendo aqui a formação uma grande relevância. Outro fator importante para as organizações, nos dias que correm, são as redes de contatos (*networking*), bem como o marketing externo e interno, para que uma organização tenha uma imagem atrativa e competitiva.

Para António (2014), as academias de formação são um instrumento estratégico para a organização formar os seus colaboradores para cumprirem a Visão de Negócio de forma

eficaz e diferenciadora. As Organizações com Academias de Formação são respeitadas no mercado pelos seus centros de Excelência (missão Interna).

As academias são um instrumento estratégico para a organização vender o seu *Know-How*. Estas têm demonstrado um crescimento rápido nos últimos 20 anos. No início da década de 1980, apenas cerca de 50 empresas tinham sua própria Academia. Até meio da década de 1990, havia cerca de 400 (principalmente nos EUA), e hoje, existem mais de 8.000 Academias de Formação ou Universidades Corporativas. Portugal está a agora a reforçar o investimento nesta área.

De acordo com António (2014), o ADN de uma academia de formação é:

- O núcleo de uma Academia de Formação é o foco sobre os objetivos e as prioridades da organização.
- Liga as atividades de aprendizagem diretamente à estratégia da organização
- Exige o envolvimento direto e eficaz de gestão estratégica em todas as atividades da Academia.
- Desenvolve programas coerentes com orientação para os resultados (em termos de objetivos de negócio).
- É o veículo para a criação e manutenção da cultura organizacional.

A Academia de Formação, não é apenas uma entidade física, mas sim um conceito de aprendizagem organizada para a execução na organização.

Com estas ideias em mente, a administração do grupo HUBEL pensou na criação de uma Academia que iria incidir na atração e formação de talentos, no incentivo ao empreendedorismo, *networking* e marketing.

O facto de, o grupo HUBEL ser uma referência nacional nas suas áreas de negócio, com quadros altamente qualificados, grande *know-how* aliado a um espírito inovador e criativo, faz com que a Academia HUBEL se possa tornar um caso de sucesso.

A Academia pretende ser uma referência como organização aprendente, em que o conhecimento e a inovação das suas metodologias e organização permitirão estar na vanguarda do conhecimento, acompanhando o ritmo dos diferentes negócios.

Em última análise, a Academia HUBEL permitirá, uma grande divulgação do grupo, tornando o mesmo apetecível a jovens talentos para desenvolverem as suas capacidades, permitindo igualmente apoiar o grupo a continuar a ter um crescimento do negócio de forma sustentada.

#### 4.1 Objetivos da Academia HUBEL

Os pontos-chave para atuação da Academia HUBEL, foram definidos pela administração, sendo estes:

- ✓ **Atração de Jovens Talentos:** Atrair talento, criando parcerias e protocolos com universidades, acolhendo estagiários recém-licenciados e promovendo a empregabilidade. Sendo desenvolvido no grupo HUBEL um esforço para se tornar uma organização aprendente por excelência, *i.e.* “Organização que melhora continuamente e persistentemente os resultados por efeito da melhoria do desempenho individual e organizacional.” (Örtenblad, 2002), a Academia irá promover um desenvolvimento pessoal/profissional, a todos os seus participantes, sendo estes os colaboradores do grupo, bem como pessoas externas ao grupo, através de formação profissional certificada, desenvolvendo ações de formação, seminários e *workshops*, permitindo reter o talento existente na organização e atração de novos talentos.
  
- ✓ **Promover o Empreendedorismo:** No grupo HUBEL será possível obter o conhecimento e ferramentas para a criação do próprio negócio, divulgando sistemas de incentivo, aconselhamento e apoio a empreendedores para criarem e desenvolverem os seus projetos empresariais, possibilitando que estes se tornem uma realidade e bem-sucedidos.
  
- ✓ **Marketing e Networking:** O marketing do grupo HUBEL e a partilha de contactos (*Networking*), estabelecendo relacionamentos profissionais com o objetivo de partilhar informações, ideias, interesses, projetos, experiências e recursos, que permitirá uma divulgação do grupo HUBEL, bem como novas oportunidades de negócios. Sendo que nos dias de hoje o *Networking* é uma mais-valia para qualquer organização, também a Academia apostou neste conceito.

## **4.2 Etapas no desenvolvimento da Academia HUBEL**

Para que a Academia HUBEL se possa tornar uma realidade terão de ser percorridas várias etapas até à sua criação, desenvolvimento e certificação como entidade formadora. A contribuição do presente trabalho na criação da Academia HUBEL consistiu nas seguintes tarefas:

- Durante a fase inicial realizou-se uma ampla pesquisa, com vista a reunir toda informação necessária a nível técnico, legal e fiscal, para permitir delinear uma estratégia para a criação da Academia.
- Foi efetuada pesquisa sobre outras Academias já existentes em Portugal, como a Academia de Formação ATEC; Academia Centro de Frutologia Compal; Academia ACCOR e Academia GALP Energia.
- Elaboração de um questionário e aplicação junto dos alunos da UALG, com intuito de averiguar quais as fontes que estes utilizam para pesquisar emprego e informações sobre empresas, e averiguar qual o conhecimento que possuem sobre o grupo HUBEL. (Apêndice 6)
- Pesquisa no âmbito da certificação de entidade formadora, para verificar quais os requisitos para certificar uma entidade. Sendo que a nível nacional a entidade responsável pela atribuição das certificações é a Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DSQA, 2011).
- Criação de ferramentas que permitissem, num futuro, pedir a certificação da empresa como entidade de formação pela DGERT, nomeadamente o Manual de Qualidade Formativa (Apêndice 6), o Dossier Técnico-Pedagógico (Apêndice 7), e um Modelo de Certificado da Formação (Apêndice 9), de acordo com parâmetros da Portaria n.º 474/2010, de 8 de Julho, do DRE, para entregar aos participantes das formações na Academia.
- Registo da empresa na plataforma Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO), com vista a registar as formações certificadas. O SIGO constitui-se como uma plataforma de acesso reservado onde os Centros Novas Oportunidades e as Entidades Formadoras registam os percursos de qualificação desenvolvidos pelos adultos para posterior emissão dos certificados e diplomas daí decorrentes. (Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, 2010)
- A nível fiscal, a pesquisa foi realizada no sentido de compreender qual a melhor opção de enquadramento da Academia. A informação recolhida foi transmitida ao



Técnico Oficial de Contas (TOC) da HUBEL, para que pudessem ser tomadas as decisões sobre o melhor enquadramento fiscal da Academia. Por exemplo, aquando da obtenção de certificação pela DGERT, todas as entidades certificadas ficam automaticamente isentas de iva (n.º 10 do art.º 9º do CIVA), podendo optar-se pela isenção de iva, ou pela renúncia da mesma.

- Pesquisa sobre o objeto social da empresa, com vista a alterar a denominação do objeto social da existente empresa HUBEL Serviços Partilhados, Lda. para uma nova denominação HUBEL Academia – Formação e Consultoria, Lda. A administração optou pela criação de uma empresa própria para a Academia HUBEL, a ser desenvolvida na existente empresa HUBEL Serviços Partilhados, Lda., e que passaria a denominar-se HUBEL Academia – Formação e Consultoria, Lda..

#### **4.3 Questionário aos Alunos da UALG sobre Empregabilidade e o grupo HUBEL**

O trabalho de campo deste projeto consistiu na elaboração de um questionário e na sua aplicação a alunos da Universidade do Algarve, que constituem os potenciais jovens talentos que o grupo HUBEL pretende atrair.

Este questionário teve por objetivos:

1. Averiguar quais as fontes utilizadas para pesquisa de emprego e informação sobre empresas;
2. Averiguar quais os aspetos numa empresa que motivam os jovens quando procuram emprego;
3. Averiguar qual o conhecimento e a imagem que os alunos têm do grupo HUBEL.

Os resultados do questionário permitirão ter uma ideia geral dos instrumentos utilizados para pesquisa de emprego, das motivações dos jovens talentos e do conhecimento e da imagem que têm do grupo HUBEL, podendo futuramente permitir a elaboração de um plano estratégico de atração e promoção do grupo HUBEL junto dos recém-licenciados.

### **4.3.1 Metodologia**

O questionário foi aplicado a 142 alunos da Universidade do Algarve, que frequentam licenciatura e mestrados. Uma vez que em certos cursos o número de alunos era reduzido, optou-se por agrupar os alunos em áreas mais gerais, como foi o caso de Engenharia Eletrotécnica.

Os dados dos questionários foram introduzidos numa base de dados criada no *software* de estatística SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 22, sendo posteriormente tratados e analisados com este mesmo software.

O tratamento dos dados consistiu na determinação de medidas de estatística descritiva, nomeadamente frequências absolutas, frequências relativas, frequências relativas acumuladas e moda. Com os resultados obtidos elaboraram-se gráficos e tabelas.

### **4.3.2 Caracterização da amostra**

Os alunos que constituem a amostra têm idades maioritariamente entre 18-22 anos (80; 56.3%) e 23-27 anos (45; 31.7%) (Apêndice1, Tabela 1).

Quanto ao sexo, a maior parte dos alunos é do sexo masculino (112; 78.9%) (Apêndice1, Tabela 2).

Os alunos inquiridos frequentam os cursos de Engenharia Mecânica (22; 15.5%), Marketing (34; 23.9%), Engenharia Eletrónica (33; 23.2%), Engenharia Informática (31; 21.8%) e Agronomia (22; 15.5%) (Apêndice1, Tabela 3).

### **4.3.3 Pesquisa de emprego e informações sobre empresas**

#### **4.3.3.1 “Onde pesquisa ofertas de emprego?”**

Nesta questão foi pedido aos alunos que ordenassem de 1 a 8 as diferentes opções de resposta, sendo 1 o valor mais importante e 8 o menos importante.

Para cada item consideram-se as frequências acumuladas (%) das 3 respostas que atribuem maior importância (1+2+3).

Os itens com maiores percentagens acumuladas de respostas 1+2+3 foram (Tabela 1):

- “Internet” (75.8%), “Portal do Emprego” (62.1%), e “Conhecidos” (54.5%). Estes foram igualmente os itens em que o valor da Moda foi “1”, que corresponde ao mais importante.
- “Jornais” e “Notícias” foram os itens com menores percentagens acumuladas, 15.2% e 18.2%, respetivamente. Para estes itens os valores da Moda foram “7” e “6”, que correspondem a valores menos importantes.

**Tabela 1. Estatística descritiva das respostas à questão “Onde pesquisa ofertas de emprego” (Ver apêndice 2)**

Onde pesquisa ofertas de emprego	Moda	Percentagem acumulada das respostas (1+2+3)
<b>Internet</b>	“1” (33.3%)	75.8%
<b>Portal de Emprego</b>	“1” (23.5%)	62.1%
<b>Conhecidos</b>	“1” (26.5%)	54.5%
<b>Universidade</b>	“4” (18.9%)	36.4%
<b>Redes Sociais</b>	“7” (22%)	34.8%
<b>Notícias</b>	“6” (28.8%)	18.2%
<b>Jornais</b>	“7” (28%)	15.2%

#### 4.3.3.2 “Onde pesquisa informação sobre empresas”

Nesta questão foi pedido aos alunos que ordenassem de 1 a 8 as diferentes opções de resposta, sendo 1 o valor mais importante e 8 o menos importante.

Para cada item consideram-se as frequências acumuladas (%) das 3 respostas que atribuem maior importância (1+2+3).

Os itens com maiores percentagens acumuladas de respostas 1+2+3 foram (tabela 2):

- “Internet” (91.7%) e “Conhecidos” (53.0%). No caso da “Internet” o valor da Moda foi “1”, que corresponde ao mais importante, enquanto “Conhecidos” teve Moda “3”.
- Os itens com menores percentagens acumuladas foram “Jornais” (25.8%), “Universidades” (28.8%) e “Portal do Emprego” (28.8%). Para estes itens os valores da Moda foram “7”, “5” e “4”, que correspondem a valores menos importantes.

**Tabela 2. Estatística descritiva das respostas à questão “Onde pesquisa informação sobre empresas” (Ver apêndice 3)**

Onde pesquisa informação sobre empresas	Moda	Percentagem acumulada das respostas (1+2+3)
<b>Internet</b>	“1” (75.8%)	91.7%
<b>Conhecidos</b>	“3” (22.7%)	53.0%
<b>Redes Sociais</b>	“2” (23.5%)	37.9%

<b>Notícias</b>	“5” (20.5%)	34.1%
<b>Universidade</b>	“5” (22.0%)	28.8%
<b>Portal de Emprego</b>	“4” (28.8%)	28.8%
<b>Jornais</b>	“7” (25.0%)	25.8%

#### 4.3.3.3 “Quais os aspetos mais importantes a ter em conta numa empresa quando procura por emprego?”

Nesta questão foi pedido aos alunos que ordenassem de 1 a 14 as diferentes opções de resposta, sendo 1 o valor mais importante e 14 o menos importante.

Para cada item consideram-se as frequências acumuladas (%) das 3 respostas que atribuem maior importância (1+2+3).

Os principais aspetos com maiores percentagens acumuladas de respostas 1+2+3 foram:

- “**Oportunidades de progressão na carreira**” (47.8%) e “**Vencimento**” (44.1%) seguidos de “**Trabalho a realizar**” (35.3%) e o “**Bom ambiente de trabalho**” (34.6%). No caso de “**Vencimento**” e “**Trabalho a realizar**”, o valor da Moda foi “1”, que corresponde ao mais importante; “**Oportunidades de progressão na carreira**” e “**Bom ambiente de trabalho**” apresentaram valor de Moda “2” (O segundo valor mais importante).
- O aspeto que obteve menos percentagem foi “**Feedback constante**” (4.4%), apresentando um valor de Moda de “13” (38.2%), que correspondem a um dos valores menos importantes.

