



Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão

Área de Especialização – Recursos Humanos

**O Impacto da Formação para o Desenvolvimento Pessoal e
Organizacional na CGD, S.A.**

Relatório de Estágio Apresentado Como Requisito

Para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Sara Andrade Baptista

Orientador:

Prof. Doutor Estêvão de Moura

Évora, Setembro de 2010



Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão

Área de Especialização – Recursos Humanos

O Impacto da Formação para o Desenvolvimento Pessoal e Organizacional na CGD, S.A.

Relatório de Estágio Apresentado Como Requisito

Para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Sara Andrade Baptista



176 435

Évora, Setembro de 2010

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que este trabalho fosse realizado. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, Clara e Mário, por acreditarem sempre em mim e me apoiarem e incentivarem na elaboração deste trabalho. Agradeço por me terem transmitido valores como a humildade, a determinação e a sensibilidade que me têm permitido alcançar sempre aquilo a que me proponho.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Estêvão de Moura, pela disponibilidade com que sempre me acolheu, pelo seu carácter prático e positivo que tanto me encorajou. Também pelos seus conselhos e sugestões sempre pertinentes, que me permitiram a realização deste trabalho com tanta confiança e orgulho.

Também à Professora Doutora Maria de Fátima Jorge pelo tempo que me dedicou ao longo do mestrado, pela paciência e pelo bom humor cruciais nesta etapa.

À Caixa Geral de Depósitos por me ter permitido realizar o estágio, nomeadamente à área de Gestão do Conhecimento, mais especificamente à unidade de formação e desenvolvimento, por me terem acolhido tão bem e por me terem permitido uma aprendizagem tão profunda.

Ao Dr. Paulo Barros e à Dra. Conceição Gomes por me terem possibilitado realizar todas as tarefas a que me propus e me terem consentido a utilização de toda a informação disponível.

Agradeço particularmente a alguns colegas: Rita Santos, Maria da Conceição Ximenes, Mónica Ribeiro, Margarida Bom, Lucinda Vieira, Mário Nascimento, Pedro Alves, Ronald Russell, José Vinhas e Gabriel Pécurto, por todos os momentos que me proporcionaram, por serem mais que colegas, por me terem integrado tão bem, pelo apoio incondicional, por me

terem ensinado, corrigido, sugerido, pelos sorrisos, pelos momentos descontraídos e por me terem propiciado um estágio que jamais irei esquecer.

Ao Eloi Camoesas e ao Rui Ronda pela dedicação e tempo dispensado para me ajudar em pormenores essenciais para a correcta realização deste trabalho.

Por último, mas não menos importante, a todos os meus amigos que me acompanham em todas as etapas da minha vida e me fazem sempre acreditar que consigo, em particular à Maria, à Catarina e ao António, por toda a paciência, por me encaminharam sempre e me animarem para que não desistisse nunca e ao Pedro e à Maria Sofia por todos os elementos que me forneceram para a concretização do trabalho.

A todos, o meu muito obrigado!

RESUMO

De modo a terminar o mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, considerou-se pertinente a realização de um estágio em contexto laboral, como forma a melhorar as competências técnicas e comportamentais. O estágio teve dois objectivos: aplicação dos conhecimentos adquiridos na primeira fase do mestrado e pesquisa de uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho.

O mesmo foi realizado na Caixa Geral Depósitos (CGD), empresa escolhida devido à posição de destaque que assume em Portugal e por se considerar que é uma organização líder e forte em muitos aspectos, nomeadamente em áreas da gestão de recursos humanos. Apesar das múltiplas abordagens que a gestão de recursos humanos tem e devido à especialização existente na CGD nesta área, o estágio foi essencialmente centrado no âmbito da formação.

Considera-se que trabalhar nessa área trará bastantes benefícios pessoais uma vez que me dotará de competências fundamentais para enfrentar a realidade empresarial actual, que é fortemente acentuada na gestão do conhecimento.

Palavras-chave: FORMAÇÃO. DESENVOLVIMENTO. AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES. COMPETÊNCIAS.

ABSTRACT

“The Impact of Training for Personal and Organizational Development at CGD, SA”

In order to finish the master degree in Management, specializing in Human Resources, a pertinent stage-based learning was considered as a way to improve technical and behavioral skills. This stage had two targets: application of the obtained knowledge during the first stage of the master degree, and search for an opportunity of entering the labor market.

This same stage was done at Caixa Geral Depósitos (CGD), a company that was chosen because of its prominent position assumed in Portugal, and is also considered a leading and strong organization in many areas, particularly human resource management. Despite the multiple approaches that human resources management has, and due to the know-how of CGD in this area, the stage was mainly focused in the training.

It is considered that work in this area will bring many personal benefits as it will give me fundamental skills to deal with the actual business reality, which is strongly marked in knowledge management.

Keywords: EDUCATION. DEVELOPMENT. ASSESSMENT OF NEEDS. SKILLS.

ÍNDICES

1.INTRODUÇÃO.....	1
1.1. PROBLEMÁTICA DE ESTUDO.....	1
1.2. MOTIVOS DA ESCOLHA DO TRABALHO.....	2
1.3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA PROBLEMÁTICA DE ESTUDO.....	2
1.4. OBJECTIVOS.....	5
1.5. METODOLOGIA.....	5
1.6. CALENDARIZAÇÃO DE ACTIVIDADES.....	7
1.7. ESTRUTURA DO RELATÓRIO.....	8
2. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO OBJECTO DE ESTUDO.....	10
2.1. ESTADO DA ARTE.....	10
2.1.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH).....	10
2.1.2 MISSÃO E FUNÇÕES DA GRH.....	16
2.1.3 IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL.....	19
2.1.4 DEFINIÇÃO DE FORMAÇÃO, COMPETÊNCIAS, LEARN ORGANIZATIONS E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA.....	21
2.1.5 TIPOLOGIAS E MODALIDADES FORMATIVAS.....	24
2.1.6 FASES INERENTES AO CICLO DE FORMAÇÃO.....	29
2.1.7 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO.....	34
2.1.7.1 TIPOS DE AVALIAÇÃO.....	36
2.1.7.1.1.QUANTO AO PROCESSO.....	37
2.1.7.1.2 QUANTO AO MOMENTO.....	37

2.1.7.2	MODELOS DE AVALIAÇÃO.....	39
2.1.7.2.1	MODELO DE KIRKPATRICK.....	39
2.1.7.2.2	MODELO DE BRINKERHOFF.....	40
2.1.7.2.3	MODELO DE BARBIER	42
2.1.7.2.4	MODELO DE ALAIN MEIGNANT.....	43
2.2.	SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS	46
2.2.1	BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR BANCÁRIO EM PORTUGAL.....	46
2.2.2	MUDANÇA E SUCESSO NO SECTOR BANCÁRIO EM PORTUGAL.....	47
2.2.3	ESTUDO SOBRE A FORMAÇÃO NO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS	50
2.3.	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	52
2.3.1	APRESENTAÇÃO DA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS (CGD).....	52
2.3.1.1	EVOLUÇÃO DA CGD.....	52
2.3.1.2	MISSÃO E VALORES DA CGD	57
2.3.1.3	ESTRUTURA GERAL DA CGD.....	61
2.3.1.4	MEMBROS DO GRUPO CGD	62
2.3.1.5	EDIFÍCIO SEDE DO GRUPO CGD	62
2.3.1.6	IMAGEM DE MARCA DA CGD	65
2.3.1.7	PRÉMIOS ATRIBUÍDOS À CGD.....	66
2.3.1.8	PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO DA CGD.....	68
2.3.2	PRINCIPAIS INDICADORES DA CGD.....	68
2.3.2.1	ECONÓMICO-FINANCEIROS (DADOS DE 2009)	68
2.3.2.2	EMPRESARIAIS (DADOS DE 2009)	70
2.3.2.3	RECURSOS HUMANOS (DADOS DE 2010).....	71
2.3.2.4	SOCIAIS E AMBIENTAIS (2008).....	75

2.3.3 APRESENTAÇÃO DA DIRECÇÃO DE PESSOAL (DPE)	77
2.3.3.1 ÂMBITO DA DPE.....	77
2.3.3.2 DEPENDÊNCIA E RELAÇÕES DA DPE.....	77
2.3.3.3 MISSÃO DA DPE.....	78
2.3.3.4 PRINCIPAIS FINALIDADES DA DPE.....	78
2.3.3.5 PILARES DA POLÍTICA DE PESSOAL	79
2.3.3.6 ESTRUTURA DA DPE	80
2.3.4 APRESENTAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (APE-3)...	81
2.3.4.1 UNIDADES QUE A COMPÕEM	81
2.3.4.2 DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DAS SUAS UNIDADES.....	81
2.3.4.3 EQUIPAS DAS RESPECTIVAS UNIDADES.....	82
2.3.4.4 LOCALIZAÇÃO	84
2.3.5 ESTRATÉGIA E MODELO DE FORMAÇÃO – 2008/2010.....	84
2.3.5.1 OBJECTIVOS	84
2.3.5.2 MODELO DE INTERVENÇÃO FORMATIVA	85
2.3.5.3 DOMÍNIOS DA FORMAÇÃO.....	88
2.3.5.4 TIPOLOGIAS DA FORMAÇÃO	91
2.3.5.5 LOCAIS DE FORMAÇÃO PRESENCIAL DA CGD	91
2.3.5.6 PROCESSO DE FORMAÇÃO/FUNÇÕES DO GESTOR DE PROJECTOS...	92
2.3.5.6 PLANO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	93
2.3.5.6 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO.....	94
2.3.5.7 INDICADORES DE FORMAÇÃO	94
2.3.6 APRESENTAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO (CFA)	96
2.3.6.1 FINALIDADES DO CFA	96

2.3.6.2 CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DO CFA	97
2.3.6.3 ESTRUTURA FÍSICA DO CFA	98
2.3.7 ANÁLISE CRÍTICA DA CGD	99
3. ESTÁGIO E INFORMAÇÕES PERTINENTES	107
4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO REALIZADO ACERCA DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NA AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	116
4.1 OBJECTIVO DO ESTUDO	116
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA	116
4.3 INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO	118
4.4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	118
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
5.1 ANÁLISE DO ESTÁGIO	140
5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	143
BIBLIOGRAFIA	145
ANEXOS	151

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro N.º 1 – Calendarização de Actividades	8
Quadro N.º 2 – Modelo de Meignant	45
Quadro N.º 3 – Distribuição dos colaboradores da CGD por Sexo	71
Quadro N.º 4 – Distribuição dos colaboradores da CGD por Classe Etária	72
Quadro N.º 5 – Distribuição dos colaboradores da CGD por Habilitações Académicas.....	73