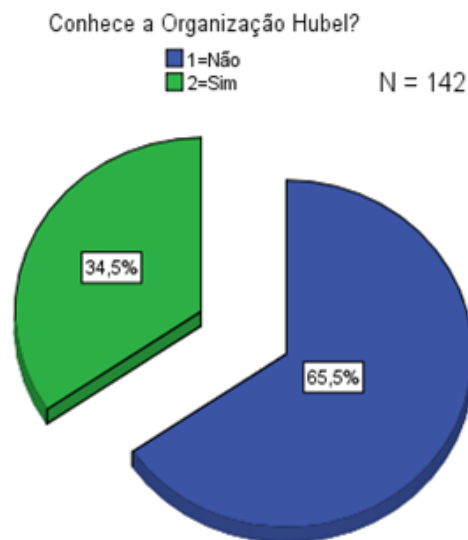
*Tabela 3. Estatística descritiva das respostas à questão “Quais os aspetos mais importantes a ter em conta numa empresa quando procura por emprego?” (Ver apêndice 4)*

<b>Quais os aspetos mais importantes a ter em conta numa empresa quando procura por emprego?</b>	<b>Moda</b>	<b>Percentagem acumulada das respostas (1+2+3)</b>
<b>Horário de trabalho flexível</b>	“5” (13.2%)	14.7%
<b>A localização da empresa</b>	“2” (11.0%)	29.4%
<b>Um trabalho que permita ter autonomia</b>	“6” “8” “11” (11.0%)	12.5%
<b>Trabalho a realizar</b>	“1” (19.1%)	35.3%
<b>Oportunidades de progressão na carreira</b>	“2” (16.9%)	47.8%
<b>Oportunidades de formação</b>	“3” (14.7%)	27.2%
<b>Imagem / reputação da empresa</b>	“10” (12.5%)	12.5%
<b>Ser uma empresa inovadora</b>	“5” (13.2%)	11.0%
<b>Bom ambiente de trabalho</b>	“2” (14.7%)	34.6%
<b>Possibilidade de integração na empresa</b>	“10” (11.8%)	15.4%
<b>Vencimento</b>	“1” (19.1%)	44.1%
<b>Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal</b>	“8” (13.2%)	22.1%
<b>Feedback constante</b>	“13” (38.2%)	4.4%

#### 4.3.4 Organização HUBEL

##### 4.3.4.1. “Conhece a organização HUBEL?”

Quando questionados acerca de conhecerem a org. HUBEL, 93 (65,5%), responderam que não, e 49 (34,5%) que sim (Gráfico 1; Apêndice 4).



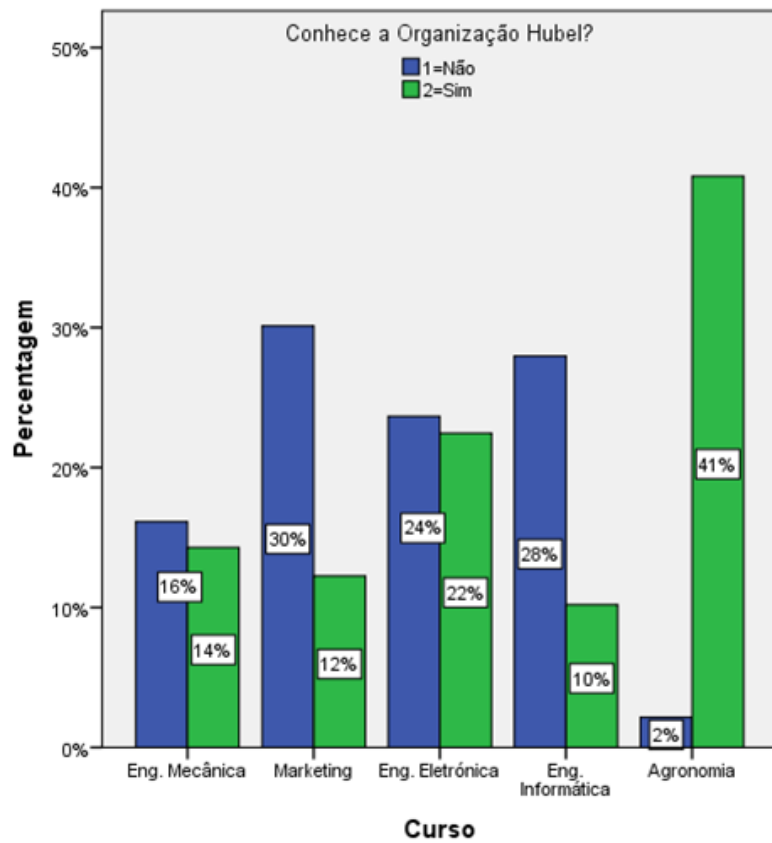
**Gráfico 1. Respostas dos alunos à questão “Conhece a organização Hubel?”**

Analisando os alunos que responderam negativamente, verificamos que a maioria pertence ou frequenta o curso de Marketing (28; 30,1%) e Eng. Informática (26; 28,0%) (Gráfico 2; Apêndice 5)

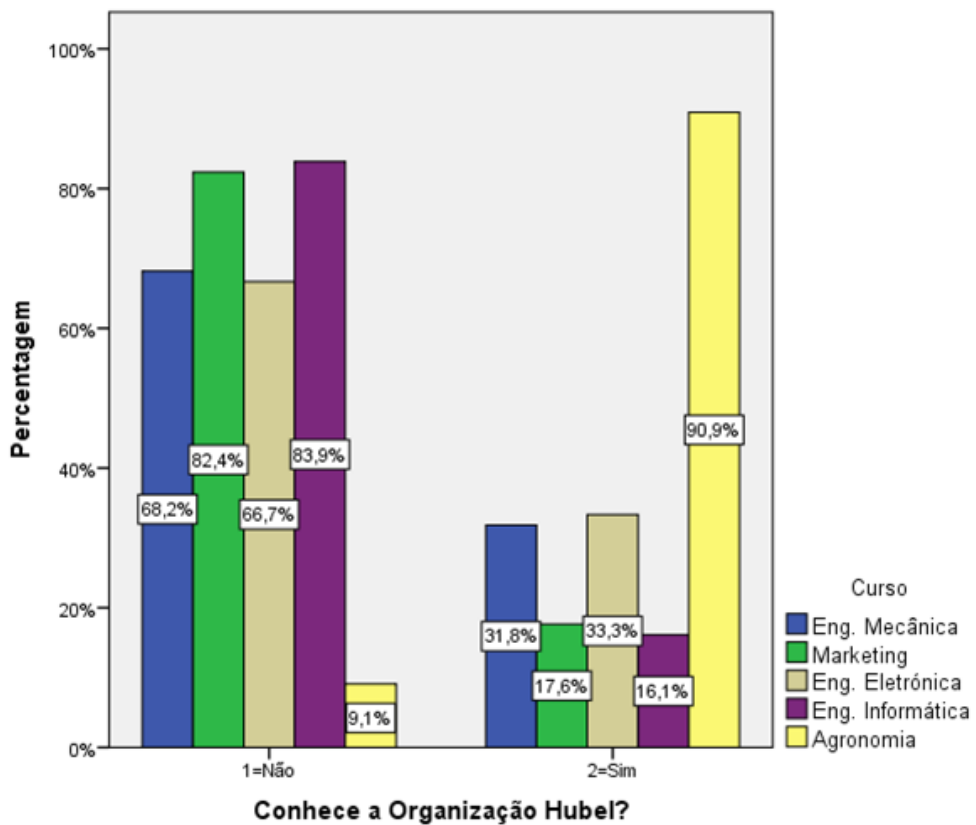
Relativamente aos alunos que afirmaram conhecer a organização HUBEL, verifica-se que estes frequentam maioritariamente o curso de Agronomia (20; 40,8%) e Engenharia Eletrotécnica (11; 22,4%).

Dentro do curso de Engenharia Mecânica, Marketing, Eletrónica, Informática, a maioria dos alunos desconhece a Organização HUBEL.

Em Agronomia, a quase totalidade dos alunos (90,9%) respondeu afirmativamente e diz que conhece a organização (Gráfico 3; Apêndice 5).



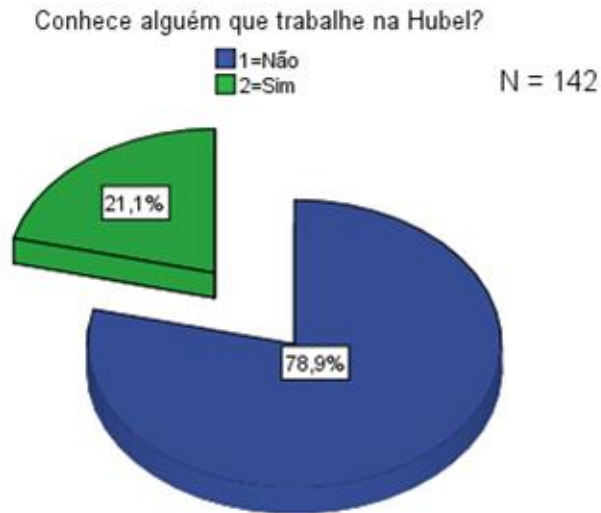
**Gráfico 2.** Respostas dos alunos à questão “Conhece a organização Hubel?”, em função do curso que frequentado.



**Gráfico 3.** Respostas afirmativas e negativas dos alunos à questão “Conhece a organização Hubel?”, por curso.

#### 4.3.4.2. “Conhece alguém que trabalhe na organização Hubel?”

Quando questionados acerca de conhecerem alguém que trabalhe na org. Hubel, 112 (78.9%), responderam que não, e 30 (21.1%) que sim (Gráfico 4; Apêndice 5)

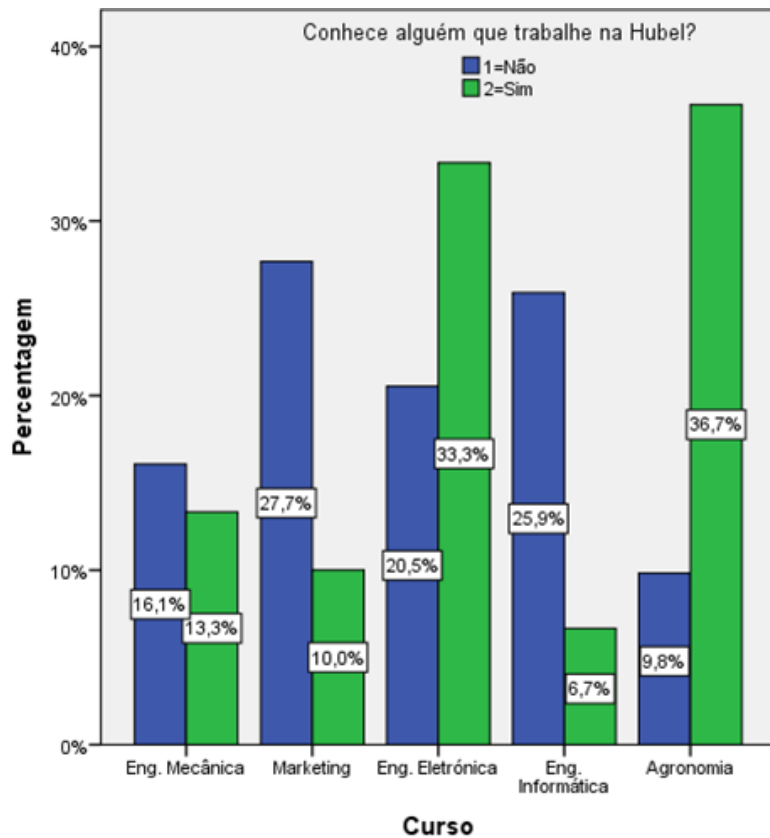


**Gráfico 4. Respostas dos alunos à questão “Conhece alguém que trabalhe na organização Hubel?”**

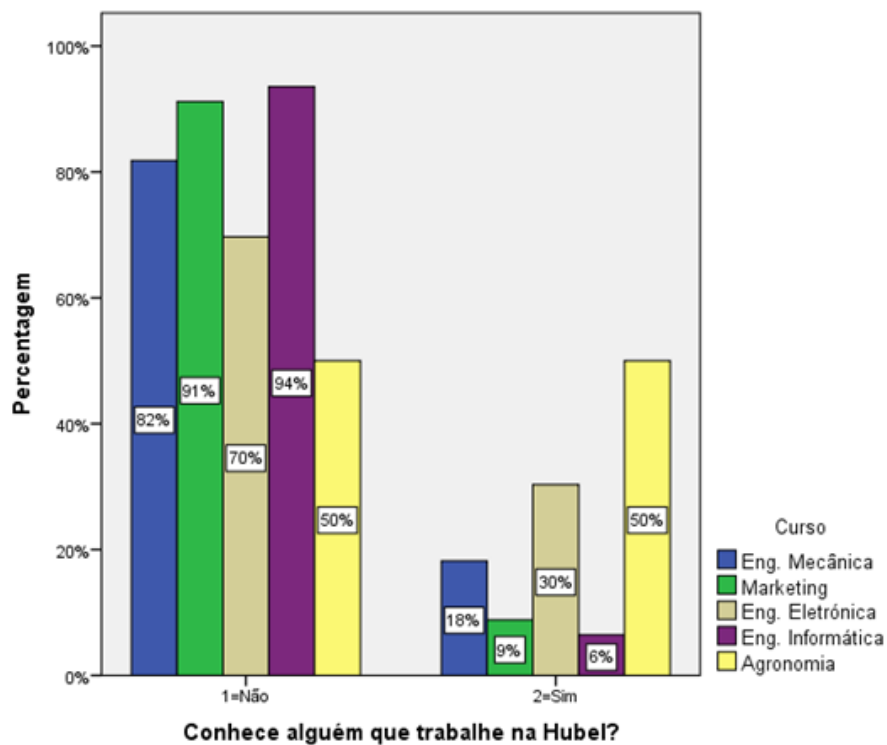
Analisando, as respostas, dos 112 alunos que responderam não conhecer a HUBEL, verifica-se que a maior % de respostas corresponde a alunos de marketing (31; 27.7%), Engenharia Informática (29; 25.9%) (Gráfico 5; Apêndice 5)

Relativamente aos alunos que afirmaram conhecer alguém que trabalhe na HUBEL (30), a maior % foi obtida no curso de Agronomia (11; 36.7%) seguida de Engenharia Eletrotécnica (10; 33.3%)

Em todos os cursos dominam as respostas negativas relativamente a conhecer alguém que trabalhe na HUBEL, à exceção do curso de Agronomia, em que o número de respostas negativas e afirmativas é idêntico (Gráfico 6; Apêndice 5).



**Gráfico 5.** Respostas dos alunos à questão “Conhece alguém que trabalhe na organização Hubel?”, em função do curso que frequentado.



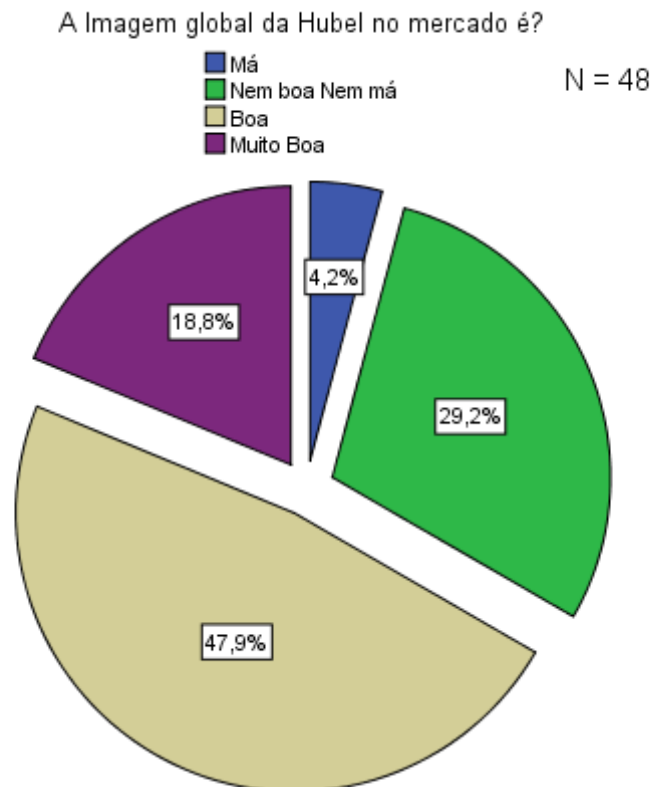
**Gráfico 6.** Respostas afirmativas e negativas dos alunos à questão “Conhece alguém que trabalhe na organização Hubel?”, por curso.



#### 4.3.4.3. “Imagem global da Hubel no mercado”

Apenas 48 (33.8%) dos 142 alunos, deram uma resposta relativamente à questão da imagem global da HUBEL no mercado.

A maior % de respostas obtidas referem que a imagem global da HUBEL no mercado é boa (23; 47.9%), e apenas 4.2% (2 alunos) referem que a imagem global é má. Houve ainda 9 alunos (18.8%), que avaliaram a imagem como sendo muito boa.



*Gráfico 7. Respostas dos alunos à questão “A imagem global da Hubel no mercado é?”*

#### 4.3.4.4. “Classificação dos atributos da marca HUBEL”

Relativamente aos vários atributos analisados pelos alunos, verificou-se novamente uma elevada taxa de não resposta, e apenas se obtiveram 47 respostas válidas (33.1%) (Apêndice 5).

As maiores % de respostas relativamente a Concordo, foram obtidas para os seguintes atributos: Atual (68.1%); Competente (%); Credível; Qualidade e Expansão e Inovadora (Tabela 4; Apêndice5).

Houve igualmente um elevado nº de respostas (Não discordo nem Concordo), para os atributos: Liderança; Jovem; Flexível; Segurança; Completa e Entusiasmante.

Atributos como Inovadora; Experiência e Prestígio, apresentaram maiores percentagens de “Concordo” no entanto as respostas “Não Discordo nem Concordo” obtiveram percentagens muito próximas.

Estas elevadas percentagens de “Não discordo nem concordo” podem relevar um desconhecimento da organização, por grande parte dos alunos.

**Tabela 4. Percentagens de respostas à questão “Classifique a marca Hubel nos seguintes atributos”**

	<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem Discordo Nem Concordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
<b>Atual</b>	-	-	21.3%	<b>68.1%</b>	10.6
<b>Competente</b>	-	-	27.7	<b>66.0</b>	6.4
<b>Credível</b>	-	-	36.2	<b>51.1</b>	12.8
<b>Inovadora</b>	-	-	<b>40.4</b>	<b>46.8</b>	12.8
<b>Liderança</b>	-	-	<b>57.4</b>	38.3	4.3
<b>Jovem</b>	-	6.4	<b>57.4</b>	31.9	4.3
<b>Qualidade</b>	-	-	31.9	<b>53.2</b>	14.9
<b>Expansão</b>	-	-	23.4	<b>55.3</b>	21.3
<b>Flexível</b>	-	2.1	<b>68.1</b>	29.8	-
<b>Segurança</b>	-	2.1	<b>61.7</b>	29.8	6.4
<b>Completa</b>	-	4.3	<b>59.6</b>	31.9	4.3
<b>Entusiasmante</b>	-	8.7	<b>58.7</b>	30.4	2.2
<b>Experiência</b>	-	2.1	<b>44.7</b>	<b>46.8</b>	6.4
<b>Prestígio</b>	-	2.1	<b>40.4</b>	<b>42.6</b>	14.9

#### 4.4 Análise SWOT da Academia HUBEL

No âmbito do presente projeto, realizou-se uma análise SWOT, para a futura Academia HUBEL, a fim de efetuar um diagnóstico estratégico da empresa, do seu meio envolvente, e assim poder traçar objetivos futuros.

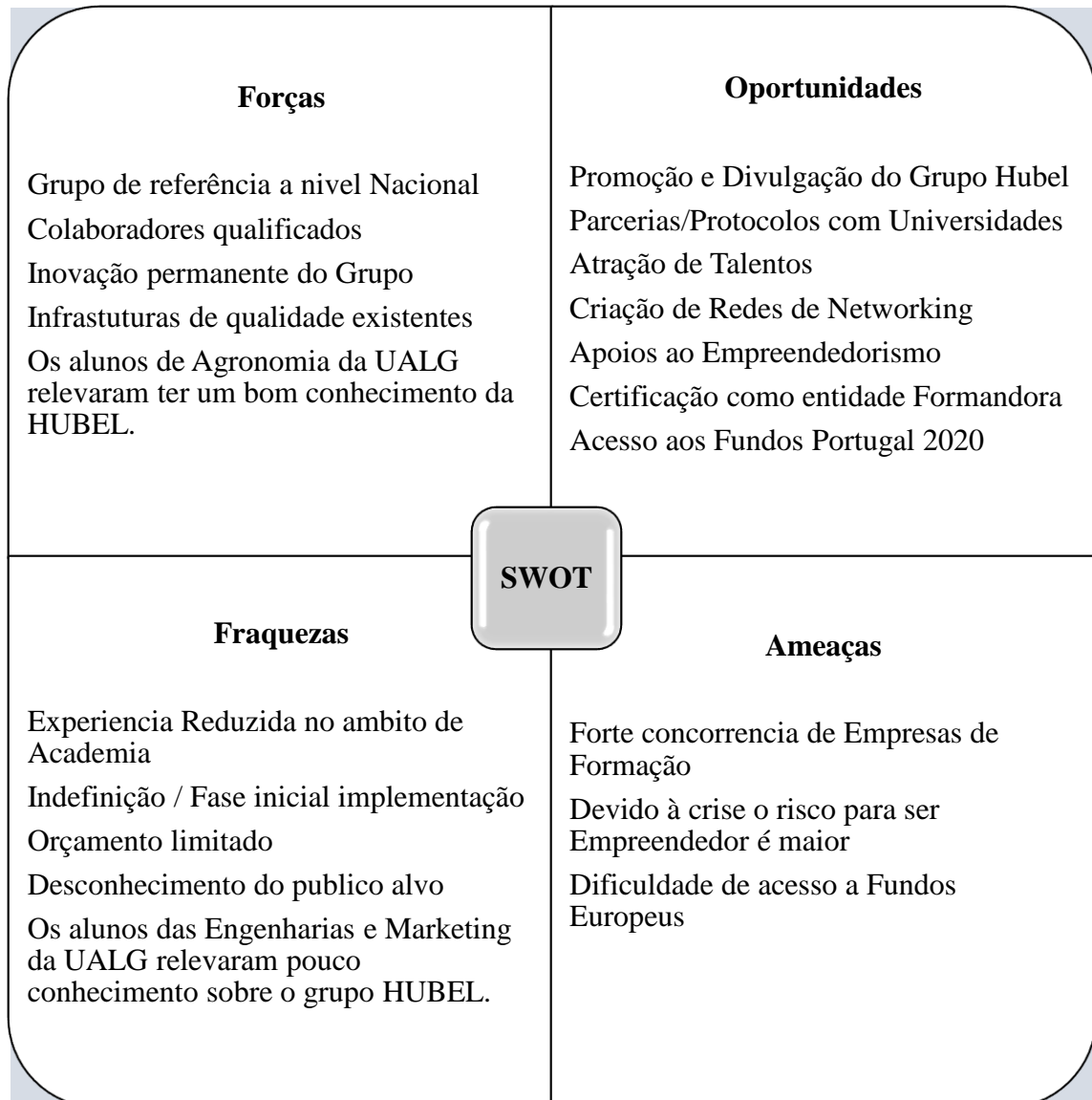


Figura 3. Análise SWOT da Academia Hubel

#### **4.5. Formação para a Academia HUBEL**

Com a Academia HUBEL pretende-se melhorar o sistema de formação dentro do grupo HUBEL, dando resposta às necessidades de formação dos seus colaboradores, permitindo desenvolver competências e o potencial dos colaboradores, mas também com o intuito de alargar a formação a pessoas não pertencentes ao grupo HUBEL, como a recém-licenciados, público no geral com interesses nas áreas de negócio e conhecimento do grupo.

Com base no sistema de formação do grupo HUBEL, e tendo como fundo a ideia de desenvolvimento da Academia, bem como a sua certificação como entidade formadora, foram realizadas várias atividades relativas ao desenvolvimento da formação, no âmbito do grupo referente ao ano de 2015, em particular nas empresas do eixo tecnológico.

Durante o projeto, tive a oportunidade de participar no Diagnóstico de Necessidades de Formação e Planeamento do programa formativo para o ano de 2015, que ocorreu no início do ano.

Durante o processo de identificação de necessidades de formação e definição de um novo plano formativo, foram utilizadas formas ou instrumentos de diagnóstico de necessidades de formação adaptadas à realidade, especificidade e necessidades das empresas do grupo, tendo em conta o fator tempo, que se verificou ser bastante reduzido.

##### **4.5.1 Desenvolvimento da Formação na HUBEL para o ano de 2015**

O desenvolvimento da formação para o ano 2015 no grupo HUBEL, teve início em Janeiro, tendo-se realizado um levantamento e diagnóstico das necessidades de formação, do qual resultou um documento com o mapa das ações de formação que se iriam realizar durante o corrente ano.

O mapa das ações de formação foi ao encontro das necessidades de formação expostas na organização, bem como da estratégia e objetivos definidos pela administração.

A elaboração do plano de formação para o ano de 2015 seguiu as normas de qualidade para formação da HUBEL, tendo-se realizado as seguintes tarefas:

- Para a **Identificação e Análise das Necessidades de Formação na HUBEL** foram efetuadas entrevistas às chefias; recebidas sugestões por parte dos colaboradores, através do documento de sugestões disponível no grupo; recebidas orientações sobre as formações definidas pela administração. Desta compilação resultou um mapa com o levantamento de necessidades de formação, que foi submetido à administração para análise e aprovação das ações de formação propostas.
- Tendo em conta o ponto anterior foi elaborado o **Planeamento da Formação para 2015**, onde se propuseram cerca de 50 formações a nível técnico e comportamental.
- A nível do **Acompanhamento das Ações de Formação** e a fim de proporcionar que o plano de formação decorresse de acordo com as normas de qualidade exigidas foi dado apoio na fase de pré formação, nomeadamente na preparação de ações (contacto e seleção de entidades formadoras; definição de datas e preparação dos locais das formações; seleção e contacto de participantes).

## **Capítulo 5. CONCLUSÃO**

Este projeto de mestrado visou ajudar a tornar a ideia da Academia HUBEL uma realidade. O projeto teve o seu foco no desenvolvimento da atração de talentos e na formação. No entanto, as atividades desenvolvidas foram abrangentes no sentido de apoiar a criação e desenvolvimento da Academia, incluindo pesquisa e apoio em tarefas de âmbito técnico, fiscal, legislativo, para permitir que a Academia inicie a sua atividade, como uma mais-valia para todo o grupo HUBEL.

Numa primeira fase de pesquisa e compilação de informação, os objetivos foram atingidos, tendo-se obtido informação sobre os requisitos técnicos, legais e fiscais, que permitirão à HUBEL delinear uma estratégia para a criação da Academia.

Foram igualmente desenvolvidas os documentos necessários para a obtenção futura da certificação da empresa como entidade formadora pela DGERT, nomeadamente o Manual de Qualidade Formativa, o Dossier Técnico-Pedagógico e um Modelo de Certificado da Formação, de acordo com a legislação em vigor.

Aplicou-se também um questionário a alunos da UALG. Este questionário permitiu identificar o conhecimento dos alunos sobre o grupo HUBEL e determinar o que os atrai numa empresa, bem como quais os principais métodos de pesquisa de emprego que utilizam.

De acordo com o questionário realizado aos alunos da Universidade do Algarve, as principais fontes para pesquisa de emprego bem como a informação sobre empresas são a internet. Nesse sentido, sugere-se que estes deverão ter futuramente um enfoque especial como meio de divulgação de emprego, de forma a captar os talentos, e divulgar o grupo HUBEL.