Quadro N.º 6 – Distribuição dos colaboradores da CGD por Funções	74
Quadro N.º 7 – Equipas de Formação na CGD	83
Quadro N.º 8 – Pontos fortes e pontos fracos	105
Quadro N.º 9 – Oportunidades de melhoria	106
Quadro N.º 10 – Sinopse das Principais Actividades Desenvolvidas	108
Quadro N.º 11 – Sumário das Reuniões	111
Quadro N.º 12 – Balanço Final das Reuniões	112
Quadro N.º 13 – Trat. de dados recolhidos na 1ª fase do estudo nos órgãos de gerência	119
Quadro N.º 14 – Trat. de dados recolhidos na 2ª fase do estudo nos órgãos de gerência	119
Quadro N.º 15 – Trat. de dados recolhidos na 1ª fase do estudo nos gestores de cliente	126
Quadro N.º 16 – Trat. de dados recolhidos na 2ª fase do estudo nos gestores de cliente	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N.º 1 – Representação esquemática do sistema de GRH – norma NP 4427	17
Figura N.º 2 – Modelo Esquemático de Brinkerhoff	42
Figura N.º 3 – Pilares da Política de Pessoal da CGD	79
Figura N.º 4 – Cultura da CGD	86
Figura N.º 5 – Fontes de Informação da CGD	86

Figura N.º 6 – Edifício da Formação na CGD	87
Figura N.º 7 – Tipos de Formação na CGD	89
Figura N.º 8 – Plano de Formação e Desenvolvimento	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.º 1 – Distribuição dos colaboradores da CGD por Sexo	72
Gráfico N.º 2 – Distribuição dos colaboradores da CGD por Sexo	72
Gráfico N.º 3 – Distribuição dos colaboradores da CGD por Classe Etária	73
Gráfico N.º 4 – Distribuição dos colaboradores da CGD por Habilitações Académicas	74
Gráfico N.º 5 – Distribuição dos colaboradores da CGD por Funções	75
Gráfico N.º 6 – Distribuição do Investimento na Comunidade	76
Gráfico N.º 7 – Nível de conhecimentos da formação “Gerir pessoas, construir equipas” na 1ª fase do estudo	120
Gráfico N.º 8 – Nível de conhecimentos da formação “Gerir pessoas, construir equipas” na 2ª fase do estudo	121
Gráfico N.º 9 – Nível de conhecimentos da formação “Liderança, coaching e técnicas de feedback” na 1ª fase do estudo	122
Gráfico N.º 10 – Nível de conhecimentos da formação “Liderança, coaching e técnicas de feedback” na 2ª fase do estudo	122
Gráfico N.º 11 – Nível geral dos órgãos de gerência na 1ª fase do estudo	123

Gráfico N.º 12 – Nível geral dos órgãos de gerência na 2ª fase do estudo	124
Gráfico N.º 13 – Nível de conhecimentos da formação “Negociação Comercial” na 1ª fase do estudo	129
Gráfico N.º 14 – Nível de conhecimentos da formação “Negociação Comercial” na 2ª fase do estudo	130
Gráfico N.º 15 – Nível de conhecimentos da formação “Princípios de contabilidade” na 1ª fase do estudo	131
Gráfico N.º 16 – Nível de conhecimentos da formação “Princípios de contabilidade” na 2ª fase do estudo	131
Gráfico N.º 17 – Nível de conhecimentos da formação “Segmentação e boas práticas comerciais” na 1ª fase do estudo	132
Gráfico N.º 18 – Nível de conhecimentos da formação “Segmentação e boas práticas comerciais” na 2ª fase do estudo	132
Gráfico N.º 19 – Nível de conhecimentos da formação “Siebel 7.7” na 1ª fase do estudo...	133
Gráfico N.º 20 – Nível de conhecimentos da formação “Siebel 7.7” na 2ª fase do estudo...	134
Gráfico N.º 21 – Nível geral dos gestores de cliente na 1ª fase do estudo	135
Gráfico N.º 22 – Nível geral dos gestores de cliente na 2ª fase do estudo	135

ÍNDICE DE ANEXOS

I – Acordo de Estágio	151
II – Estatutos da CGD	153
III – Código de Conduta da CGD	162
IV – Estrutura Geral da CGD e Estrutura das Direcções Particulares de Negócios	173
V – Organograma do Grupo CGD	175
VI – Distribuição da CGD pelo País e no Estrangeiro	177
VII – Organograma da Direcção de Pessoal – DPE	181
VIII – Distribuição de Projectos, Direcções e Tarefas Inerentes	182
XIX – Pedidos de Autorização e cartas informativas	183
X – Inquéritos aplicados no estudo	188

1. INTRODUÇÃO

O presente projecto surge com a finalidade de concluir a segunda fase do mestrado. A escolha incidu sobre a realização de um estágio uma vez que se considera que o mesmo tem três grandes vantagens: a aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo da primeira fase do mestrado; a inserção no mercado de trabalho, factor bastante importante devido quer à inexperiência que tenho, quer à dificuldade com que os recém-licenciados se deparam para entrar no mundo do trabalho; e porque considero que estudar as práticas de uma empresa em concreto, aliado a uma boa pesquisa documental, pode ser uma boa forma de recolher informação, uma vez que se une a teoria à prática, podendo assim explorar-se se a empresa assume ou não boas práticas, e o que pode ser seguido ou evitado.

O estágio realizou-se na empresa Caixa Geral de Depósitos, S.A., empresa escolhida devido à sua posição de destaque a nível nacional e por se considerar que é uma empresa líder e forte em muitos aspectos, nomeadamente em algumas áreas da gestão de recursos humanos como o processo de recrutamento e selecção, a responsabilidade social, a formação, entre outros. Assim, considera-se que muito se tem a aprender numa empresa como a CGD e que em muito poderá contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos e competências. Apesar de se tratar de um relatório do estágio, pretende-se estudar e analisar mais pormenorizadamente as questões inerentes ao processo de formação, uma vez que a área onde incide o estágio.

1.1. PROBLEMÁTICA DE ESTUDO

A problematização do objecto de estudo vai demonstrar de forma clara, o que se pretende estudar concretamente com este projecto, delimitando campos e colocando algumas questões centrais que devem ser respondidas com o decorrer da investigação. Assim sendo, considera-

se como questão central: será que a formação contribui para o desenvolvimento pessoal e organizacional?

1.2. MOTIVOS DA ESCOLHA DO TRABALHO

A escolha desta temática prende-se essencialmente pelo gosto e interesse que desperta, no entanto, também porque se considera que a formação é fundamental nos dias de hoje, quer a nível pessoal, quer a nível empresarial. Acredita-se que a formação é uma das determinantes do êxito/fracasso individual e organizacional.

De acordo com João Bilhim, na sua obra “Gestão Estratégica de Recursos Humanos” em 2006 *“A renovação da competitividade e o restabelecimento de um nível de emprego socialmente aceitável dependem do investimento feito em educação e formação profissional.”* A nível empresarial de nada serve recrutar os melhores colaboradores, com grande desempenho, se os mesmos não tiverem formação contínua.

À velocidade que as mudanças ocorrem actualmente não se pode acreditar na ideia utópica de que os conhecimentos adquiridos há dez ou vinte anos atrás serão suficientes para garantir a competitividade e sustentabilidade da empresa, é preciso apostar cada vez mais na formação e no desenvolvimento de competências nos diversos domínios: cognitivos (saber), operativos (saber-fazer) e afectivos (saber-estar). A reforçar esta ideia surge o defendido por Peter Drucker¹ *“...a meta é tornar produtivos os pontos fortes e o conhecimento específico de cada indivíduo.”*

1.3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA PROBLEMÁTICA DE ESTUDO

¹ Drucker, Peter (2000), Desafios da Gestão para o século XXI.

Numa sociedade marcada pela mudança e instabilidade, em que a informação se difunde a grande velocidade e onde tudo é imitável, é fundamental encontrar estratégias competitivas e diferenciadas que garantam a sustentabilidade das organizações. Se antigamente esta diferenciação se baseava nos produtos e serviços, actualmente está relacionada com o saber/conhecimento existente na mesma. No entanto, não basta haver conhecimento, é fundamental conseguir difundir-lo e aplicá-lo no sentido de garantir a inovação.

Pode assim assumir-se que se está perante uma grande mudança no contexto organizacional em que o capital e a energia estão a ser substituídos pela informação e pelo conhecimento e que por isso os recursos humanos assumem um papel fulcral no sucesso das organizações.

A sociedade do conhecimento é o panorama actual onde o talento humano e as suas capacidades são vistas como factores competitivos no mercado de trabalho globalizado. O meio em que se está inserido mudou, agora existe um meio complexo e imprevisível em que importa a criatividade, a inovação, a adaptabilidade, o risco e a aprendizagem em tempo real. Ora a formação surge assim com extrema importância na medida em que a mesma capacita, ou deveria capacitar, os indivíduos para este novo contexto. A formação é o que permite aos indivíduos adaptarem-se e terem capacidade de actuação e decisão, imprescindíveis para a eficiência e eficácia das organizações.

Deste modo, a formação não deve ser encarada como antigamente, numa perspectiva de custo, mas sim num panorama de investimento. A finalidade de uma política de formação é assim consolidar o existente, acompanhar e facilitar a mudança e preparar o futuro.

Face a isto, é passível compreender que os gestores de recursos humanos devem cada vez mais criar oportunidades de desenvolvimento aos seus funcionários, uma vez que isso contribui para a manutenção da sua motivação e simultaneamente permite que se adquiram ou desenvolvam competências essenciais para assegurar a competitividade no mercado de trabalho.

Espera-se que o estágio e o relatório sejam benéficos quer para mim, uma vez que me permite desenvolver competências e capacidades profissionais, quer para a organização, no sentido de colmatar lacunas que possam ser encontradas.

Tal como em todos os estudos houve limitações. Pensa-se que a maior dificuldade foi a realização simultânea do estágio e do relatório e a escassez de tempo, que impediu a abordagem de outras temáticas e aprofundado aquelas que foram referidas.

A Duração do Estágio

O estágio teve a duração de 6 meses, com início no mês de Dezembro de 2009 e com termo em Junho de 2010. A carga horária semanal foi de 35 horas, o que corresponde a aproximadamente 840 horas de trabalho.

Para além das horas de trabalho em contexto laboral, no decurso do estágio tive 4 reuniões com o orientador num total de 6 horas.

Principais Funções

Segundo a 1ª Cláusula do Acordo de Estágio (Anexo I), este tem como objectivo “*consolidar e complementar os conhecimentos adquiridos na sua formação académica, através do contacto com a realidade profissional bancária.*”

Deste modo, as funções desempenhadas ao longo do estágio foram bastante diversificadas, permitindo-me o contacto com a realidade profissional, bem como o aprofundar de conhecimentos.