Os aspetos mais importantes que os alunos referiram ter em conta quando procuram emprego são as “oportunidades de progressão na carreira” e o “vencimento”.

Uma das vertentes mais conhecidas do grupo é a HUBEL-Agrícola, pelo que os alunos que mencionaram conhecer o grupo, afirmaram ser uma empresa agrícola. Poucos foram os que revelaram ter conhecimento sobre a HUBEL-Indústria da Água e HUBEL-Engenharia e Serviços.

Dos alunos que referiram ter conhecimento do grupo HUBEL, a maioria tem uma opinião da imagem global do grupo como sendo boa e muito boa.

Da análise SWOT realizada identificou-se como forças, o facto ser um grupo de referência a nível Nacional, com uma gestão altamente competente, com infraestruturas de qualidade e com colaboradores qualificados, onde existe uma procura permanente pela inovação. O facto de os alunos de Agronomia da UALG revelarem ter um bom conhecimento da HUBEL constitui igualmente um ponto positivo.

A nível de oportunidades a Academia, poderá representar um meio de promoção e divulgação do grupo, desenvolvendo parcerias e protocolos com universidades, que permitirão atrair talentos, desenvolver redes de *networking* e apoiar o empreendedorismo. A certificação como entidade formadora representará uma mais-valia para o grupo, possibilitando ainda o acesso aos fundos de apoio comunitário.

As fraquezas identificadas na análise SWOT dizem respeito à experiência reduzida no âmbito de desenvolvimento de academias, à existência de um orçamento limitado e ainda alguma indefinição sobre o início da implementação da Academia. Outro aspeto negativo identificado foi o fraco conhecimento dos alunos das Engenharias e Marketing a da UALG relativamente ao grupo HUBEL.

A nível de ameaças para a Academia, existe uma forte concorrência com outras empresas de formação; devido à crise, o risco para se empreendedor é maior, e ainda a dificuldade e complexidade de aceder a fundos de apoio comunitários.

Na formação, este projeto deu-me a oportunidade de participar num conjunto de atividades que permitiram ter uma ideia das formas de organização e gestão da formação num grande grupo empresarial. Uma das atividades em que participei foi o desenvolvimento do plano de formação do grupo HUBEL para o ano de 2015, onde foi realizado um levantamento e diagnóstico das necessidades de formação, da qual resultou um documento com o mapa das ações de formação previstas para o corrente ano.

Na área da formação sugiro a aplicação da avaliação do Retorno do Investimento em Formação (ROI), algo que permitiria à Gestão dos Recursos Humanos da Hubel afirmar-se como *player* estratégicos junto do *top management* nacional. O retorno do investimento na formação pode ser uma mais-valia para o grupo, pois poderá detetar os efeitos das formações desenvolvidas e ajudar a tomar futuras decisões no sentido de otimizar a qualidade da formação no grupo Hubel.

Este projeto foi bastante enriquecedor tendo permitido ver o funcionamento por dentro de uma grande organização, como é o caso do grupo HUBEL, onde a busca pela inovação e excelência é permanente. Proporcionou igualmente o aumento, desenvolvimento e aprofundamento dos conhecimentos, competências, pelo que finalizo bastante satisfeito com as aprendizagens que foram adquiridas e desenvolvidas ao longo deste.



## Referências Bibliográficas

- Academia de Formação ATEC (2003) <http://www.atec.pt/> (Acedido a 06-04-2015)
- Academia Galp Energia (2010). (Acedido a 06-04-2015)  
<http://www.galpennergia.com/PT/Sustentabilidade/Valorizar-capital-humano/Paginas/Academia-Galp-Energia.aspx>
- Academia Centro de Frutologia Compal (2012) (Acedido a 06-04-2015)  
<http://www.centrofrutologiacompal.pt/2015/academia>
- Academia Accor (2012) <http://academiaaccor.com.br/> (Acedido a 06-04-2015)
- António, L. (2014) É fácil criar a sua Academia de Formação. A grande aposta de 2014 (Acedido a 10-03-2015) <http://www.luisaantonio.pt/?p=3284>
- Araújo, L. e Garcia, A. (2009) *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. Edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- Berger, L. e Berger D. (2004). D. R. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Bersin, J. (2006). Talent Management: What is it? Why now? (Acedido a 10-5-2015)  
<http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf>
- Beechler, S. e Woodward, I (2009), The global war for talent. *Journal of International Management* 15, 273-285.
- Bobby, D. (2015) 5 maneiras de vencer a guerra pelo talento. *Human Resources Portugal*. (Acedido a 20-8-2015) <http://hrportugal.pt/2015/08/19/5-maneiras-de-vencer-a-guerra-pelo-talento/>
- Buyens, De Vos, A. e Meganck, A. (2005). The role of the psychological contract in retention Management: Confronting HR-managers and employees views on retention factors and the relationship with employees intentions to stay. *Vlerick Leyven Gent Management School Working Paper Series*
- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator : Recursos humanos e sucesso empresarial*. Publicações Dom Quixote.

- Cardim, J. (2009). 2ª Edição. *Práticas de Formação Profissional*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação – DSQA (2011). *Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras - Sistema e Requisitos de Certificação*. (Acedido a 20-4-2015) <http://certifica.dgert.msess.pt/>
- Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação – DSQA (2011). *Etapas para a certificação da entidade formadora*. (Acedido a 20-4-2015) <http://certifica.dgert.msess.pt/>
- Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação – DSQA (2011). *Guião orientador do MQAF*. (Acedido a 20-4-2015) <http://certifica.dgert.msess.pt/>
- Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular (2011). *Documento de Apoio à Constituição de Processos Técnico-Pedagógicos* (Acedido a 17-3-2015) [http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/Doc\\_Apoio\\_Dossier\\_t%C3%A9cnico-pedag%C3%B3gicoTI6\\_11-8\\_6\\_11-9\\_6\\_11.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/Doc_Apoio_Dossier_t%C3%A9cnico-pedag%C3%B3gicoTI6_11-8_6_11-9_6_11.pdf)
- Fernandes, A. (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Lisboa, Livros Horizonte.
- 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
- Ferro, A. (2011) A Formação tem valor comercial. *RH Online* (Acedido a 15-8-2015) <http://www.rhonline.pt/Listagens/Default6ff4.html?ID=143&IDP=142&P=2&IDI=&IDM=5>
- Fundo Monetário Internacional (2015) *Portugal: Declaração final da missão de consulta ao abrigo do Artigo IV referente a 2015* (Acedido a 26-03-2015) [http://cdn.negocios.xl.pt/files/2015-03/17-03-2015\\_14\\_59\\_48\\_Artigo\\_IV\\_do\\_FMI\\_para\\_Portugal.pdf](http://cdn.negocios.xl.pt/files/2015-03/17-03-2015_14_59_48_Artigo_IV_do_FMI_para_Portugal.pdf)
- Garvin, D. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. July 1993 (Acedido a 10-04-2015) <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

Garvin, D., e Gino, F. (2008). The Learning Organization Survey Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, March 2008. (Acedido a 10-04-2015)

<https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, , Cardoso, C. e Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa. Edições Sílabo (2ª edição)

Instituto Português da Qualidade (2002). *NP ISO 10015*. (acedido a 3-07-2015)

<http://www1.ipq.pt/PT/site/clientes/pages/Norma.aspx?docId=IPQDOC-185-154416>

Mehta, M., Kurbetti, A. e Dhankhar, R. (2014). Review paper – study on employee and commitment. *International journal of advance research in computer science and management studies*.

Michaels, E. Handfield-Jones, H. e Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

NP ISO 10015:2002 - Gestão da qualidade. *Linhas de orientação para a formação (ISO 10015:1999)*.

Ortlieb, R. e Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The international journal of human resource management*.

Porter, M. e Kramer M. Criação de Valor compartilhado (2011). *Harvard Business Review Brasil*. (acedido a 8-04- 2015) <http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>

Stuart-Kotze, R. e Dunn C. (2008). *Who are your best people? How to find, measure and manage your top talent*. Pearson Education Limited, Edinburg Gate.

## APÊNDICES

Apêndice 1. Outputs do SPSS relativamente à caracterização da amostra

**Tabela 1. Distribuição de frequências dos alunos por idade.**

Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
18-22	80	56.3	56.3	56.3
23-27	45	31.7	31.7	88.0
28-33	9	6.3	6.3	94.4
>33	8	5.6	5.6	100.0
Total	142	100.0	100.0	

**Tabela 2. Distribuição de frequências dos alunos por sexo.**

Sexo	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Masculino	112	78.9	78.9	78.9
Feminino	30	21.1	21.1	100.0
Total	142	100.0	100.0	

**Tabela 3. Distribuição de frequências dos alunos por curso.**

Curso	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Eng. Mecânica	22	15.5	15.5	15.5
Marketing	34	23.9	23.9	39.4
Eng. Eletrónica	33	23.2	23.2	62.7
Eng. Informática	31	21.8	21.8	84.5
Agronomia	22	15.5	15.5	100.0
Total	142	100.0	100.0	

Apêndice 2. Outputs do SPSS relativamente à questão “Onde pesquisa ofertas de emprego?”

**Onde pesquisa ofertas de emprego? Conhecidos**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	35	24.6	26.5	26.5
	2	24	16.9	18.2	44.7
	3	13	9.2	9.8	54.5
	4	21	14.8	15.9	70.5
	5	16	11.3	12.1	82.6
	6	9	6.3	6.8	89.4
	7	14	9.9	10.6	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa ofertas de emprego? Universidades**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	11	7.7	8.3	8.3
	2	15	10.6	11.4	19.7
	3	22	15.5	16.7	36.4
	4	25	17.6	18.9	55.3
	5	20	14.1	15.2	70.5
	6	18	12.7	13.6	84.1
	7	19	13.4	14.4	98.5
	8	2	1.4	1.5	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa ofertas de emprego? Redes Sociais**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	3	2.1	2.3	2.3
	2	18	12.7	13.6	15.9
	3	25	17.6	18.9	34.8
	4	17	12.0	12.9	47.7
	5	12	8.5	9.1	56.8
	6	25	17.6	18.9	75.8
	7	29	20.4	22.0	97.7
	8	3	2.1	2.3	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa ofertas de emprego? Portal de Emprego**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	31	21.8	23.5	23.5
	2	28	19.7	21.2	44.7
	3	23	16.2	17.4	62.1
	4	21	14.8	15.9	78.0
	5	17	12.0	12.9	90.9
	6	6	4.2	4.5	95.5
	7	5	3.5	3.8	99.2
	8	1	.7	.8	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa ofertas de emprego? Notícias**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	4	2.8	3.0	3.0
	2	6	4.2	4.5	7.6
	3	14	9.9	10.6	18.2
	4	18	12.7	13.6	31.8
	5	25	17.6	18.9	50.8
	6	38	26.8	28.8	79.5
	7	24	16.9	18.2	97.7
	8	3	2.1	2.3	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa ofertas de emprego? Internet**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	44	31.0	33.3	33.3
	2	35	24.6	26.5	59.8
	3	21	14.8	15.9	75.8
	4	8	5.6	6.1	81.8
	5	15	10.6	11.4	93.2
	6	3	2.1	2.3	95.5
	7	4	2.8	3.0	98.5
	8	2	1.4	1.5	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa ofertas de emprego? Jornais**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	4	2.8	3.0	3.0
	2	4	2.8	3.0	6.1
	3	12	8.5	9.1	15.2
	4	21	14.8	15.9	31.1
	5	24	16.9	18.2	49.2
	6	27	19.0	20.5	69.7
	7	37	26.1	28.0	97.7
	8	3	2.1	2.3	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa ofertas de emprego? Outro**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	1	.7	33.3	33.3
	3	1	.7	33.3	66.7
	8	1	.7	33.3	100.0
	Total	3	2.1	100.0	
Missing		139	97.9		
Total		142	100.0		

Apêndice 3. Outputs do SPSS relativamente à questão “Onde pesquisa informações sobre empresas?”

**Onde pesquisa Informações sobre empresas? Conhecidos**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	17	12.0	12.9	12.9
	2	23	16.2	17.4	30.3
	3	30	21.1	22.7	53.0
	4	11	7.7	8.3	61.4
	5	16	11.3	12.1	73.5
	6	15	10.6	11.4	84.8
	7	20	14.1	15.2	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa Informações sobre empresas? Universidades**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	3	2.1	2.3	2.3
	2	19	13.4	14.4	16.7
	3	16	11.3	12.1	28.8
	4	24	16.9	18.2	47.0
	5	29	20.4	22.0	68.9
	6	19	13.4	14.4	83.3
	7	22	15.5	16.7	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa Informações sobre empresas? Redes Sociais**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	1	.7	.8	.8
	2	31	21.8	23.5	24.2
	3	18	12.7	13.6	37.9
	4	20	14.1	15.2	53.0
	5	21	14.8	15.9	68.9
	6	17	12.0	12.9	81.8
	7	21	14.8	15.9	97.7
	8	3	2.1	2.3	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		



**Onde pesquisa Informações sobre empresas? Portal de Emprego**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	5	3.5	3.8	3.8
	2	16	11.3	12.1	15.9
	3	17	12.0	12.9	28.8
	4	38	26.8	28.8	57.6
	5	19	13.4	14.4	72.0
	6	23	16.2	17.4	89.4
	7	14	9.9	10.6	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa Informações sobre empresas? Notícias**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	3	2.1	2.3	2.3
	2	18	12.7	13.6	15.9
	3	24	16.9	18.2	34.1
	4	21	14.8	15.9	50.0
	5	27	19.0	20.5	70.5
	6	23	16.2	17.4	87.9
	7	16	11.3	12.1	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa Informações sobre empresas? Internet**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	100	70.4	75.8	75.8
	2	13	9.2	9.8	85.6
	3	8	5.6	6.1	91.7
	4	1	.7	.8	92.4
	5	1	.7	.8	93.2
	6	3	2.1	2.3	95.5
	7	4	2.8	3.0	98.5
	8	2	1.4	1.5	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa Informações sobre empresas? Jornais**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	4	2.8	3.0	3.0
	2	12	8.5	9.1	12.1
	3	18	12.7	13.6	25.8
	4	19	13.4	14.4	40.2
	5	16	11.3	12.1	52.3
	6	28	19.7	21.2	73.5
	7	33	23.2	25.0	98.5
	8	2	1.4	1.5	100.0
	Total	132	93.0	100.0	
Missing		10	7.0		
Total		142	100.0		

**Onde pesquisa Informações sobre empresas? Outro**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	4	1	.7	50.0	50.0
	8	1	.7	50.0	100.0
	Total	2	1.4	100.0	
Missing		140	98.6		
Total		142	100.0		

Apêndice 4. Outputs do SPSS relativamente à questão “Quais os aspetos mais importantes a ter em conta numa empresa quando procura por emprego?”