Uma vez que o estágio foi realizado na unidade de formação e desenvolvimento, as funções executadas ao longo do estágio estiveram relacionadas com todo o processo de formação, incidindo sobre todas as fases dos projectos de formação: diagnósticos de necessidades de formação, elaboração de planos de formação, avaliação da formação, escolhas dos métodos,

bem como dos formadores; bem como do trabalho administrativo a eles inerentes: carregamento da formação em software especializado para tal, acompanhamento dos processos de apoio aos colaboradores, elaboração de estatísticas, organização de documentos, entre outras.

1.4. OBJECTIVOS

▪ Objectivo geral

Identificar, participar e avaliar o processo de formação da CGD, S.A.

▪ Objectivos específicos

- Identificar o Modelo de Intervenção Formativa da CGD;
- Compreender os mecanismos inerentes ao processo de formação;
- Reconhecer as técnicas de Avaliação da Formação;
- Estudar a adequação e fiabilidade dos métodos e técnicas de avaliação da formação;
- Compreender a posição dos colaboradores face à política de formação utilizada;
- Avaliar o impacto da formação profissional no desenvolvimento pessoal e organizacional;
- Propor novas ideias que permitam desenvolver as competências dos colaboradores;

1.5. METODOLOGIA

Tendo em conta que não se trata exactamente de um trabalho de investigação, mas sim de um relatório de estágio, a abordagem metodológica não será referida tão detalhadamente. Ainda assim, apesar de ser um estágio, pretende-se analisar em específico uma determinada

problemática, o que poderá indicar que é um estudo exploratório e descritivo. Exploratório no sentido de clarificar a compreensão do problema em análise e procurar novas abordagens para o mesmo. Descritivo uma vez que se pretende conseguir uma “fotografia de pormenor” da empresa, com o interesse de identificar e analisar as práticas de recrutamento e selecção dos recursos humanos implementadas na mesma.

O relatório é de natureza qualitativa, uma vez que se baseia numa análise subjectiva e orientada para o processo, em que se pretende compreender os comportamentos humanos com base na perspectiva dos próprios actores sociais.

Pode-se considerar este relatório como um estudo de caso, uma vez que se aspira conhecer detalhada e intensivamente um caso concreto, nomeadamente a CGD.

As técnicas de recolha de dados são a observação directa participante, a observação indirecta e o inquérito por questionário.

A observação directa pressupõe uma relação social com o meio estudado. É o observador que se adapta ao meio que quer estudar e que se esforça para nele encontrar um lugar. Esta ultrapassa a simples descrição dos componentes de uma situação, e incide sobre a importância de lhe identificar o sentido e a intersubjectividade como modo de apreensão do real. A mesma foi realizada uma vez que se trata de um estágio no contexto real que vai ser analisado, a CGD.

A observação indirecta compreende o levantamento de dados de variadas fontes, através de vários tipos de técnicas. Esta pode ser feita mediante a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. Pesquisou-se acerca da organização e de temáticas relacionadas com a GRH, mais especificamente da área onde se insere o estágio, a formação, de modo a que se possa fazer um enquadramento correcto e aprofundado quer da organização em causa, quer das temáticas apreendidas e das competências adquiridas ao longo do estágio.

Foi ainda utilizado o inquérito por questionário, sendo este elaborado de raiz e tendo como objectivo a recolha de dados reais para a realização de um pequeno estudo acerca do impacto da formação no desenvolvimento pessoal/profissional.

Este inquérito vai ser aplicado em dois momentos distintos: no início do estudo e dois meses após o termo da mesma. Assim, pretende saber-se se houve ou não aquisição de competências.

A amostra foi definida de acordo com a organização e incide sobre os Gestores de Cliente e Órgãos de Gerência.

1.6. CALENDARIZAÇÃO DE ACTIVIDADES

A calendarização de actividades é fundamental para o cumprimento dos objectivos, uma vez que através do mesmo se tem a percepção da evolução do estudo. Esta permite que existe uma orientação ao longo do tempo estimado contribuindo assim para o cumprimento dos objectivos estipulados. É fundamental estabelecer um plano de trabalho, materializado, por exemplo, num cronograma, que auxilie na verificação regular dos avanços do estudo e, se necessário, ajudar na passagem de uma etapa para outra.²

² Visão suplantada por Judith Bell, nomeadamente em “Como realizar um projecto de investigação”, 2008.

QUADRO N.º 1 – CALENDARIZAÇÃO DE ACTIVIDADES

Tarefas	Out. 2009	Nov. 2009	Dez. 2009	Jan. 2010	Fev. 2010	Mar. 2010	Abr. 2010	Mai. 2010	Jun. 2010	Jul. 2010
Procura de Estágio	■	■								
Escolha do Tema	■	■								
Elaboração da proposta de projecto		■								
Aprovação do projecto			■							
Início do Estágio			■							
Contacto com as diversas áreas da GRH			■	■						
Participação no processo de formação			■	■	■	■	■	■	■	
Redacção do relatório do estágio			■	■	■	■	■	■	■	
Final do Estágio									■	
Conclusão do relatório										■

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

1.7. ESTRUTURA DO RELATÓRIO

O relatório encontra-se estruturado em 5 capítulos: Introdução, Caracterização do objecto de estudo, Apresentação do Estágio, Apresentação do estudo realizado e Considerações Finais.

Na Introdução apresenta-se a problemática de estudo, os motivos pela escolha do estágio e do tema, os objectivos, a metodologia e a calendarização.

Na caracterização do objecto de estudo faz-se uma breve revisão da literatura relacionada com as várias abordagens e temáticas da GRH e da formação, bem como um enquadramento do sector bancário e da economia em Portugal, uma vez que o estágio se realiza numa organização desse sector. Neste mesmo capítulo é ainda apresentada uma caracterização geral da empresa – CGD e em pormenor da Direcção onde o estágio se realiza. É também descrito e analisado o modelo de formação existente na CGD, bem como outras informações consideradas pertinentes face ao trabalho em questão.

No capítulo 3 apresenta-se tudo o que foi feito ao longo do estágio e fornece-se informação relativamente ao mesmo. Os principais tópicos deste capítulo são: informações relativas ao orientador, caracterização do estágio, reuniões presenciadas, tarefas desenvolvidas, competências adquiridas/desenvolvidas e informações de carácter geral relacionadas com o decorrer do estágio.

No 4º capítulo apresenta-se o estudo realizado no estágio acerca do impacto da formação no desenvolvimento pessoal e profissional. Descreve-se assim o objectivo do estudo, a amostra, o processo de recolha de dados e o tratamento e análise dos mesmos.

Por fim, nas considerações finais reflecte-se acerca das competências adquiridas, do cumprimento de objectivos, da experiência do estágio, dos benefícios do mesmo, das limitações e propõe-se sugestões de melhoria, bem como sugestões para a realização de um novo estudo aprofundando outras temáticas.

2. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO OBJECTO DE ESTUDO

2.1. ESTADO DA ARTE

2.1.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH)

A problemática dos Recursos Humanos (RH) vem sendo uma preocupação por parte dos profissionais e revela-se cada vez mais pertinente sendo que estes são decisivos para alcançar um bom resultado organizacional. Numa sociedade marcada pela mudança, em que a informação corre à velocidade da luz, parece ser óbvio que os recursos humanos assumem um papel fulcral no sucesso das organizações.

No entanto, esta preocupação com a componente humana nem sempre foi encarada do mesmo modo, sendo que antigamente se privilegiavam outros factores estratégicos, como a fragmentação e divisão do trabalho (Taylorismo) ou a autoridade e a burocratização (Fayol e Weber). Este facto leva a crer que com a evolução do mundo e das sociedades os recursos humanos assumiram diferentes acepções no contexto organizacional e que foram ocorrendo mudanças nas formas de gerir os recursos humanos.

A gestão de RH evoluiu ao longo do séc. XX em articulação estreita com a teoria e comportamentos organizacionais. As teorias evoluíram desde as abordagens em que não se considerava o ser humano importante até às abordagens em que o ser humano é o factor central. As abordagens clássicas viam o ser humano como algo de mecânico, elemento de uma engrenagem, sujeito ao determinismo cego da máquina. Já as teorias das relações humanas defendiam a dimensão humana no conjunto dos vários elementos que concorrem para a existência de uma organização e respectivo funcionamento. A estas seguiram-se as teorias

sistémicas e contingenciais que assumiam a relevância do elemento humano no contexto dos factores que contribuem para a eficácia organizacional.

Tal como a importância dada aos recursos humanos se foi alterando, também as concepções para tratar os mesmos foram assumindo diversas designações, desde a gestão de pessoal, passando pela gestão de recursos humanos até à actual gestão de pessoas. A mudança de nome corresponde a uma mudança de perspectiva e de práticas, o factor humano deixa de ser fonte de custo para assumir um recurso cuja utilização é necessário otimizar.

A forma como a Função de Pessoal é concebida e as suas funções nem sempre foram as mesmas. Foi em meados dos anos 40 que se começaram a manifestar os primeiros problemas ao nível da “gestão social” das empresas. Até aqui pensava-se que não existia qualquer relação entre o subsistema técnico-económico e o socio-cultural. As práticas da gestão de RH só eram feitas devido à pressão social e sindical expressas na legislação, factor que se alterou, sendo que na segunda metade do século esse é substituído pela competitividade e transformação do trabalho.

A noção de que os recursos humanos eram um custo que deveria ser minimizado prevaleceu na maioria dos países ocidentais até ao início dos anos 80. Só a partir desta década surge uma mentalidade renovadora que encara os trabalhadores como clientes internos que necessitam estar motivados e satisfeitos. Os recursos humanos passam a ser vistos como um investimento e deixa-se a velha perspectiva de que são um custo a minimizar. Posto isto, passa a existir uma articulação entre o sistema técnico e social, o que leva à criação da noção de sistema socio-técnico.

São várias as visões e contributos de diversos autores sobre esta evolução. Pode explicar-se a evolução da Gestão de Pessoal (GP) para a GRH pela incapacidade daquela em responder a crescente competitividade oriunda do mercado dos produtos³.

³ Visão defendida por Beaumont, P. B. na obra “The future of Employment Relations”.

Defende-se também que até 1970 os RH eram vistos como um custo, a GRH era numa perspectiva operacional e no sentido de recrutar pessoas adequadas às exigências do trabalho, organizá-las e dirigi-las no sentido de tirar o maior proveito possível do seu trabalho (teorias clássicas das organizações) e que só durante a década de 70 e sobretudo de 80 os RH passaram a ser vistos como investimento, como factor estratégico, capaz de fazer a diferença em termos de vantagem competitiva.