**Aspectos Mais Importantes Numa Empresa: Horário de trabalho flexível**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	6	4.2	4.4	4.4
	2	8	5.6	5.9	10.3
	3	6	4.2	4.4	14.7
	4	14	9.9	10.3	25.0
	5	18	12.7	13.2	38.2
	6	12	8.5	8.8	47.1
	7	12	8.5	8.8	55.9
	8	7	4.9	5.1	61.0
	9	11	7.7	8.1	69.1
	10	10	7.0	7.4	76.5
	11	4	2.8	2.9	79.4
	12	13	9.2	9.6	89.0
	13	15	10.6	11.0	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspectos Mais Importantes Numa Empresa: A Localização da empresa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	14	9.9	10.3	10.3
	2	15	10.6	11.0	21.3
	3	11	7.7	8.1	29.4
	4	11	7.7	8.1	37.5
	5	12	8.5	8.8	46.3
	6	8	5.6	5.9	52.2
	7	11	7.7	8.1	60.3
	8	7	4.9	5.1	65.4
	9	6	4.2	4.4	69.9
	10	6	4.2	4.4	74.3
	11	11	7.7	8.1	82.4
	12	8	5.6	5.9	88.2
	13	14	9.9	10.3	98.5
	14	2	1.4	1.5	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Um trabalho que permita ter autonomia**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	2	1.4	1.5	1.5
	2	5	3.5	3.7	5.1
	3	10	7.0	7.4	12.5
	4	9	6.3	6.6	19.1
	5	8	5.6	5.9	25.0
	6	15	10.6	11.0	36.0
	7	13	9.2	9.6	45.6
	8	15	10.6	11.0	56.6
	9	9	6.3	6.6	63.2
	10	13	9.2	9.6	72.8
	11	15	10.6	11.0	83.8
	12	11	7.7	8.1	91.9
	13	9	6.3	6.6	98.5
	14	2	1.4	1.5	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Trabalho a realizar**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	26	18.3	19.1	19.1
	2	12	8.5	8.8	27.9
	3	10	7.0	7.4	35.3
	4	8	5.6	5.9	41.2
	5	6	4.2	4.4	45.6
	6	9	6.3	6.6	52.2
	7	14	9.9	10.3	62.5
	8	13	9.2	9.6	72.1
	9	15	10.6	11.0	83.1
	10	4	2.8	2.9	86.0
	11	6	4.2	4.4	90.4
	12	5	3.5	3.7	94.1
	13	7	4.9	5.1	99.3
	14	1	.7	.7	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Oportunidades de progressão na carreira**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	22	15.5	16.2	16.2
	2	23	16.2	16.9	33.1
	3	20	14.1	14.7	47.8
	4	13	9.2	9.6	57.4
	5	15	10.6	11.0	68.4
	6	6	4.2	4.4	72.8
	7	7	4.9	5.1	77.9
	8	7	4.9	5.1	83.1
	9	5	3.5	3.7	86.8
	10	9	6.3	6.6	93.4
	11	2	1.4	1.5	94.9
	12	4	2.8	2.9	97.8
	13	2	1.4	1.5	99.3
	14	1	.7	.7	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Oportunidades de formação**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	8	5.6	5.9	5.9
	2	9	6.3	6.6	12.5
	3	20	14.1	14.7	27.2
	4	19	13.4	14.0	41.2
	5	6	4.2	4.4	45.6
	6	11	7.7	8.1	53.7
	7	10	7.0	7.4	61.0
	8	16	11.3	11.8	72.8
	9	8	5.6	5.9	78.7
	10	7	4.9	5.1	83.8
	11	7	4.9	5.1	89.0
	12	11	7.7	8.1	97.1
	13	4	2.8	2.9	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Imagem / Reputação da empresa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	5	3.5	3.7	3.7
	2	6	4.2	4.4	8.1
	3	6	4.2	4.4	12.5
	4	8	5.6	5.9	18.4
	5	12	8.5	8.8	27.2
	6	7	4.9	5.1	32.4
	7	13	9.2	9.6	41.9
	8	13	9.2	9.6	51.5
	9	10	7.0	7.4	58.8
	10	17	12.0	12.5	71.3
	11	16	11.3	11.8	83.1
	12	9	6.3	6.6	89.7
	13	13	9.2	9.6	99.3
	14	1	.7	.7	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Ser uma empresa inovadora**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	3	2.1	2.2	2.2
	2	5	3.5	3.7	5.9
	3	7	4.9	5.1	11.0
	4	8	5.6	5.9	16.9
	5	18	12.7	13.2	30.1
	6	16	11.3	11.8	41.9
	7	10	7.0	7.4	49.3
	8	7	4.9	5.1	54.4
	9	15	10.6	11.0	65.4
	10	11	7.7	8.1	73.5
	11	17	12.0	12.5	86.0
	12	12	8.5	8.8	94.9
	13	7	4.9	5.1	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Bom ambiente de trabalho**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	13	9.2	9.6	9.6
	2	20	14.1	14.7	24.3
	3	14	9.9	10.3	34.6
	4	12	8.5	8.8	43.4
	5	11	7.7	8.1	51.5
	6	17	12.0	12.5	64.0
	7	12	8.5	8.8	72.8
	8	12	8.5	8.8	81.6
	9	8	5.6	5.9	87.5
	10	8	5.6	5.9	93.4
	11	7	4.9	5.1	98.5
	12	2	1.4	1.5	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Possibilidade de integração na empresa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	1	4	2.8	2.9	2.9
	2	10	7.0	7.4	10.3
	3	7	4.9	5.1	15.4
	4	12	8.5	8.8	24.3
	5	7	4.9	5.1	29.4
	6	11	7.7	8.1	37.5
	7	10	7.0	7.4	44.9
	8	11	7.7	8.1	52.9
	9	14	9.9	10.3	63.2
	10	16	11.3	11.8	75.0
	11	11	7.7	8.1	83.1
	12	19	13.4	14.0	97.1
	13	4	2.8	2.9	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Vencimento**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	26	18.3	19.1	19.1
	2	17	12.0	12.5	31.6
	3	17	12.0	12.5	44.1
	4	11	7.7	8.1	52.2
	5	9	6.3	6.6	58.8
	6	6	4.2	4.4	63.2
	7	12	8.5	8.8	72.1
	8	3	2.1	2.2	74.3
	9	10	7.0	7.4	81.6
	10	7	4.9	5.1	86.8
	11	8	5.6	5.9	92.6
	12	7	4.9	5.1	97.8
	13	2	1.4	1.5	99.3
	14	1	.7	.7	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	11	7.7	8.1	8.1
	2	13	9.2	9.6	17.6
	3	6	4.2	4.4	22.1
	4	11	7.7	8.1	30.1
	5	12	8.5	8.8	39.0
	6	8	5.6	5.9	44.9
	7	6	4.2	4.4	49.3
	8	18	12.7	13.2	62.5
	9	9	6.3	6.6	69.1
	10	13	9.2	9.6	78.7
	11	15	10.6	11.0	89.7
	12	11	7.7	8.1	97.8
	13	3	2.1	2.2	100.0
		Total	136	95.8	100.0
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		



**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Feedback constante**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	1	1	.7	.7	.7
	2	3	2.1	2.2	2.9
	3	2	1.4	1.5	4.4
	4	2	1.4	1.5	5.9
	5	3	2.1	2.2	8.1
	6	5	3.5	3.7	11.8
	7	4	2.8	2.9	14.7
	8	6	4.2	4.4	19.1
	9	12	8.5	8.8	27.9
	10	14	9.9	10.3	38.2
	11	12	8.5	8.8	47.1
	12	20	14.1	14.7	61.8
	13	52	36.6	38.2	100.0
	Total	136	95.8	100.0	
Missing		6	4.2		
Total		142	100.0		

**Aspetos Mais Importantes Numa Empresa: Outro**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	14	2	1.4	100.0	100.0
Missing	9999	137	96.5		
		3	2.1		
	Total	140	98.6		
Total		142	100.0		

Apêndice 5. Outputs do SPSS relativamente à Organização Hubel

**Conhece a Organização Hubel?**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
1=Não	93	65.5	65.5	65.5
2=Sim	49	34.5	34.5	100.0
Total	142	100.0	100.0	

**Conhece a Organização Hubel? \* Curso**

			Curso					Total
			Eng. Mecânica	Marketing	Eng. Eletrónica	Eng. Informática	Agronomia	
Conhece a Organização Hubel?	1=Não	Count	15	28	22	26	2	93
		% within Conhece a Organização Hubel?	16.1%	30.1%	23.7%	28.0%	2.2%	100.0%
	2=Sim	Count	7	6	11	5	20	49
		% within Conhece a Organização Hubel?	14.3%	12.2%	22.4%	10.2%	40.8%	100.0%
Total		Count	22	34	33	31	22	142
		% within Conhece a Organização Hubel?	15.5%	23.9%	23.2%	21.8%	15.5%	100.0%

**Conhece a Organização Hubel? \* Curso**

			Curso					Total
			Eng. Mecânica	Marketing	Eng. Eletrónica	Eng. Informática	Agronomia	
Conhece a Organização Hubel?	1=Não	Count	15	28	22	26	2	93
		% within Curso	68.2%	82.4%	66.7%	83.9%	9.1%	65.5%
	2=Sim	Count	7	6	11	5	20	49
		% within Curso	31.8%	17.6%	33.3%	16.1%	90.9%	34.5%
Total		Count	22	34	33	31	22	142
		% within Curso	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Conhece alguém que trabalhe na Hubel?**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
1=Não	112	78.9	78.9	78.9
2=Sim	30	21.1	21.1	100.0
Total	142	100.0	100.0	

**Conhece alguém que trabalhe na Hubel? \* Curso Crosstabulation**

			Curso					Total
			Eng. Mecânica	Marketing	Eng. Eletrônica	Eng. Informática	Agronomia	
Conhece alguém que trabalhe na Hubel?	1=Não	Count % within Conhece alguém que trabalhe na Hubel?	18 16.1%	31 27.7%	23 20.5%	29 25.9%	11 9.8%	112 100.0%
	2=Sim	Count % within Conhece alguém que trabalhe na Hubel?	4 13.3%	3 10.0%	10 33.3%	2 6.7%	11 36.7%	30 100.0%
Total		Count % within Conhece alguém que trabalhe na Hubel?	22 15.5%	34 23.9%	33 23.2%	31 21.8%	22 15.5%	142 100.0%

**Conhece alguém que trabalhe na Hubel? \* Curso Crosstabulation**

			Curso					Total
			Eng. Mecânica	Marketing	Eng. Eletrônica	Eng. Informática	Agronomia	
Conhece alguém que trabalhe na Hubel?	1=Não	Count % within Curso	18 81.8%	31 91.2%	23 69.7%	29 93.5%	11 50.0%	112 78.9%
	2=Sim	Count % within Curso	4 18.2%	3 8.8%	10 30.3%	2 6.5%	11 50.0%	30 21.1%
Total		Count % within Curso	22 100.0%	34 100.0%	33 100.0%	31 100.0%	22 100.0%	142 100.0%

**A Imagem global da Hubel no mercado é?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	Má	2	1.4	4.2	4.2
	Nem boa Nem má	14	9.9	29.2	33.3
	Boa	23	16.2	47.9	81.3
	Muito Boa	9	6.3	18.8	100.0
	Total	48	33.8	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Atual**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	Nem Discordo Nem	10	7.0	21.3	21.3
	Concordo	32	22.5	68.1	89.4
	Concordo Totalmente	5	3.5	10.6	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
	Total	95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Competente**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	Nem Discordo Nem	13	9.2	27.7	27.7
	Concordo	31	21.8	66.0	93.6
	Concordo Totalmente	3	2.1	6.4	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
	Total	95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Credível**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válidos	Nem Discordo Nem	17	12.0	36.2	36.2
	Concordo	24	16.9	51.1	87.2
	Concordo Totalmente	6	4.2	12.8	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
	Total	95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Inovadora**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Válidos	Nem Discordo Nem	19	13.4	40.4	40.4
	Concordo	22	15.5	46.8	87.2
	Concordo Totalmente	6	4.2	12.8	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
	Total	95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Liderança**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Válidos	Nem Discordo Nem Concordo	27	19.0	57.4	57.4
	Concordo	18	12.7	38.3	95.7
	Concordo Totalmente	2	1.4	4.3	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
Total		95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Jovem**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Válidos	Discordo	3	2.1	6.4	6.4
	Nem Discordo Nem Concordo	27	19.0	57.4	63.8
	Concordo	15	10.6	31.9	95.7
	Concordo Totalmente	2	1.4	4.3	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
Total		95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Qualidade**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Válidos	Nem Discordo Nem Concordo	15	10.6	31.9	31.9
	Concordo	25	17.6	53.2	85.1
	Concordo Totalmente	7	4.9	14.9	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
Total		95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Expansão**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Válidos	Nem Discordo Nem Concordo	11	7.7	23.4	23.4
	Concordo	26	18.3	55.3	78.7
	Concordo Totalmente	10	7.0	21.3	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
Total		95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Flexível**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Válidos	Discordo	1	.7	2.1	2.1
	Nem Discordo Nem	32	22.5	68.1	70.2
	Concordo	14	9.9	29.8	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
	Total	95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Segurança**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Válidos	Discordo	1	.7	2.1	2.1
	Nem Discordo Nem	29	20.4	61.7	63.8
	Concordo	14	9.9	29.8	93.6
	Concordo Totalmente	3	2.1	6.4	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
	Total	95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Completa**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Válidos	Discordo	2	1.4	4.3	4.3
	Nem Discordo Nem	28	19.7	59.6	63.8
	Concordo	15	10.6	31.9	95.7
	Concordo Totalmente	2	1.4	4.3	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
	Total	95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Entusiasmante**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Válidos	Discordo	4	2.8	8.7	8.7
	Nem Discordo Nem	27	19.0	58.7	67.4
	Concordo	14	9.9	30.4	97.8
	Concordo Totalmente	1	.7	2.2	100.0
	Total	46	32.4	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	2	1.4		
	Total	96	67.6		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Experiência**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Válidos	Discordo	1	.7	2.1	2.1
	Nem Discordo Nem	21	14.8	44.7	46.8
	Concordo	22	15.5	46.8	93.6
	Concordo Totalmente	3	2.1	6.4	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
	Total	95	66.9		
Total		142	100.0		

**Classificação de atributos Hubel: Prestígio**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulada
Válidos	Discordo	1	.7	2.1	2.1
	Nem Discordo Nem	19	13.4	40.4	42.6
	Concordo	20	14.1	42.6	85.1
	Concordo Totalmente	7	4.9	14.9	100.0
	Total	47	33.1	100.0	
Missing	9999	94	66.2		
	System	1	.7		
	Total	95	66.9		
Total		142	100.0		

## Apêndice 6. Questionário aplicado a alunos da UALG

Sou estudante do Mestrado em Gestão de Recursos Humano e estou a desenvolver o meu projeto subordinado ao tema da empregabilidade. Nesse sentido venho solicitar a sua colaboração. Os dados recolhidos serão apenas usados para tratamento estatístico. Não há repostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião é importante. Agradeço desde já a sua colaboração.