Pode referir-se também a visão defendida por Brewster⁴ foca a GRH com base nas expressões “hard” e “soft”. Segundo este na abordagem “hard” consideram-se os recursos humanos como um custo que, em virtude do seu custo, deve ser gerido da mesma forma que outro recurso em termos de eficiência e de proveito económico. A designação associada a esta abordagem é a de Gestão de Pessoal. Por sua vez, a abordagem “soft” considera-os como um investimento, sendo estes um recurso raro e diferente dos outros recursos, cuja criatividade, competência, qualidade e envolvimento constituem a essência da vantagem competitiva. Associada à designação de GRH.

A designação de Gestão de Pessoal situou-se ente 1960 e 1980. Nesta perspectiva os recursos humanos eram equiparados às outras funções da empresa, exerciam um custo para a mesma e como tal, deviam ser geridos no sentido de “renderem”. Paga-se para haver produção. Nesta altura os gestores não tinham qualquer preocupação com o desenvolvimento do próprio funcionário, com a sua satisfação no local de trabalho, com o seu gosto pelo trabalho desempenhado, entre outros aspectos. A única motivação tida em conta nesta época era a motivação extrínseca, isto é, aquilo que recebiam por desempenharem o seu trabalho.

É também nesta fase que nascem os primeiros departamentos de pessoal, que já começam a ter lugar de destaque nos organogramas das organizações. As principais funções eram gerir os recursos humanos em termos de emprego, remuneração, formação, duração do trabalho e desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos.

⁴ Na obra “Human Resource Management in Europe Issues and Opportunities em 1994.

A partir dos anos 80 uma nova perspectiva é tomada e com ela surge uma nova designação: Gestão de Recursos Humanos. Esta torna-se naquilo que ainda é conhecido actualmente.

Segundo a visão de Pedro Câmara, Paulo Guerra e Joaquim Rodrigues na obra “Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial”, em 2007, nesta fase tem-se “...*enfoque na componente emocional do homem, nas suas motivações sociais e de estima, importância do trabalho de grupo, liderança e processos informais*”.

Os trabalhadores passam a ser considerados um investimento que é preciso potencializar, através de um planeamento, execução e avaliação das necessidades de formação.

Os gestores de recursos humanos têm agora novas preocupações, não basta motivar extrinsecamente os recursos humanos, é preciso que estes se sintam satisfeitos no local de trabalho, que consigam progredir na carreira, desenvolver novas competências, criarem-se boas condições de trabalho, com uma comunicação integrada em toda a organização. Para além de uma motivação extrínseca é preciso garantir também a motivação intrínseca dos trabalhadores, onde eles se sentem satisfeitos com aquilo que fazem e com os resultados a que chegam.

Os recursos humanos são agora factores de grande importância no contexto organizacional e como tal, é necessário que o gestor os consiga manter motivados e empenhados a todo o momento de modo a que este consiga ser sempre produtivo.

A Gestão de Recursos Humanos passa a representar um dos componentes estratégicos das organizações. Esta alteração foi acelerada pelas modificações no meio ambiente, que transformaram a sociedade, num sistema marcado pela mudança, em que a competitividade e instabilidade são as imagens de marca. Surgem os Departamentos de Recursos Humanos, que passam a servir de elo de ligação entre todos os efectivos. No entanto, ainda que para algumas pessoas o termo gestão de recursos humanos seja uma designação actual, para muitos profissionais da área esse já é um termo em declínio.

Um novo paradigma surge, e com ele, a necessidade de criar novos modelos de gestão. Actualmente está-se perante a era do conhecimento, a sociedade do conhecimento onde o talento humano e as suas capacidades são vistas como factores competitivos no mercado de trabalho globalizado. O meio em que se está inserido mudou, agora existe um meio complexo e imprevisível em que importa a criatividade, a inovação, a adaptabilidade, o risco e a aprendizagem em tempo real.

Associado a este novo paradigma surge o modelo de Gestão de Pessoas. Neste pretende alinhar-se, tanto quanto possível, as estratégias e táticas de RH com as oportunidades da envolvente ambiental, das estratégias de negócio e das características específicas da empresa e das suas competências distintivas.

Nesta fase o poder de decisão é transferido para as pessoas ou equipas que contactam directamente os clientes e existe uma política de gestão de recursos humanos aberta, clara, conhecida por todos, de modo a permitir que todos os trabalhadores conheçam os seus deveres e direitos, as formas de avaliação, o que é esperado deles, entre outros aspectos. Neste novo paradigma não se procuram apenas colaboradores motivados e satisfeitos com o que fazem, mas sim parceiros da empresa com capacidade crítica, flexíveis, participativos, com maior autonomia, com cooperação nas decisões, facilidade na interacção, conhecimento da empresa. Os colaboradores são encorajados a inovar e a assumir o risco e assumem-se os eventuais insucessos como parte do processo de aprendizagem.

O novo gestor exige dos seus colaboradores capacidade de actuação baseada nos princípios da gestão empreendedora, capacidade de realização de tarefas que incorporem inovação, capacidade para trabalhar em rede, responsabilidade e a ética, capacidade de actuar de forma flexível, conhecimento da missão e dos objectivos institucionais da organização.

A gestão de pessoas assenta na capacidade de utilizar as pessoas no máximo das suas capacidades e potencial, impulsionando o compromisso dos empregados no sucesso da organização. Para tal, é necessário criar um ambiente de trabalho capaz de libertar e pôr ao

serviço da organização a criatividade dos trabalhadores, criar condições em que a inovação, o trabalho de equipa e a qualidade total possam desenvolver-se. Há que encorajar a vontade de actuar de forma flexível, em prol de uma organização flexível e na busca da excelência.

Enquanto que na perspectiva da gestão de recursos humanos se pretendia essencialmente que os colaboradores estivessem motivados e empenhados no trabalho, na perspectiva da gestão de pessoas pretende desenvolver-se competências, formar o profissional tendo como fim o desenvolvimento dele próprio e da instituição. Pretende agora valorizar-se o ser humano no seu todo, enquanto ser emocional e de relações e enquanto ser racional e inteligente que se traduz no desenvolvimento da organização.

Os seres humanos são dotados de uma série de factores como inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja de forma integral, holística. Assim terão maior produtividade e desenvolvimento, estarão preocupados e envolvidos com as metas, com os resultados, com os clientes, com a empresa, com os colegas de trabalho, com o próprio bem-estar social, pessoal e dos demais ao seu redor.

Dentro desta evolução de conceitos as próprias funções dos gestores de recursos humanos foram-se modificando. Na gestão de pessoal a preocupação central era a contratação, o horário laboral entre outros aspectos mais formais. Na gestão de recursos humanos dava-se primazia às boas práticas de recrutamento e selecção dos recursos. Nesta última perspectiva, gestão de pessoas, a principal função é a integração dos recursos humanos no contexto organizacional. Dá-se especial atenção à indução, tentando integrar o colaborador mas também inculcar-lhe valores, normas e objectivos que o levem a ter o comportamento esperado e desejado. Esta integração deve ter por base a adaptação de todos os trabalhadores dentro do espírito do negócio para um rápido envolvimento, tentando mesmo alinhar os objectivos das pessoas com os do negócio.

Percepciona-se que integrando os trabalhadores estes serão mais cooperativos, flexíveis e com maior propensão para aceitar a mudança, sendo estas condições necessárias ao sucesso organizacional.

Posto isto, defende-se que na gestão de pessoas se assume uma gestão virada para a visão e para a criação de um ambiente gerador de envolvimento do trabalhador, inovação, mudança e “auto-renovação” em todos os níveis da organização. Assume-se uma postura de aprendizagem organizacional, individual e colectiva, que leva à inovação e à adaptação da envolvente.

Os recursos humanos são assim o recurso estratégico das organizações dada a sua criatividade, inovação e potencial, factores que conduzem a organização à diferenciação necessária á competição.

No entanto, apesar de se conseguir identificar a evolução destes três conceitos no tempo, considera-se que ainda se está muito vinculado à ideia de Gestão de Recursos Humanos e que, apesar de já se falar em Gestão de Pessoas, esta não passa de mera teoria para a maioria das organizações.

É certo que, cada vez mais, existem colaboradores mais autónomos, participativos e capazes de lutar pelo sucesso das organizações em que estão inseridos. No entanto, considera-se que os colaboradores e gestores portugueses ainda estão muito ligados à ideia de motivação dos recursos humanos, ainda existe pouca pré-disposição ao risco, ainda se resiste muito à mudança e se pensa muito nas boas políticas de recrutamento e selecção, deixando de parte as boas práticas de integração, a aprendizagem em tempo real e a inovação e o risco.

2.1.2 MISSÃO E FUNÇÕES DA GRH

O panorama empresarial actual depara-se com novas exigências da envolvente: concorrência internacional, aceleração das inovações tecnológicas, redução do ciclo de vida dos produtos, falência do paradigma da segurança, envolvente cada vez menos previsível, maiores investimentos, entre outros aspectos que exigem novas respostas por parte das organizações para que consigam alcançar a sustentabilidade e mais que isso: o sucesso. O dinamismo, a

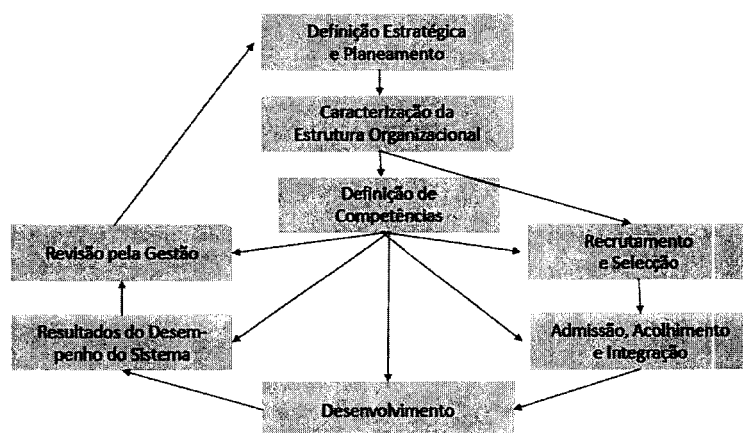
proactividade, a orientação para o cliente e o negócio, a flexibilidade, as soluções rápidas e o enfoque nas competências são algumas dessas respostas fulcrais.

Todas elas estão centradas nos recursos humanos sendo, por isso, fundamental a missão da GRH: atrair, manter e desenvolver as pessoas, alinhando-as às estratégias organizacionais.

Face a isto, surge a necessidade de implementar sistemas de GRH. Por sistemas de GRH pode entender-se o conjunto de todos os elementos que visam a definição e a concretização da política e dos objectivos no que respeita aos recursos humanos da organização. Estes incluem a estrutura, os procedimentos, os recursos, as responsabilidades e as actividades de planeamento, operações e controlo necessárias para implementar as políticas e alcançar os objectivos que permitem a missão da GRH.

O sistema de GRH deve ser desenvolvido de forma coerente com as orientações estratégicas definidas pela gestão de topo.

FIGURA N.º 1 - REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO SISTEMA DE GRH – NORMA NP 4427



Fonte: <http://www.ipq.pt/> - Instituto Português da Qualidade – Normas ISSO

São vários os autores que reflectiram acerca da GRH, estudando as políticas e práticas inerentes a este conceito.

Baseado na visão de Chiavenato na obra “Recursos Humanos” de 1997, podem apresentar-se cinco tipologias de políticas distintas:

- Políticas de suprimentos – incidem na pesquisa de mercado de RH através das práticas de recrutamento, selecção e integração.
- Políticas de Aplicação – Englobam a análise de funções (descrição dos postos de trabalho), o planeamento de RH, os planos de carreira e a avaliação de desempenho.
- Políticas de Manutenção – Estão relacionadas com a gestão de salários, os planos de benefícios sociais e os sistemas de higiene, saúde e segurança no trabalho.
- Políticas de Desenvolvimento – Coincidem com a formação, o desenvolvimento de RH e têm como finalidade o desenvolvimento organizacional.
- Políticas de Controlo – Arroladas com as bases de dados, sistemas de informação e comunicação e auditoria de RH.

Face ao exposto, compreende-se que a GRH integra as seguintes técnicas: recrutamento e selecção, integração, formação e desenvolvimento, gestão do sistema de recompensas, gestão do desempenho, relações de trabalho, higiene e segurança, análise de funções, planeamento e gestão de carreiras, comunicação interna e gestão administrativa.

De um modo geral, compreende-se que as políticas de RH possibilitam ao gestor de RH assegurar a persecução da estratégia de negócio. Estas influenciam as pessoas pelo seu compromisso, motivação e empenhamento, e consequentemente, o desempenho organizacional.

Dada a diversidade de tópicos que a gestão de recursos humanos integra, considerou-se importante definir limites, deste modo, irá ser aprofundada apenas a temática da formação e desenvolvimento, uma vez que foi sobre essa que recaiu o estágio.

2.1.3 IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL

Como já foi referido anteriormente, o mundo actual é bastante diferente do passado, se antes tudo era previsível e metódico, na actualidade tudo é flexível, imprevisível e as mudanças acontecem a um ritmo vertiginoso, difícil de acompanhar. Antigamente, o factor de diferenciação no mundo empresarial/organizacional eram os produtos ou serviços, já nos dias de hoje, o grande factor de diferenciação é o conhecimento, o talento humano. Não importa o conhecimento *per se*, mas sim aquele que é transformado em criatividade, inovação, capacidade de decisão e autonomia de trabalho que levam a um bom desempenho e posteriormente à eficácia e eficiência organizacional. Por isso se pode considerar que passámos de uma gestão de recursos humanos para uma gestão do capital humano.

Face a isto, é passível compreender que os recursos humanos assumem, cada vez mais, um papel fundamental nas empresas. Esta lógica de valorização e desenvolvimento do capital humano obriga a inúmeras mudanças, nomeadamente a transformações por parte dos gestores, no sentido de estes se responsabilizarem pela qualificação, quer deles próprios, quer dos seus colaboradores.

Os gestores de recursos humanos devem, cada vez mais, criar oportunidades de desenvolvimento aos seus funcionários, uma vez que isso contribui para a manutenção da sua motivação e simultaneamente permite que se adquiram ou desenvolvam competências essenciais para assegurar a competitividade no mercado de trabalho. Devem ser eles a localizar, avaliar, capacitar e gerir a carreira de cada indivíduo, contribuindo isso para o benefício da própria organização.

Neste novo paradigma não se procuram apenas colaboradores motivados e satisfeitos com o que fazem, mas sim parceiros da empresa com capacidade crítica, flexíveis, participativos, com maior autonomia, com cooperação nas decisões, facilidade na interacção, conhecimento da empresa. Os colaboradores são encorajados a inovar e a assumir o risco e assumem-se os eventuais insucessos como parte do processo de aprendizagem.

Segundo o Dr. Paulo Barros, Director-Adjunto da DPE na CGD⁷:

“A formação tem um papel fundamental na preparação e desenvolvimento dos empregados. Por um lado, tem de assegurar a sua capacitação imediata, com os conhecimentos e competências necessários para as tarefas do quotidiano, o que implica uma resposta rápida e envolvendo por vezes grandes universos funcionais da empresa. Por outro, é necessário preparar o médio e longo prazo, desenvolvendo competências para o futuro e apoiando o crescimento profissional dos empregados.”

Face ao exposto e em modo de suma expõe-se o defendido por António Caetano⁸ *“A formação, enquanto factor crítico para o desenvolvimento das competências, constitui uma alavanca fundamental para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego”*.

2.1.4 DEFINIÇÃO DE FORMAÇÃO, COMPETÊNCIAS, LEARN ORGANIZATIONS E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA

Várias são as concepções e ideias relativamente à formação, se para uns é encarada como custo e obrigação, para outros já é encarada como investimento e fonte de produtividade, se para uns ela existe apenas em contexto formal, para outros ela também é informal.

Tendo em conta os pontos focados por diversos autores pode assumir-se a formação é uma actividade que visa identificar e desenvolver as aptidões humanas, melhorando as faculdades dos indivíduos em compreender as condições de trabalho e o meio social que os envolve. Um processo de formação tem assim como intuito ajudar as pessoas a aprender e a aperfeiçoar-se nas suas funções, incrementando assim o seu desenvolvimento e a sua produtividade.

Assumindo a visão de António Caetano e Jorge Vala⁹ a formação deve corresponder a um duplo objectivo: (1) permitir adaptar os recursos humanos às mudanças estruturais e

⁷ InforBanca 94: 2010

⁸ Na sua obra *“Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas”* em 2007

⁹ Na obra *“Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnica”* em 2007

modificações das condições de trabalho; (2) permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento.

Uma nova abordagem tem vindo a surgir neste contexto actual: os KSA's (*knowledge, skills, abilities*). Esta assume a importância do conhecimento, da habilidade e aptidão, bem como da atitude, considerando necessário não só ser detentor de conhecimento, mas conseguir desenvolver as aptidões em habilidades e ter atitudes adequadas no contexto organizacional, tudo tendo em vista o progresso na carreira e posterior sucesso organizacional onde estão inseridos.

A formação deve, deste modo, actuar no: saber (conhecimentos); no saber-fazer (habilidades e destreza, saber aplicar os seus conhecimentos) e saber-ser/estar (mudança de atitudes e interesses). Pode-se ainda referir o querer-fazer (campo motivacional). No entanto, para que tais competências possam ser postas em prática é necessário que existam condições para tal (poder-fazer).

Segundo a visão suplantada por Pedro Câmara, Paulo Guerra e Joaquim Rodrigues¹⁰ actualmente devem existir quatro vertentes de acção da formação:

“Aquisição (adquirir novas competências), desenvolvimento (desenvolver as competências que já possuem ao nível necessário para desempenhar uma dada função), activação proactiva (desenvolver competências necessárias no futuro ou desenvolvimento motivacional e pessoal do colaborador) e inibição (de determinadas competências que retiram energia ao sistema). Segundo os autores estas quatro vertentes, quando devidamente integradas e alinhadas, podem dar ao sistema de formação uma dinâmica única na renovação e inovação de modos de acção da Empresa rumo aos seus objectivos de negócio.”

Associado ao conceito de formação surgem cada vez mais aquilo a que se chama de *learn organizations*. Este é um conceito criado por Peter Senge que surgiu baseado na necessidade

¹⁰ Na obra “Novo Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial” em 2007.

urgente das empresas em capacitar os seus colaboradores para um novo ambiente empresarial, que tem como principal factor de competitividade o conhecimento.

Nas *learn organizations* as pessoas desenvolvem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio e as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Nestas a própria cultura da organização incentiva ao conhecimento, a capacidade de aprender é estimulada por todos os níveis hierárquicos. Nelas, os colaboradores são encorajados a captar, a gerir e a disseminar e aplicar o conhecimento em todo o ambiente organizacional, gerando lucros tangíveis e intangíveis para a empresa. O ter conhecimentos não basta, é necessário transmiti-lo e saber aplicá-lo. Os recursos humanos assumem o papel fundamental, sendo que a perda dos mesmos pode levar a empresa ao fracasso.

Também relacionado com esta temática da formação está o conceito de aprendizagem ao longo da vida. Segundo António Caetano na sua obra “Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas”, em 2007, a *“Aprendizagem ao Longo da Vida deve ser encarada como o processo de desenvolvimento dos conhecimentos, competências e valores dos indivíduos durante a sua existência, capacitando-os para assumirem diferentes papéis e para interagirem adequadamente com os novos contextos em que se inserem ao longo do seu percurso pessoal e profissional.”*

Face a isto, compreende-se que a formação profissional é um modo de aprendizagem ao longo da vida, em que o indivíduo aprofunda as suas competências, de modo a desenvolver-se pessoal e profissionalmente.

Com base no Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida podem referir-se determinados objectivos necessário a uma estratégia global e coerente de aprendizagem ao longo da vida:

- Garantir o acesso universal e contínuo à aprendizagem;
- Aumentar visivelmente os níveis de investimento em recursos humanos;

- Desenvolver métodos de ensino e aprendizagem eficazes para uma oferta contínua de aprendizagem ao longo da vida;
- Melhorar significativamente a forma como são entendidos e avaliados a participação e os resultados da aprendizagem.

Deste modo, a aprendizagem ao longo da vida pode ser encarada como uma estratégia organizacional com fim a manter a competitividade. O novo paradigma económico e social está a modificar o perfil de competências que cada um deve possuir, sendo por isso a formação e o desenvolvimento necessárias para uma boa integração no meio profissional e social.

2.1.5 TIPOLOGIAS E MODALIDADES FORMATIVAS

São diversas as formas de categorizar/classificar os tipos de formação profissional existentes. Consoante as necessidades do momento, enveredou-se por este ou aquele critério prático, produzindo-se classificações em função dos objectivos, público-alvo, metodologias e meios pedagógicos utilizados.

De entre a diversidade existente destacam-se os seguintes: os sistemas de formação inicial com certificação escolar, os de formação inicial para a qualificação profissional e a formação profissional contínua.