<b>IDADE:</b> 18-22 <input type="checkbox"/> 23-27 <input type="checkbox"/> 28-33 <input type="checkbox"/> > 33 <input type="checkbox"/>	<b>SEXO:</b> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>  <b>CURSO:</b> _____
---	---

<b>Q1 - Onde pesquisa ofertas de emprego?</b>	
Enumere-os por ordem crescente de importância. Sendo que 1 é o mais importante e 8 o menos importante:	
<b>Conhecidos</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Universidade</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Redes Sociais</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Portal de Emprego</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Noticias</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Internet</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Jornais</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Outro:</b> _____	<input style="width: 90%;" type="text"/>

<b>Q2 - Onde pesquisa informações sobre empresas?</b>	
Enumere-as por ordem crescente de importância. Sendo que 1 é a mais importante e 8 a menos importante:	
<b>Conhecidos</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Universidade</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Redes Sociais</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Portal de Emprego</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Noticias</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Internet</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Jornais</b>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<b>Outro:</b> _____	<input style="width: 90%;" type="text"/>



**Q3 - Quais os aspetos mais importantes a ter em conta numa empresa quando procura por emprego?**

Enumero-os por ordem crescente consoante a importância atribuída a cada um. Sendo que 1 é o mais importante e 14 o menos importante:

A)	Horário de trabalho flexível	<input type="text"/>
B)	A localização da empresa	<input type="text"/>
C)	Um trabalho que permita ter autonomia	<input type="text"/>
D)	Trabalho a realizar	<input type="text"/>
E)	Oportunidades de progressão na carreira	<input type="text"/>
F)	Oportunidades de formação	<input type="text"/>
G)	Imagem / reputação da empresa	<input type="text"/>
H)	Ser uma empresa inovadora	<input type="text"/>
I)	Bom ambiente de trabalho	<input type="text"/>
J)	Possibilidade de integração na empresa	<input type="text"/>
H)	Vencimento	<input type="text"/>
L)	Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	<input type="text"/>
M)	Feedback constante	<input type="text"/>
N)	Outro: _____	<input type="text"/>

**Imagem Corporativa - Hubel**

Conhece a organização Hubel?	Sim	<input type="text"/>	Não	<input type="text"/>
Conhece alguém que trabalhe na Hubel?	Sim	<input type="text"/>	Não	<input type="text"/>

O que é para si a Hubel?

Quais os ramos de atividade da Hubel?

**A imagem global da Hubel no mercado é?**

Coloque uma X na opção que melhor corresponde à sua opinião:

<i>Muito má</i>	<i>Má</i>	<i>Nem boa nem má</i>	<i>Boa</i>	<i>Muito boa</i>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Classifica a marca Hubel nos seguintes atributos**

Coloque uma X na opção que melhor corresponde à sua opinião. Utilizando a seguinte ESCALA:

	<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem Discordo Nem Concordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
<b>Atual</b>					
<b>Competente</b>					
<b>Credível</b>					
<b>Inovadora</b>					
<b>Liderança</b>					
<b>Jovem</b>					
<b>Qualidade</b>					
<b>Expansão</b>					
<b>Flexível</b>					
<b>Segurança</b>					
<b>Completa</b>					
<b>Entusiasmante</b>					
<b>Experiência</b>					
<b>Prestígio</b>					

# Manual de Qualidade da Atividade Formativa

“Considera-se pertinente que, em sede de pedido de certificação, a entidade formadora apresente um **Manual de Qualidade da Atividade Formativa** como principal evidência ao nível dos requisitos de processos no desenvolvimento da formação.”

## Índice

<b>1. ENQUADRAMENTO DO DOCUMENTO E CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE</b>	<b>65</b>
1.1 ENQUADRAMENTO E OBJETIVOS DO MANUAL.....	65
1.2 CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE.....	65
1.2.1 SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE.....	66
1.2.2 POLÍTICA DE QUALIDADE.....	67
1.3 MISSÃO, VALORES E VISÃO .....	68
1.3.1 MISSÃO .....	68
1.3.2. VALORES .....	68
1.3.3. VISÃO .....	69
1.6. ORGANOGRAMA GERAL.....	70
1.7. DESCRIÇÃO GENÉRICA DAS FUNÇÕES ASSOCIADAS À ATIVIDADE FORMATIVA.....	70
1.8. REVISÃO DO DOCUMENTO .....	70
<b>2. IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DA ATIVIDADE FORMATIVA .....</b>	<b>71</b>
2.1. DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO .....	71
2.2. CONCEÇÃO DA PROPOSTA FORMATIVA.....	71
2.3. PLANEAMENTO DA PROPOSTA FORMATIVA.....	72
2.3.1 DEFINIÇÃO DA CRONOLOGIA GLOBAL DE REALIZAÇÃO DAS INTERVENÇÕES .....	72
2.4. EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO .....	72
2.5. AVALIAÇÃO DA PROPOSTA FORMATIVA .....	72
<b>3. CARATERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DA ATIVIDADE FORMATIVA.....</b>	<b>75</b>

## 1. Enquadramento do documento e Caraterização da Entidade

### 1.1 Enquadramento e objetivos do manual

O presente manual visa:

- Ser um guia para orientador e uniformizar todos os processos internos relativos ao desenvolvimento da Formação na Academia HUBEL.
- Potenciar a avaliação permanente da atividade formativa da Academia Hubel, visando a melhoria contínua.
- Cumprir os requisitos do referencial de qualidade de certificação de entidades formadoras.

### 1.2 Caraterização da Entidade

O grupo HUBEL é um grupo Económico de base pessoal, a sua história inicia-se em 1982, quando foi criada a sua primeira empresa, Hubel Representações Elétricas Lda., desde então os seus mentores têm vindo sempre a apostar na inovação e desenvolvimento das suas atividades nas áreas da tecnologia para uso e gestão da água e da condução de culturas e mais recentemente na área agrícola, sendo que atualmente o grupo foca-se nestes dois eixos, o tecnológico e o agrícola.

Hoje em dia o grupo está presente em toda a Península Ibérica através dos seus colaboradores diretos e dos seus agentes, sendo um Grupo de referência nas suas áreas de atividades.

O grupo Hubel é construído com base num modelo estruturado em valores, visão e linhas de orientação estratégica comuns.

Atualmente o modelo é apoiado por duas ferramentas de gestão que se complementam, o *Balance Score Card* e o Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2000. O grupo tem implementado um sistema da gestão da qualidade, e encontra-se certificado pela Norma NP EN ISO 9001.

A **Academia HUBEL** pertence ao grupo HUBEL, tendo como sua finalidade principal:

✓ **Atração de Talento:** Atrair talento, criando parcerias e protocolos com universidades, acolhendo estagiários e promovendo a empregabilidade. Sendo o Grupo Hubel uma *learning organization* por excelência. i.e. “Organização que melhora continuamente e persistentemente os resultados por efeito da melhoria do desempenho individual e organizacional.” (Örtenblad, 2002) A Academia irá promover um desenvolvimento pessoal/profissional, a todos os seus participantes, sendo estes os colaboradores do grupo, bem como pessoas externas ao grupo, através de formação profissional certificada, desenvolvendo ações de formação, seminários e *workshops*, permitindo reter o talento existente na organização e atração de novos talentos.

✓ **Promover o Empreendedorismo:** No grupo Hubel será possível obter o conhecimento e ferramentas para a criação do próprio negócio, divulgando sistemas de incentivo, aconselhamento e apoio a empreendedores para criarem e desenvolverem os seus projetos empresariais, possibilitando que estes se tornem uma realidade e bem-sucedidos

✓ **Marketing e Networking:** O marketing do Grupo Hubel e a partilha de contactos (*Networking*), estabelecendo relacionamentos profissionais com o objetivo de partilhar informações, ideias, interesses, projetos, experiências e recursos, que permitirá uma divulgação do Grupo Hubel, bem como novas oportunidades de negócios. Sendo que nos dias de hoje o *Networking* é uma mais-valia para qualquer organização, também a Academia apostou neste conceito.

### 1.2.1 Sistema de Gestão de Qualidade

O Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança do grupo Hubel, segue as disposições dos referenciais NP EN ISO 9001 e OSHAS 18001 (quando aplicável), e tem como objetivo sistematizar as atividades das empresas capazes de assegurar e demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos e serviços que cumprem sistematicamente as disposições aplicáveis, decorrentes quer da legislação aplicável, quer das necessidades dos clientes.

As empresas do Grupo Hubel, através da implementação do seu Sistema de Gestão da Qualidade visam criar condições do ponto de vista organizativo, da gestão dos seus recursos humanos e materiais e dos seus processos e métodos de trabalho para o cumprimento das disposições legais aplicáveis, obter e manter a satisfação dos clientes.

O Sistema de Gestão do grupo Hubel também está assente num modelo estruturado em valores, visão e linhas de orientação estratégica comuns.

Em 2005, a organização iniciou um processo de reestruturação interna e inclui no seu modelo de gestão uma nova ferramenta de gestão, o Balanced Score Card. Nesta redefinição foram delineados objetivos estratégicos para o triénio, os quais são revistos anualmente de forma a ajusta-los às necessidades dos mercados em que atua.

Esta ferramenta cujo objetivo é operacionalizar a visão estratégica da organização e torna-la mensurável, fundamenta-se nos fatores críticos de sucesso da organização, objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria, que através de um acompanhamento sistematizado permitem monitorizar e retirar feedback periódico quanto à evolução do negócio e posicionamento da organização.

### **1.2.2 Política de Qualidade**

O grupo Hubel tem consciência da importância estratégica da Qualidade para o sucesso e valorização da empresa.

Assim, empenhamo-nos na implementação do nosso sistema de Gestão da Qualidade, o qual tem por base os requisitos aplicáveis à atividade, de forma a melhorar continuamente todos os processos da organização.

O Grupo Hubel, e cada uma das suas empresas, encontram-se organizados de acordo com a sua missão de forma a garantir:

**Satisfação e fidelização dos clientes** – através do fornecimento de produtos e serviços que vão ao encontro dos requisitos e necessidades dos seus clientes, criando soluções que apresentem mais-valias para o desenvolvimento do seu negócio;

**Satisfação, motivação e desenvolvimento dos colaboradores** – valorizando as suas competências profissionais, proporcionando condições adequadas para o exercício das suas funções e disponibilizando a formação técnica e comportamental adequada;

**Proteção dos colaboradores** – a organização assume responsabilmente o compromisso com a prevenção de lesões, ferimentos e danos para a saúde a que qualquer colaborador possa estar sujeito, disponibilizando para tal os meios e recursos necessários à manutenção dessas condições;

**Cooperação com os fornecedores** – através do intercâmbio de conhecimento e informação, numa perspectiva de crescimento mútuo, assim como o estabelecimento de parcerias estratégicas que visam o desenvolvimento de negócios e produtos;

**Cumprimento de regras e boas práticas** – a direção assume responsabilmente o seu compromisso de cumprimento dos requisitos legais aplicáveis, dos requisitos do cliente, os requisitos internos ou outros que a organização subscreva e que tenham impacto no seu sistema de gestão;

**Melhorar continuamente a organização e a eficácia do seu sistema** – através da definição anual de Planos Estratégicos coerentes com a missão e a visão definido para cada empresa.

O Grupo Hubel confia nestes princípios e apela a uma atitude ativa e responsável de todos os colaboradores de forma a promover a melhoria contínua e eficácia do seu Sistema de Gestão da Qualidade, comprometendo-se a assegurar

### **1.3 Missão, Valores e Visão**

#### **1.3.1 Missão**

A Organização "Grupo Hubel" definiu como **Missão**: “Promover o desenvolvimento económico, colocando no mercado produtos e serviços especializados, que potenciem valor acrescentado aos clientes e à sociedade em geral, nomeadamente através de uma atuação ambientalmente responsável, nas áreas do uso e gestão da água e da produção agrícola”.