- A formação profissional inicial com certificação escolar destina-se a jovens, tem por objectivos a obtenção de uma dupla certificação, escolar e profissional, visando a entrada no mercado do trabalho. A formação é feita em alternância, entre a escola e a empresa.
- A formação inicial para a qualificação profissional destina-se a jovens ou adultos, tem por objectivos a obtenção de uma certificação profissional, a curto prazo, visando o

ingresso no mercado de trabalho. A formação é implementada com componente de ordem teórica, simulações práticas e em contexto de trabalho.

- A formação profissional contínua tem variantes – actualização, aperfeiçoamento, reconversão – que se destinam genericamente a adultos que já possuem uma qualificação profissional e que necessitam de adaptar os conhecimentos, o saber fazer e comportamentos às novas realidades e exigências de desempenho profissional.

Pode ser também classificada do seguinte modo:

- Inicial (necessárias ao início de uma profissão)
 - De base: programa mínimo ao exercício da profissão;
 - Especialização: visa aprofundar matérias específicas, inerentes ao desempenho de uma função/profissão;
- Contínua (todos os processos formativos subsequentes à formação inicial que permitem a adaptação à evolução da função, a promoção na carreira e o aperfeiçoamento no desempenho)
 - Aperfeiçoamento: complementar e melhorar conhecimentos no âmbito da profissão;
 - Reconversão: permitir uma qualificação diferente para nova actividade profissional;
 - Reciclagem: actualizar ou adquirir novos conhecimentos na mesma profissão;
 - Promoção: garantir a formação exigida para evolução na carreira;
 - Desenvolvimento: permitir a evolução estratégica da organização/função;



Actualmente são várias as modalidades formativas, indo muito além da formação tradicional em sala de aula. São assim referidas algumas dessas modalidades:

- Formação em Sala;
- Formação à distância;
- Formação – Acção;
- Formação no posto de trabalho
- Auto-formação; Auto-aprendizagem;
- Tutorado (*coaching*);
- Estágios.

Uma vez que o ensino à distância vem assumindo maior relevância, considera-se pertinente aprofundar um pouco esta temática.

A origem do Ensino a Distância deve-se, pois, a implicações de ordem social, profissional e cultural, associadas a factores como o isolamento, a flexibilidade, a mobilidade, a acessibilidade ou a empregabilidade. Factores como o desenvolvimento dos meios de comunicação (em especial os correios) e a democratização da sociedade tiveram também um impacto importante na origem do Ensino à Distância.

O ensino baseado na Web é a última tecnologia usada no ensino à distância, juntamente com meios sofisticados como a videoconferência, recebendo cada vez mais adeptos.

Com a introdução das novas tecnologias um novo modo de ensino à distância se tornou possível: o e-learning. São várias as instituições ou empresas que em Portugal têm apostado nessa área:

- Universidade Aberta – tem como principais vertentes o ensino formal, não formal e livre, investigação e serviços à comunidade. Em 99 disponibilizava 31 cursos, 375 disciplinas (sendo 230 de e-learning), 12 mil alunos dispersos geograficamente 2m 25 países do mundo;
- O programa PROF2000 – grande impulsionador do e-learning no âmbito da formação à distância para professores das escolas do ensino básico e secundário, com reconhecimento das acções de formação por parte do Ministério da Educação;
- A UNAVE (Associação para a Formação Profissional e Investigação de Aveiro) – lançou em 99 a formação profissional *online* na área das Novas Tecnologias de Informação;
- A Universidade Fernando Pessoa – 1ª Universidade Portuguesa que proporcionou aos alunos módulos de aprendizagem integralmente *online*.

A definição de e-learning não é consensual, existem inúmeras definições distintas. Ainda assim, em todas está referida a separação física entre o professor e o aluno, bem como o objectivo: disponibilizar um conjunto de recursos e técnicas a populações que desejem estudar em regime de auto-aprendizagem.

São várias as vantagens do e-learning:

- Flexibilidade: os conteúdos estão permanentemente disponíveis e acessível de qualquer parte do mundo (possibilitando a permanência do aluno no seu ambiente profissional, cultural e familiar) e ao ritmo de aprendizagem do próprio aluno;
- Acessibilidade: o aluno, parado ou em movimento pode aceder a várias formações. Tira-se partido, nomeadamente, das deslocações, por vezes morosas para o trabalho;
- Centralidade no aluno: o ambiente de aprendizagem está centrado no aluno, rentabilizando e potenciando as aprendizagens de acordo com o estilo do aluno;

- Convergente com as necessidades dos alunos: ensino orientado às necessidades do aluno. A valorização pessoal ou profissional torna-se acessível com a diversificação e ampliação da oferta de cursos;
- Racionalização de recursos: existe redução e racionalização dos recursos. Há nomeadamente redução de custos em relação aos dos sistemas presenciais de ensino, ao eliminar pequenos grupos, ao evitar gastos de deslocação de alunos, o abandono do local de trabalho para o tempo de formação e ao permitir a economia em escala;
- Integração mais real de alunos com dificuldades: ao disponibilizar-se de forma mais aberta e universal, o e-learning pode integrar mais cabalmente alunos com dificuldades de aprendizagem, de locomoção, etc.
- Interactividade: a interactividade é fácil, existindo distribuição rápida dos conteúdos e acessibilidade a conteúdos apelativos.

No entanto também existem algumas desvantagens do e-learning:

- Falta de contacto humano: o principal defeito apontado pelos estudantes nesta forma de ensino prende-se com a ausência de relação humana, formador-formandos e formandos-formandos, assim como com o facto de não ser possível fornecer respostas imediatas a reacções imprevistas;
- Problemas técnicos: as limitações tecnológicas, como a largura de banda ou até de acesso à rede impossibilitam, em muitos casos, uma realização do e-learning com base na internet. Podem igualmente ocorrer situações pontuais de impossibilidade de acesso que inviabilizam sessões síncronas (as que permitem a comunicação em tempo real);
- Falta de “informação”: a reduzida confiança neste tipo de estratégias educativas também é muitas vezes um obstáculo à sua implementação;

- Custos e tempo exigido ao professor: os custos podem ser avultados, a aquisição de software para a produção de conteúdos e hardware para os arquivar e mostrar podem ser enormes. O correcto dimensionamento e planeamento estão na base das soluções de sucesso. É uma ilusão pensar que, no nosso tempo, o e-learning é mais barato do que uma alternativa clássica. Esta situação, contudo, tenderá a atenuar-se ou mesmo a inflectir, quando houver maior generalização do e-learning.

Através do ensino à distância pode-se chegar mais longe do que em processos clássicos, quer na qualidade quer na quantidade, no que se aprende e no que se ensina. Com as novas modalidades podem evitar-se problemas como a gestão do tempo e a deslocação.

A modalidade blended learning pode articular momentos presenciais e à distância, suportados por tecnologias que mediatizam parte do dispositivo de formação, independentemente do seu formato ou meio utilizado.

Pela combinação de várias metodologias, meios e suportes que o caracterizam, pela flexibilidade que oferece, pela redução de custos que proporciona, o blended learning pode ser estrategicamente planeado como meio de atingir resultados pedagógicos e económicos altamente satisfatórios.

2.1.6 FASES INERENTES AO CICLO DE FORMAÇÃO

Em muitas organizações já existe a prática da formação, no entanto, esta nem sempre conduz ao desenvolvimento. De modo a que a formação seja feita cada vez com mais qualidade e seja realmente um investimento, criaram-se algumas normas e leis orientadoras, sendo algumas delas:

- Norma NP 4427:2004 – Estabelece procedimento(s) que defina(m) como se identificam as necessidades de formação e controla e avalia a eficácia e impacte da formação. Definir objectivos da formação, elaborar os planos de execução e garantir os recursos necessários.
- Norma Internacional ISSO: 10015 – Adopção de princípios da Qualidade, subjacente das normas ISSO 9000, que se focam na importância dos recursos humanos e necessidades de formação adequadas. Esta norma refere que a gestão da formação deve ser orientada pelos seguintes aspectos: definição de necessidades de formação, concepção e planeamento da formação, proporcionar a formação e avaliar os resultados da formação.
- Lei nº 35/2004, de 29/07/2004, capítulo XI – Formação Profissional, onde consta o direito individual à formação, o mínimo de horas anuais de formação, como devem ser elaborados os planos de formação, os relatórios anuais da formação contínua, entre outros aspectos relevantes.

Segundo a norma ISSO 10015, é realmente importante definir o ciclo de formação bem como as fases que o mesmo compreende:

- Definir as necessidades de formação

Deve fazer-se um diagnóstico, para identificar as competências essenciais. As competências essenciais são aquelas que estão relacionadas com o que de melhor a empresa faz ou deveria fazer. Partindo das competências essenciais, devem-se identificar as competências específicas das áreas da empresa e dos cargos e pessoas. A seguir, devem-se identificar os gaps – "lacunas de competências" - que são as necessidades de formação relacionadas com os objectivos estratégicos da empresa.

- Conceber e planear a formação

Determinar as acções que devem ser adoptadas para eliminar as lacunas de competências identificadas, e definir os critérios de avaliação dos resultados da formação. Deve dar-se especial importância à definição detalhada dos planos de formação, bem como a uma correcta especificação dos objectivos de aprendizagem, facilitando deste modo a avaliação dos resultados, e a aferição dos mesmos.

- Proporcionar a formação

Para que a efectivação da formação seja realizada com sucesso, é necessário desenvolver, de acordo com as boas práticas, actividades de apoio: pré-formação (nomeadamente explicitar aos formandos os objectivos da formação); à formação (nomeadamente através da disponibilização dos meios adequados); à conclusão da formação (nomeadamente através da recolha de reacções).

- Avaliar os resultados da formação

Esta fase é complexa, mas pode ser implementada com certa facilidade pelos profissionais de recursos humanos, desde que estejam devidamente capacitados. Afinal, "saber avaliar a formação" é uma das competências que todos os profissionais de recursos humanos/formação devem desenvolver.

- Monitorizar

Todas as fases devem ser monitorizadas, visando a melhoria contínua do ciclo de formação. O objectivo principal da monitorização é assegurar que o processo de formação é gerido e

implementado como requerido, de modo a fornecer evidência objectiva de que o processo é eficaz na satisfação dos requisitos de formação da organização.

A monitorização e avaliação da generalidade dos programas de formação acontece normalmente no final dos mesmos, e restringe-se exclusivamente à avaliação do programa de formação em si, e não do impacto dessa intervenção formativa nos objectivos de desempenho. A norma ISO 10015 implica a criação e implementação de mecanismos sistemáticos e transparentes para avaliar o impacto dos programas de formação nos objectivos de desempenho organizacional, bem como para criar uma dinâmica de melhoria contínua do desempenho baseada em aprendizagem e inovação.