#### **1.3.2. Valores**



Para desempenhar a missão supra indicada identificou um conjunto de **Valores** que são a síntese dos seus mais de 20 anos de atividade e que devem marcar o rumo da sua ação:

1. **Inovação** permanente de produtos e serviços.
2. Garantia de **mais-valias efetivas para o cliente** que utiliza as tecnologias disponibilizadas pelo Grupo Hubel, como forma de manter um relacionamento sustentado.
3. **Melhoria contínua** da eficácia e eficiência da organização.
4. **Fomento da competência dos colaboradores** da organização e o seu reconhecimento interno e externo, assegurando clareza e coerência no relacionamento entre colaboradores e destes para terceiros.
5. **Realizar uma atuação ambientalmente responsável.**

Atingir e prosseguir os objetivos de cada uma das empresas do Grupo de acordo com os critérios constantes na missão e nos valores do Grupo Hubel, com total respeito por esses critérios, implica um empenho de todos os colaboradores, a adesão a valores ético-comportamentais, que são expressos em princípios e deveres claros e identificados. Estes constituem a base de referência permanente nas relações entre os próprios colaboradores, a forma como devem ser executadas as tarefas, bem como a conduta que é expectável por parte de um colaborador do Grupo Hubel enquanto agente do Grupo e perante a sociedade em geral.

A conduta da organização no que se refere ao relacionamento com os clientes, em que “ atua para garantir uma mais-valia efetiva para o cliente que utiliza os “seus” produtos e serviços...” é um dos fatores de sucesso da organização.

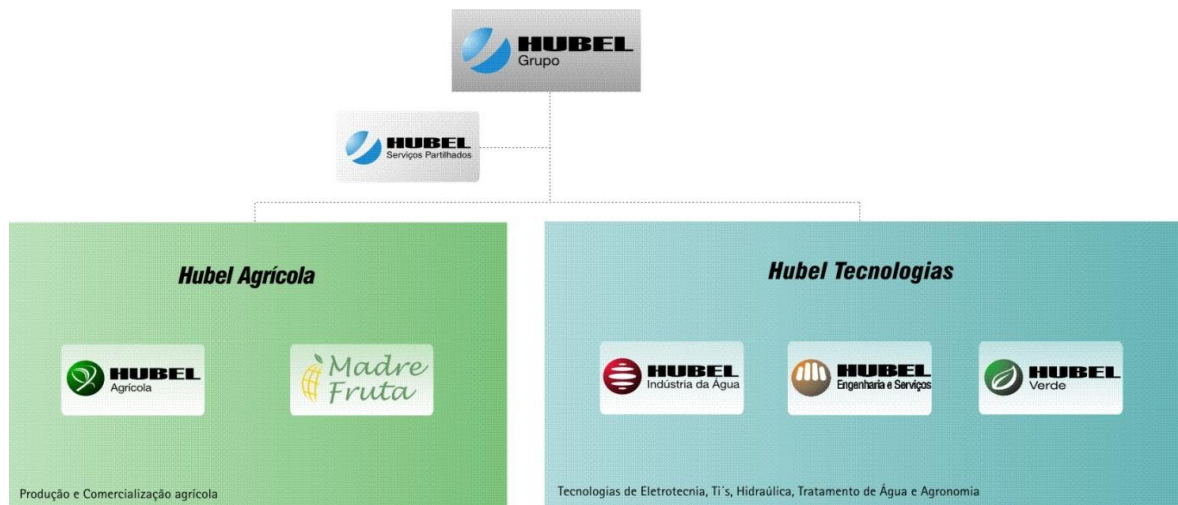
### **1.3.3. Visão**

A **Visão** do Grupo Hubel é: Organização dinâmica e atrativa com serviços eficazes e eficientes, que suportem e promovam o desenvolvimento dos negócios do Grupo.

## 1.6. Organograma Geral

O Grupo Hubel tem por base por várias empresas, cada uma focadas em cada um dos segmentos de mercado em que estão inseridas. Desta forma, é possível cada uma das empresa estar mais próxima dos seus clientes e parceiros de negócio e dessa forma otimizar as relações inerentes a cada um deles.

Cada empresa tem o seu organograma funcional, e futuramente a Hubel Serviços Partilhados (HSP), será alterada para Hubel Academia e Consultadoria.



## 1.7. Descrição Genérica das Funções Associadas à Atividade Formativa

Cargo	Nome	Entidade
Gestor da Formação		Academia Hubel
Coordenador Pedagógico		Academia Hubel
Formadores		Grupo Hubel
Administrativos		Grupo Hubel

## 1.8. Revisão do Documento

A revisão do presente documento impõe-se, sempre que:

- Se verificarem alterações à legislação em vigor que tenham repercussões na atividade da Academia HUBEL, e no texto e procedimentos explanados no presente documento;
- Se a estratégia da Academia HUBEL assim o determinar;
- Decorrente das atividades de melhoria contínua da atividade formativa.

## **2. Identificação dos Processos da Atividade Formativa**

1. Diagnóstico de Necessidades
2. Conceção da Proposta Formativa
3. Planeamento de atividades formativas
4. Execução da Formação
5. Avaliação da Proposta Formativa

### **2.1. Diagnóstico das Necessidades de Formação**

O processo de levantamento de necessidades de Formação é efetuado com base nas sugestões das chefias e dos colaboradores, na análise da base de dados por colaboradores, na definição de novas funções e na atualização tecnológica, o DRH e a Direção da Empresa (DE) identificam as necessidades de formação que ficam registadas num mapa de necessidades de formação (quando aplicável), nesta reflexão a DE identifica também os objetivos específicos da formação.

É feita uma análise das necessidades e o DPRH elabora o Planeamento e procede ao registo da formação.

No caso de haver algum desvio do planeamento da formação, este é revisto e atualizado pelo DRH e procede-se a uma nova calendarização.

As formações pontuais são ações desencadeadas para necessidades específicas que não se encontram contempladas no plano de formação.

### **2.2. Conceção da Proposta Formativa**

Este procedimento tem como objetivo gerir as atividades de formação de forma a habilitar todos os colaboradores da organização a suas melhorar as competências de forma a conduzir a um desempenho mais eficaz das suas funções.

## **2.3. Planeamento da Proposta Formativa**

No planeamento da Proposta Formativa, irá ter-se em conta a orçamentação da formação, sendo esta elaborada com base nos cálculos financeiros efetuados ao nível da estrutura de custos da formação. Irão ser igualmente definidos os recursos humanos e materiais para cada ação de formação, as datas de realização da ação de formação e os locais onde as mesmas serão efetivadas.

### **2.3.1 Definição da cronologia global de realização das intervenções**

A cronologia global é criada anualmente e estabelecida no âmbito do plano anual de formação do Grupo HUBEL.

Mapa com Cronologia global de realização de ações de formação. Por cada atividade formativa desenvolvida no Grupo HUBEL, é também realizado no mesmo mapa com estimativa dos custos e meios necessários (humanos, pedagógicos, materiais e financeiros) para a execução da mesma.

## **2.4. Execução da Formação**

No grupo Hubel, ao longo da execução da formação, procede-se à avaliação contínua do processo formativo, por forma a ir ajustando os objetivos aos resultados alcançados e a introduzir medidas de melhoria para corrigir trajetórias, sempre que se verifique a necessidade de correção do rumo, e/ou para potenciar resultados entretanto alcançados, eventualmente alguns deles não esperados.

A melhoria contínua é um dos requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2008 e constitui um dos requisitos fundamentais do Sistema de Certificação da DGERT.

## **2.5. Avaliação da Proposta Formativa**

Com base no plano de formação e nos objetivos específicos por formando, a Direção da Empresa ou a Chefia Direta procedem à avaliação de eficácia da formação a qual é verificada

pela avaliação da eficácia da Formação. A avaliação é efetuada e discutida no âmbito da avaliação de desempenho.

A informação decorrente dessa apreciação é registada pelo DRH.

Os critérios da avaliação da formação são baseados em 2 princípios:

- **Avaliação de ações de formação da área comportamental**

A avaliação é efetuada semestralmente ou anualmente conforme a tipologia e os critérios definidos. Esta avaliação é feita com base na grelha de classificação descrita na tabela 1 (Avaliação da Formação).

- **Avaliação de ações de formações técnicas**

A avaliação pode ser efetuada de imediato, alguns dias ou meses depois verificação perante demonstração do formando que é capaz de realizar o trabalho com autonomia).

No caso de formações técnicas é considerada a dificuldade de execução técnica e demonstração de conhecimento por parte do formando caso a caso. A decisão do tempo entre a formação e a avaliação da mesma é decidida pelo responsável da Ação de formação (chefia que solicita a formação e indica os participantes). No caso de não haver decisão nesse sentido a avaliação é efetuada conforme descrito no 1º caso.

As avaliações são efetuadas pelos avaliadores, individualmente por formando, no mapa que é disponibilizado pelo DPRH que é obtido com base na informação disponível no registo e avaliação da formação H0050\_MD (é feito um filtro com a totalidade das formações frequentadas, por formando, que é disponibilizado aos avaliadores para que estes coloquem as avaliações individuais por curso).

Após a avaliação por parte dos avaliadores a informação é registada, pelo DPRH, em formato digital no registo e avaliação da formação - H0050\_MD, onde fica centralizada toda a informação.

**Tabela 1) Avaliação da Formação:**

1	2	3
Formação <b>Não Eficaz</b>	Formação <b>Conseguida</b>	Formação <b>Com Sucesso</b>

**1****Formação não eficaz** - Não se constatou ou verificaram melhorias de pouco relevo no seu desempenho;**2****Formação conseguida** - O colaborador melhorou em grau médio o seu desempenho;**3****Formação com sucesso** - O colaborador obteve assinalável melhoria no seu desempenho.

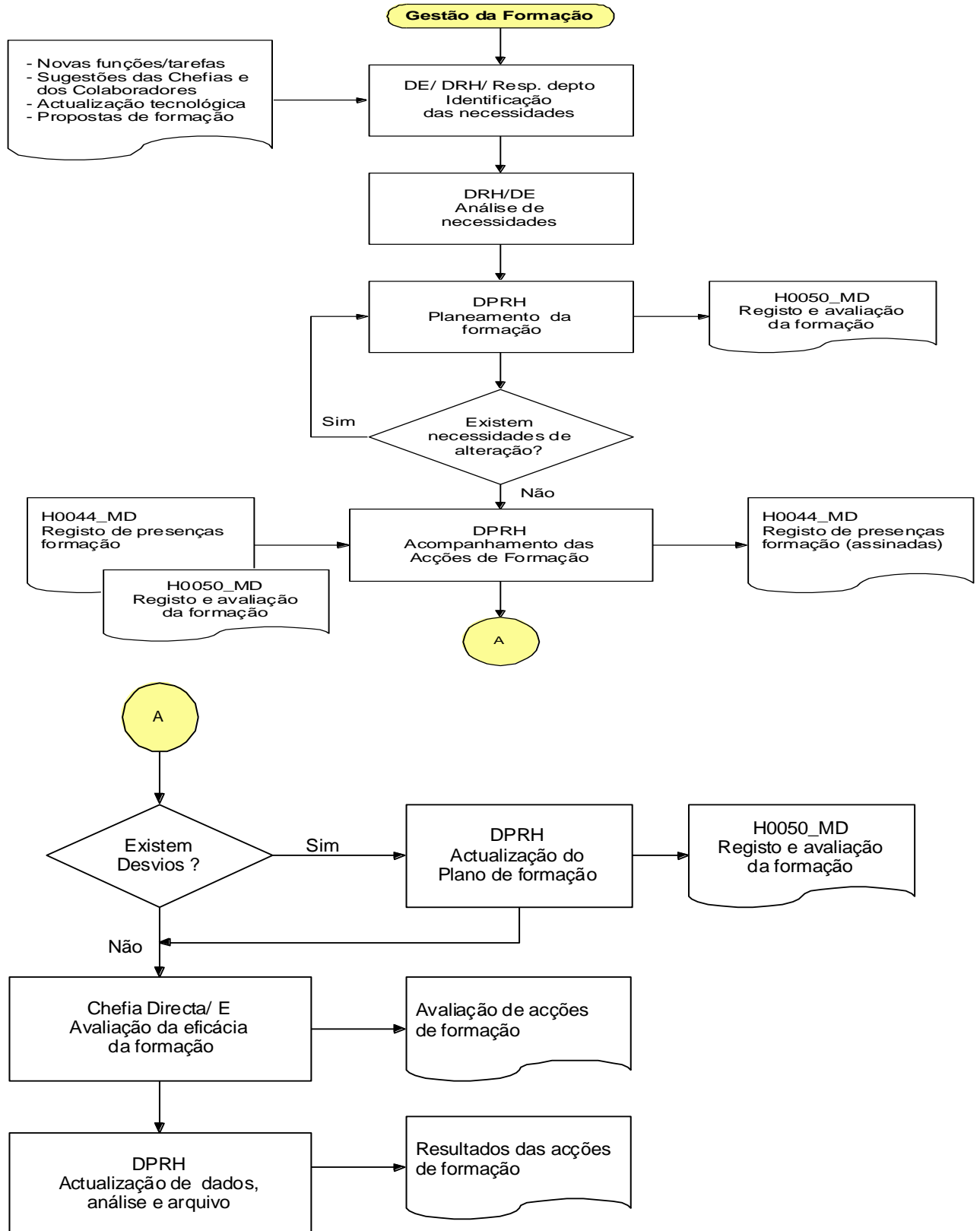
A avaliação da eficácia da formação no global, é determinada pelo apuramento da média dos formandos.

Avalia-se em seguida, de forma individual, todas as classificações de 1 e identifica-se junto do colaborador as eventuais causas, nomeadamente:

- f) Pouca motivação do colaborador;
- g) Falta de adequado esclarecimento do objetivo a atingir pela formação;
- h) Falta de adequação do programa à realidade da empresa;
- i) Período conturbado de trabalho gerador de “*stress*”;
- j) Inaplicabilidade da formação ao posto de trabalho.