São vários os autores que também fazem referência à importância do ciclo de formação e às suas respectivas fases. Assim, parece adequado aprofundar mais um pouco esta questão.

Fazendo um apanhado das diversas teorias defendidas, as fases do processo de formação devem ser: (1) Levantamento das Necessidades de Formação; (2) Planeamento e Organização da Formação; (3) Implementação e Realização da Formação e (4) Avaliação da formação.

A primeira etapa do processo de formação consiste essencialmente em efectuar uma análise detalhada das necessidades dos indivíduos de modo a conseguir que qualquer formação ou experiência de aprendizagem posteriores se focalizem e contribuam para a melhoria da performance organizacional.

O levantamento das necessidades pode suscitar problemas quando não se centra naquela que deve ser a sua principal preocupação: perceber as necessidades dos colaboradores. É fundamental que as organizações realizem o levantamento das necessidades dos seus colaboradores, pois assim terão uma noção mais concreta relativamente ao desempenho destes (se executam ou não adequadamente as suas funções) bem como o que lhes falta para serem melhores. Assim, a realização do levantamento das necessidades contribui para que o

trabalhador seja mais produtivo e qualificado nas suas funções e para que a organização seja melhor sucedida no alcance dos seus resultados.

O Plano de formação (segunda etapa) trata de um documento que integra o conjunto estruturado das actividades que devem ser realizadas num dado período de tempo, com o fim de alcançar os objectivos propostos, tendo por base um diagnóstico de necessidades de formação, o que permitirá à organização cumprir os seus objectivos e estabelecer outros mais ambiciosos.

Segue-se a realização e implementação da acção. Nesta fase é preciso ter especial atenção aos métodos e técnicas escolhidas, uma vez que disso pode depender o sucesso ou fracasso da acção. Muitas das formações não atingem os objectivos propostos porque é bastante difícil motivar alguns formandos por diversas razões.

Deste modo, é preciso apostar na interacção formador/formando, incentivar a curiosidade e o interesse no formando, fazer uma boa recepção e acolhimento dos formandos, desmistificar o fenómeno de aprendizagem, incentivar a participação do aluno, valorizar a iniciativa da auto-aprendizagem, entre outros aspectos.

Após a acção de formação ocorre a sua avaliação, processo de controlo da acção formativa que visa a identificação de desvios a objectivos pré-definidos, a verificação dos resultados alcançados e a correcção de disfuncionalidades e de problemas.

A partir da avaliação de formação pretende-se averiguar se um programa de formação está a atingir os seus objectivos, definir quais as forças e fraquezas do programa, achar qual o rácio custos/benefícios, identificar os participantes que beneficiaram mais ou menos com o programa, determinar se os programas foram adequados, designar uma base de dados para assistir na gestão de decisões da empresa.

O que acontece muitas vezes é que as empresas querem investir em formação mas não concebem bons planos de formação nem muito menos os adequam às reais necessidades dos

colaboradores e da própria empresa. Outro problema é a questão do retorno do investimento, muitas são as organizações que não possuem ferramentas adequadas para gerirem e medirem eficazmente os seus processos de desenvolvimento do capital humano, o que leva a projectos e iniciativas de insucesso, que muitas vezes se reflectem em custos e não em investimentos.

2.1.7 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

António Caetano na sua obra “Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas” de 2007, refere que *“Apesar do elevado número de acções de formação que têm sido realizadas, financiadas ou não pelos fundos comunitários, os níveis de produtividade do trabalho, de competências e de empregabilidade, em termos gerais, pouco evoluíram no nosso país nas últimas décadas”*.

Pelo que já foi exposto anteriormente esta afirmação de Caetano não surpreende. Veja-se, de facto, cada vez mais as organizações apostam em formação e existe, cada vez mais, uma cultura de aprendizagem ao longo da vida. No entanto, para que a formação seja realmente um investimento e traga benefícios é necessário que a mesma seja adequada às reais necessidades dos colaboradores e, para tal, é necessário que exista um perfil de competências traçado, o que na maioria das vezes não acontece. Dada a inexistência do mesmo, não é possível prever as competências que cada colaborador deve aprofundar, não havendo assim um diagnóstico de necessidades adequado. Tal facto irá condicionar todas as outras etapas do ciclo de formação.

Outro grande problema é o facto de, na maior parte das organizações, a avaliação da formação ser feita apenas no momento e avalie apenas a reacção dos formandos, deixando de parte a avaliação da aprendizagem de conhecimentos e da transferência do mesmo para o posto de trabalho, que é aquilo que realmente permite averiguar se houve ou não aquisição de competências.

A avaliação procura obter vários tipos de resultados:

- As diferenças entre os objectivos fixados e os resultados alcançados;
- Os efeitos da formação nos postos de trabalho;
- Os factores que terão influenciado resultados à quem dos esperados, tais como: meios e métodos inadequados; deficiências atribuíveis aos formadores e às condições logísticas em que a acção decorreu; selecção inadequada dos formandos, etc.

Também na norma ISSO 10015 (2002) – Gestão da Qualidade - consta matéria sobre a avaliação da formação:

“4.5. Avaliação dos resultados de formação.

4.5.1. Generalidades

O objectivo da avaliação é confirmar que tanto os objectivos da organização como os da formação foram atingidos, isto é, que a formação foi eficaz.”

Assim, de modo a garantir os dois princípios da formação profissional: eficácia e eficiência, é necessário que a avaliação incida sobre todas as componentes referidas anteriormente, de modo a que se possa: determinar se os objectivos foram alcançados, perceber o nível de satisfação dos formandos e do formador, determinar os custos e benefícios financeiros, analisar se a aprendizagem está a ser transferida para o local de trabalho, entre outros aspectos fulcrais.

Pedro Castaño¹¹ afirma que *“À formação profissional não basta a aprendizagem dos formandos. Ela necessita que haja transferência para o posto de trabalho para que alcance a chamada zona de valor, ou seja, a zona em que a organização colmatou as necessidades detectadas por via de uma performance negativa ou de uma nova competência, atitude ou conhecimento necessário para a prossecução dos objectivos traçados.”*

¹¹ Na Revista Exame – Dossier Promocional Especial Recursos Humanos, Edição de Junho: Lisboa

Assim, se há algo que não pode ser descurado no processo formativo é a transferência da formação.

Para que tal aconteça é necessário evitar determinados factores que podem influenciar a formação:

- Factores de concepção da formação – quanto mais aproximado for o conteúdo das reais necessidades dos formandos, mais fácil se torna a transmissão para o local de trabalho. Utilizar exemplos e casos práticos nas sessões também ajuda à transferência da formação;
- Condições no local de trabalho para a transferência do apreendido na formação (cultura de aprendizagem, tempo, energia, espaço mental, condições físicas, abertura por parte das hierarquias, feedback de desempenho);
- Factores individuais (personalidade, aptidão de cada indivíduo, os interesses, a motivação para frequentar a formação, a orientação para objectivos, a preparação prévia dos formandos, a atitude face ao trabalho e à progressão de carreira.

Face ao exposto, compreende-se que é primordial fazer com que a formação de resultados mensuráveis, como por exemplo, redução de custos, redução de acidentes, redução de rotatividade de pessoal, aumento de vendas, aumento de produtividade, aumento de lucro, retorno do investimento, melhoria da qualidade e outras melhorias de desempenho.

2.1.7.1 TIPOS DE AVALIAÇÃO

No processo de avaliação podem ser descritos diversos tipos de avaliação. Estes encontram-se inseridos em dois grupos, classificados quanto ao processo que se pretende avaliar e quanto ao momento em que a avaliação pode ser feita.

2.1.7.1.1. QUANTO AO PROCESSO

Normativa

A função principal deste tipo de avaliação é a de avaliar o comportamento do formando tomando por base o comportamento dos outros formandos do grupo. A classificação atribuída ao formando, pelo formador, varia em função das classificações atribuídas aos outros formandos. Para a atribuição das classificações aos formandos, o formador deve utilizar um padrão relativo. Assim, os resultados do teste são usados para seleccionar formandos ou para os graduar numa lista.

Criterial

Este tipo de avaliação permite avaliar o comportamento do formando tomando por base o objectivo a ser atingido. A classificação atribuída ao formando reflecte o alcance do objectivo, sendo utilizado um padrão absoluto para a atribuição de classificações. O resultado do teste é utilizado para determinar a eficácia da formação.

2.1.7.1.2 QUANTO AO MOMENTO

Avaliação Inicial

A avaliação inicial consiste em verificar se os indivíduos satisfazem os pré-requisitos, visando situá-los em determinado nível de aprendizagem. Na formação, este tipo de avaliação é usado para orientar os candidatos a uma formação determinada ou ainda para controlo dos pré-adquiridos, com vista a situar o formando num nível do processo formativo, de acordo com as capacidades demonstradas.

Avaliação Formativa

Este tipo de avaliação é executado durante o desenvolvimento do processo formativo, em todas as situações de aprendizagem. Consiste num feedback contínuo e permanente do processo evolutivo do formando, de forma a reter as suas dificuldades de aprendizagem e propostas de solução. A avaliação formativa permite ainda, a retroalimentação, sendo esta uma medida importante na recuperação de formandos que demonstrem dificuldades no domínio de um ou mais objectivos, podendo possibilitar a melhoria da organização do programa e/ou a alteração da sequência de conteúdos da aprendizagem.

Avaliação Sumativa

A avaliação sumativa é o tipo de avaliação que surge no final da formação e permite avaliar o resultado final da aprendizagem. Este tipo de avaliação faculta avaliar a aprendizagem em relação a determinado grau de satisfação e, também, ter a percepção se o processo de aprendizagem foi efectivo. Posteriormente, este tipo de avaliação torna-se benéfico para a entidade formadora, já que permite, não só classificar e certificar os formandos, como também concluir se os objectivos gerais foram alcançados e em que extensão foram atingidos.

Um outro modo de classificar os diferentes tipos de avaliação é o seguinte:

Ex-Ante

É uma pré-avaliação, incide sobre o contexto, as características e objectivos da intervenção formativa. Pretende verificar a coerência do projecto e a relevância dos objectivos face às necessidades de formação.

On-Going

Avaliação do processo, centra-se no momento da execução da formação. Integra elementos da avaliação ex-ante e desenvolve-se em função dos aspectos a considerar numa avaliação ex-post.

Ex-Post

Avaliação do impacto é efectuada algum tempo após a realização da formação para apuramento de impactos.

2.1.7.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Ao longo dos tempos, diversos autores reflectiram sobre o assunto da avaliação de formação e construíram modelos distintos a utilizar em processos avaliativos.