A Avaliação da formação de Diretores Executivos é efetuada pelo Diretor Geral do Grupo ou por outro membro da Direção por delegação.

### 3. Caracterização dos Processos da Atividade Formativa



# Dossier Técnico- Pedagógico



**Designação da Ação de Formação**

**Entidade Formadora:** Academia Hubel

**Entidade Beneficiária:**

**Data:**



## ÍNDICE

INFORMAÇÕES GERAIS.....	
PLANIFICAÇÃO PEDAGÓGICA .....	80
PROGRAMA DA ACÇÃO DE FORMAÇÃO / CRONOGRAMA .....	82
IDENTIFICAÇÃO DOS FORMADORES .....	86
IDENTIFICAÇÃO DOS FORMANDOS .....	89
REGISTO DE PRESENÇAS DE FORMANDOS, FORMADORES E SUMÁRIOS DAS SESSÕES DE FORMAÇÃO .....	92
RECURSOS DIDÁTICOS.....	94
OCORRÊNCIAS.....	96
AVALIAÇÃO DA ACÇÃO DE FORMAÇÃO (FORMANDOS) .....	98
AVALIAÇÃO DA ACÇÃO DE FORMAÇÃO (FORMADORES) .....	100
AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO PERIÓDICA.....	102
RELATÓRIO DE PREPARAÇÃO .....	104
RELATÓRIO DE EXECUÇÃO .....	106
RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO FINAL.....	108

# Informações Gerais

**INFORMAÇÃO DA AÇÃO****1- IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO**

Entidade Formadora:

Nome do Formador:

Designação da Ação:

Tipologia:

Programa:

N.º da Ação:

**2- LOCAL DE FORMAÇÃO****3- CARACTERIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES****4- IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPA**

Nome do Formador:

Cargo

Entidade

**5- OUTRAS INFORMAÇÕES**

# Planificação Pedagógica



# **Programa da Ação de Formação / Cronograma**

**AÇÃO DE FORMAÇÃO: “Nome da Ação”****Objetivos Gerais****Objetivos Específicos****População-Alvo (Requisitos)****Local****Horário da Formação****Modalidade de Formação****Forma de Organização****Metodologias de Formação****Avaliação****Carga Horária****Recursos Materiais e Pedagógicos****Instalações**

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS	DURAÇÃO EM HORAS				
	SC	CT	PS	PCT	TOTAL
<b>TOTAL</b>					

**SC** - Formação Sociocultural/ **PS** - Formação Prática-simulada**CT** - Formação Científica-tecnológica / **PCT** - Formação em Contexto de Trabalho





## Identificação dos Formadores

- Listagem de Formadores
- Ficha de Identificação do Formador
- Fotocópia de Cartão de Cidadão / Bilhete de Identidade e Cartão de Contribuinte
- Curriculum Vitae
- Fotocópia do Certificado de Habilitações
- Fotocópia do Certificado de Aptidão Profissional
- Declaração Comprovativa de experiência Formativa e outros documentos anexos ao CV



**FICHA DE IDENTIFICAÇÃO (FORMADOR)****FORMADOR**

Nome:			
Morada:			
Localidade:		Código Postal:	
Telefone:			
Data de Nascimento:		NIF:	
Cartão de Cidadão:		Validade:	
Naturalidade:		Distrito:	
		Concelho:	
Habilitações Académicas:			
Experiência Profissional:			
NIB:			
Formador Interno		Formador Externo	
Formação de Formadores	Sim / Não		

**SITUAÇÃO FACE AO EMPREGO**

<b>EMPREGADO</b>	<input type="checkbox"/>	<b>POR CONTA OUTRÉM</b>	<input type="checkbox"/>	<b>POR CONTA PRÓPRIA</b>	<input type="checkbox"/>	<b>DESEMPREGADO</b>	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

**EMPRESA**

Empresa:			
Morada:			
Localidade:		Código Postal:	
Telefone:			
NPC:		Atividade:	
Nome do Responsável:			

**EMPRESA/FORMADOR**

Categoria Profissional:				
Cargo Ocupado:				
Vinculo Laboral:	Efetivo:	Contrato a Termo Certo	Contrato a Termo Incerto:	Outro:

Responsabilizo-me pelas declarações prestadas durante o período de vigência do Contrato de Formação

Assinatura

## Identificação dos Formandos

- Listagem de Formandos.
- Listagem de Documentos entregues
- Ficha de Identificação dos Formandos
- Fotocópia do Cartão de Cidadão / Bilhete de Identidade
- Fotocópia Cartão de Contribuinte
- Fotocópia Cartão da Segurança Social
- Curriculum Vitae
- Fotocópia do Certificado de Habilitações
- Declaração da Entidade Patronal ou do Centro de Emprego
- Nota de Seleção



**FICHA DE IDENTIFICAÇÃO (FORMANDO)****FORMANDO**

Nome:			
Morada:			
Localidade:		Código Postal:	
Telefone:			
Data de Nascimento:		NIF:	
Cartão de Cidadão:		Validade:	
Naturalidade:		Distrito:	
		Concelho:	
Habilitações Académicas:			
Experiência Profissional:			
NIB:			

**SITUAÇÃO FACE AO EMPREGO**

<input type="checkbox"/> EMPREGADO	<input type="checkbox"/> POR CONTA OUTRÉM	<input type="checkbox"/> POR CONTA PRÓPRIA	<input type="checkbox"/> DESEMPREGADO
------------------------------------	---	--	---------------------------------------

**EMPRESA**

Empresa:			
Morada:			
Localidade:		Código Postal:	
Telefone:			
NPC:		Atividade:	
Nome do Responsável:			

**EMPRESA/FORMANDO**

Categoria Profissional:				
Cargo Ocupado:				
Vínculo Laboral:	<input type="checkbox"/> Efetivo:	<input type="checkbox"/> Contrato a Termo Certo	<input type="checkbox"/> Contrato a Termo Incerto:	<input type="checkbox"/> Outro:

Responsabilizo-me pelas declarações prestadas durante o período de vigência do Contrato de Formação

*Assinatura*

**Registo de Presenças de  
Formandos, Formadores e  
Sumários das Sessões de  
Formação**



**REGISTO DE PRESENCAS / SUMÁRIOS**

Entidade Formadora:

Entidade Beneficiária:

Tipologia de Projeto:

Número de Projeto:

Designação da Ação de Formação:

**CONTEÚDO / SUMÁRIO****REGISTO DE RECURSOS DIDÁTICOS UTILIZADOS**

N.º	NOME DOS FORMANDOS	ASSINATURA

Hora de Entrada: \_\_\_\_\_

Hora de Saída: \_\_\_\_\_

Data : \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nome do(a) Formador(a) \_\_\_\_\_

Assinatura do Formador \_\_\_\_\_

Nome do(a) Coordenador(a) \_\_\_\_\_

Assinatura do Coordenador \_\_\_\_\_

# Recursos Didáticos



# Ocorrências



# **Avaliação da Ação de Formação (Formandos)**

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA AÇÃO PELO FORMANDO

### 1- IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO, EMPRESA E FORMANDO

Nome do Formando:	
Entidade Formadora:	
Programa:	
Tipologia:	
Designação da Ação:	
N.º da Ação:	
Entidade Beneficiária:	

Coloque uma X na opção que melhor corresponde à sua opinião, utilizando a seguinte ESCALA:

1 = *Insuficiente*    2= *Suficiente*    3= *Bom*    4= *Muito Bom*

### 2- EXPECTATIVAS DA ACÇÃO

1    2    3    4

1 – A ação correspondeu às suas expectativas

### 3- AVALIAÇÃO DA ACÇÃO

1    2    3    4

1 – A ação correspondeu às suas expectativas

2 – Concretização dos objetivos definidos para a ação de formação

3 – Conteúdos da ação de formação (temas abordados)

4 – Duração da ação de formação

5 – Aplicabilidade prática dos saberes adquiridos

6 – Relevância da ação de formação para as funções desempenhadas

7 – Apoio técnico prestado pela Entidade Formadora

8 – Equipamentos e recursos pedagógicos disponibilizados

9 – Condições da sala de Formação

### 4- AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS FORMADORES

1    2    3    4

1 – Pontualidade e Assiduidade

2 – Organização e sequência dos conteúdos ministrados

3 – Domínio dos conteúdos ministrados

4 – Preparação das sessões de formação

5 – Equilíbrio entre a teoria e a prática

6 – Linguagem Utilizada

7 – Capacidade de gestão de Tempo

8 – Documentação distribuída

9 – Equipamentos e recursos pedagógicos utilizados

10 – Relacionamento com o grupo

11 – Recetividade às questões colocadas pelos formandos

### 5- OPINIÕES / COMENTÁRIOS / SUGESTÕES DE MELHORIA

--

# **Avaliação da Ação de Formação (Formadores)**



**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA AÇÃO PELO FORMADOR****1- IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO, EMPRESA E FORMADOR**

Nome do Formador:	
Entidade Formadora:	
Programa:	
Tipologia:	
Designação da Ação:	
N.º da Ação:	

Coloque uma X na opção que melhor corresponde à sua opinião, utilizando a seguinte ESCALA:

**1 = Insuficiente    2= Suficiente    3= Bom    4= Muito Bom****2- EXPECTATIVAS DA ACÇÃO**

	1	2	3	4
1 – A ação correspondeu às suas expectativas				

**3- AVALIAÇÃO DA ACÇÃO**

	1	2	3	4
1 – A ação correspondeu às suas expectativas				
2 – Concretização dos objetivos definidos para a ação de formação				
3 – Conteúdos da ação de formação (temas abordados)				
4 – Duração da ação de formação				
5 – Aplicabilidade prática para os formandos dos saberes adquiridos				
6 – Relevância da ação de formação para as funções desempenhadas pelos formandos				
7 – Apoio técnico prestado pela Entidade Formadora				
8 – Equipamentos e recursos pedagógicos disponibilizados				
9 – Condições da sala de Formação				

**3- AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS FORMANDOS**

	1	2	3	4
1 – Pontualidade				
2 – Assiduidade				
3 – Motivação e interesse face à ação de formação				
4 – Participação Oral				
5 – Relacionamento interpessoal				
6 – Comportamento do grupo				
7 – Participação nos trabalhos propostos				
8 – Aprendizagem dos conteúdos da Formação				
9 – Nível de aproveitamento geral dos formandos				

**4- OPINIÕES / COMENTÁRIOS / SUGESTÕES**

--

# Avaliação da Formação Periódica

**AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO PERIÓDICA (PELO AVALIADOR)****1- IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO E FORMANDO**

Nome do Participante:			
Designação da Ação:			
Local da Ação:			
Data da Ação:			
Avaliador: 1		Data da Avaliação:	
Avaliador: 2		Data da Avaliação:	

**2- OBJECTIVO GERAL DA AÇÃO**

--

**3- OBJECTIVOS ESPECIFICOS DA AÇÃO**

	Classificação		
	Situação Pré-Formação	Chefia	DT
1 -			
2 -			
3 -			
4 -			
5 -			
6 -			
7 -			
8 -			
9 -			
10 -			
	Média		

Na coluna classificação avalie o desempenho do formando com base na seguinte escala/nível:

1	O trabalhador não conhece e não sabe fazer
2	O trabalhador conhece mas não aplica
3	O trabalhador conhece e aplica

*A avaliação da formação, por regra é feita pela Chefia direta do trabalhador. No caso de formações de âmbito técnico a avaliação pode ser feita pela Chefia, pelo Diretor técnico (DT) ou por ambos.*

**1) Formação não eficaz (nível 1):**

Não se constatou melhorias ou verificaram-se melhorias de pouco relevo no seu desempenho.

**2) Formação Conseguida (nível 2)**

O trabalhador melhorou em grau médio o seu desempenho.

**3) Formação Com Sucesso (nível 3):**

O trabalhador obteve assinalável melhoria no seu desempenho.

**4- OPINIÕES / COMENTÁRIOS / SUGESTÕES DE MELHORIA**

--

# Relatório de Preparação

**RELATÓRIO DE PREPARAÇÃO****1- INTRODUÇÃO****2- ESTRATÉGIAS E INSTRUMENTOS DE DIVULGAÇÃO****3- PROCESSO DE RECRUTAMENTO DOS FORMANDOS****4- MÉTODOS E PROCESSO DE SELEÇÃO DOS FORMANDOS****5- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS FORMADORES**

# Relatório de Execução

## RELATÓRIO DE EXECUÇÃO

1- INTRODUÇÃO

2- CRONOGRAMA

3- LOCAL DA FORMAÇÃO

4- HORÁRIO

5- EXECUÇÃO DO PROGRAMA

6- CARACTERIZAÇÃO DOS FORMADORES SELECIONADOS

7- CARACTERIZAÇÃO DOS FORMANDOS

8- ASSIDUIDADE DOS FORMANDOS

9- AVALIAÇÃO DOS FORMANDOS

10- APRECIÇÃO GLOBAL

# Relatório de Avaliação Final



**RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO FINAL****1- INTRODUÇÃO****2- OBJECTIVOS****3- CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO e AMOSTRA****4- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS****5- CONSIDERAÇÕES FINAIS E AÇÕES DE MELHORIA A DESENVOLVER****6- ANEXOS**

# Certificado de Formação



(Logotipo da entidade formadora certificada)

## Certificado de Formação

Certifica-se que **(Nome do Formando)**, natural de **(Concelho)**, nascido/a a **(dd/mm/aa)**, titular do n.º de identificação **(C.C, BI, Passaporte)** válido até **(dd/mm/aa)**, concluiu com aproveitamento o curso de Formação Profissional **(DESIGNAÇÃO DO CURSO)**, em **(dd/mm/aa)**, com a duração de **(N.º horas)**.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

*A Direção*

(Logotipo da entidade formadora certificada)

---

(Assinatura e selo branco ou carimbo)

## Estrutura Curricular

Unidades de Formação / Módulos / Outras Designações	Horas (hh:mm)	Classificação (0...5)
<b>Nota Final</b>		

*A Direção*

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Assinatura e selo branco ou carimbo)