2.1.7.2.1 MODELO DE KIRKPATRICK

O método de Kirkpatrick é um dos possíveis métodos a utilizar numa avaliação de formação. Este método pode ser sintetizado em quatro níveis, tendo cada nível uma importância e um impacto no nível seguinte.

No primeiro nível denominado *Reacção*, a avaliação do participante mostra como ele está a reagir ao programa de formação a que está a ser exposto. Como o autor indica, o futuro do programa depende de uma reacção positiva, o que significa que se o participante não está a reagir favoravelmente ao mesmo, provavelmente não está apto para a aprendizagem do conteúdo a reter. Contudo, uma reacção positiva, só por si, pode não assegurar uma boa aprendizagem, mas uma reacção negativa quase certamente reduz a possibilidade de tal ocorrer.

O nível de *Aprendizagem* é o segundo nível deste processo e reflecte em que medida os participantes mudam as atitudes, melhoram o conhecimento e aumentam as suas capacidades como resultado do atendimento ao programa de formação. Este género de programas possui diversos tópicos que ajudam na melhoria de certos aspectos do participante. Os programas com tópicos como a liderança, motivação e comunicação podem ajudar à concretização de todos os objectivos referidos.

O terceiro nível deste processo, o nível de *Comportamentos*, permite perceber em que medida a mudança de comportamento tem ocorrido devido ao participante atender ao programa de aprendizagem. Alguns formadores ignoram os níveis um e dois deste modelo, com a finalidade de poderem medir as variações de comportamento. Contudo, o autor considera que esta atitude é errada, uma vez que supondo que nenhuma mudança no comportamento é descoberta, a conclusão óbvia para este programa é a sua ineficiência e, por conseguinte, a sua interrupção. Esta reacção pode ou não ser favorável e os objectivos de aprendizagem podem ter sido realizados mas as condições do terceiro e quarto níveis podem não ter estado presentes. A fim de tal ocorrer são necessárias quatro condições: a pessoa deve ter um desejo de mudança; deve saber o que fazer e como fazer; deve trabalhar num bom clima organizacional; deve ser recompensada pela mudança.

O quarto nível deste processo denomina-se *Resultados* e é considerado a parte final deste modelo, que permite ao formador entender em que medida a participação do subordinado no programa de formação foi positiva. Os resultados obtidos podem ser entendidos como um aumento de produção na organização, uma melhoria na qualidade do produto, a diminuição de custos e redução de acidentes de trabalho, bem como o aumento das vendas e os elevados proveitos obtidos. É importante reconhecer os resultados de um processo de formação, uma vez que essa é uma das razões pela qual estes programas são aplicados.

2.1.7.2.2 MODELO DE BRINKERHOFF

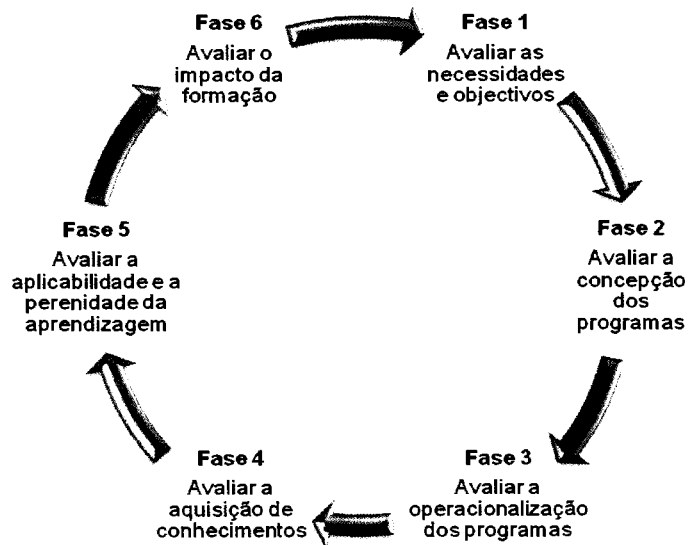
Brinkerhoff concebeu um modelo circular que representa o desenvolvimento dos recursos humanos, que este considera ser um processo contínuo na organização e que as decisões a

tomar com esse desenvolvimento devem sempre basear-se na experiência anterior. Assim, existe uma avaliação sistemática dos programas de recursos humanos de forma a serem mais bem sucedidos, e sistematicamente avaliados para criar uma base de dados, a qual o autor acredita que pode realmente ser construída.

Este modelo é considerado pelo autor como um ciclo, o que significa que as decisões anteriores devem sempre ser tidas em conta na tomada de novas decisões, como pode ser visualizado na figura 2.

Na primeira fase do ciclo pretende-se realizar um levantamento das necessidades de formação, identificando as carências e os meios disponíveis para lhes fazer face. Para além disso, existe a necessidade de identificar os carenciados, ou seja, as pessoas que serão objecto de um processo de formação profissional. A segunda fase do ciclo permite verificar se o programa está elaborado da melhor forma e se está enquadrado no objectivo. Após a realização da fase anterior, a terceira fase do ciclo permite verificar se o plano está a ser bem efectuado e a funcionar de acordo com o previsto. A sua verificação é feita através da operacionalização das actividades formativas, na recolha de *feedback* sobre as reacções dos formandos e outros envolvidos, e implementação de outros procedimentos avaliativos. Muitas vezes, as decisões tomadas na segunda fase são postas em causa porque a implementação não ocorre de acordo com o plano. A quarta fase do ciclo visa avaliar a aquisição de conhecimentos adquiridos após a formação. A quinta fase do ciclo procura avaliar a aplicabilidade da aprendizagem requerida com o processo de formação, visando verificar em que medida os conhecimentos adquiridos produziram as pretendidas mudanças de comportamento. A sexta fase do ciclo permite avaliar o impacto da formação, ou seja, visa verificar os conhecimentos adquiridos pelos formandos bem como a aplicação desses conteúdos. Esta última fase permite ainda estimar o investimento efectuado comparando os benefícios com os custos do programa.

FIGURA N.º 2 – MODELO ESQUEMÁTICO DE BRINKERHOFF



Fonte: Práticas de Formação Profissional (1998)

2.1.7.2.3 MODELO DE BARBIER

Barbier salienta que os problemas da avaliação das acções de formação surgiram no mundo industrial e não no mundo das instituições de formação, como alguns autores poderiam fazer transparecer. Este autor defende ainda que, a avaliação é objecto de maior interesse quando estão em causa acções dirigidas a chefias e quadros superiores e tende a haver uma maior disciplina quando estão em causa acções dirigidas a pessoal operacional. A avaliação de formação deve estar relacionada com o levantamento de necessidades, uma vez que os objectivos definidos nessa fase irão, de acordo com as estratégias e projectos delineados pela empresa, ser avaliados na última etapa do processo formativo.

Em relação aos níveis de avaliação, este autor distingue 4 níveis de avaliação: avaliação do trabalho pedagógico; avaliação das actividades de formação propriamente ditas; avaliação das actividades de evolução profissional; avaliação das actividades de evolução social.

A *avaliação do trabalho pedagógico* agrupa, especificamente, todas as formas de avaliação das sequências pedagógicas, métodos, progressões pedagógicas, aprendizagem ou instrução. A *avaliação das actividades de formação* propriamente ditas engloba todas as formas de avaliação das acções de formação, programas de formação, sessões, projectos ou planos de formação são possíveis de agrupar a este tipo de avaliação. O objecto é o trabalho de formação como foi definido, ou seja, o conjunto das componentes de uma actividade que termina na produção ou na transformação de conjuntos, socialmente delimitados, de capacidades ou de tendências, habitualmente descritos em termos de níveis, vias, tecnologias, disciplinas, especialidades.

A *avaliação das actividades de evolução profissional* “agrupa, particularmente, todas as formas de balanço de desenvolvimento, de carreira, de avaliação da «intervenção-formação»”. Tem por objecto aquilo que é definido como actividades de transformação de perfis profissionais. Na *avaliação das actividades de evolução social* são agrupadas todas as formas de balanço global de evolução de um indivíduo ou de uma população, tendo por objecto aquilo que se define como actividades da transformação dos perfis sociais podendo ser identificados através da aplicação de meios específicos, tendo como resultado, por exemplo, uma inserção social.

2.1.7.2.4. MODELO DE ALAIN MEIGNANT

O modelo de avaliação de formação descrito por este autor visa dividir o processo de avaliação em quatro níveis: Nível 1 – Avaliação de satisfação; Nível 2 – Avaliação pedagógica; Nível 3 – Avaliação da transferência para as situações de trabalho; Nível 4 – Avaliação dos efeitos da formação.

A *avaliação de satisfação* visa questionar os formandos, logo após o final da formação, acerca do seu nível de satisfação relativamente ao processo a que estiveram sujeitos. Esta avaliação é, muitas vezes, a única praticada e é considerada a mais difundida. As questões são feitas aos formandos de modo informal ou de uma forma mais formal, ocorrendo o preenchimento de

um questionário. As informações pretendidas através do questionário visam a apreciação, por parte do formando, acerca da acção de formação na sua globalidade, da adequação da formação às suas necessidades e expectativas, da qualidade dos conteúdos, métodos e técnicas utilizadas, da prestação do formador e solicita sugestões de melhoria. As respostas dos formandos podem ter diversos fins, nomeadamente, apenas para o uso do formador, de forma a melhorar o seu desempenho, ou para a instituição de formação, permitindo-lhe um acompanhamento qualitativo global.

A *avaliação pedagógica* mede os conhecimentos adquiridos pelos formandos no final da formação ou a memorização das noções adquiridas depois da formação, numa data mais ou menos distante. Este nível de avaliação pressupõe que tenham sido definidos objectivos baseados em critérios que permitam uma observação e uma medição. A grande questão que se põe nesta avaliação é saber quais os conhecimentos adquiridos através da memorização.

A *avaliação da transferência para as situações de trabalho* prevê que os formandos irão utilizar os conhecimentos adquiridos, na acção de formação, em situações de trabalho. Um dos problemas observados neste nível de avaliação é a ineficiência na interpretação de resultados e na sua utilização.

A *avaliação dos efeitos da formação* permite verificar se os objectivos individuais ou colectivos fixados do formando foram atingidos. Com este nível de avaliação também é possível verificar a eficiência da acção de formação.

QUADRO N.º 2 – MODELO DE MEIGNANT

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Avaliação de Formação	Avaliação Pedagógica	Avaliação de Transferência para situações de trabalho	Avaliação dos efeitos da formação
Qual é a opinião «a quente» dos formandos sobre a prestação de formação?	Os formandos adquiriram os conhecimentos e o saber-fazer previstos? Memorizaram-nos?	Os formandos aplicam o que aprenderam?	A formação permitiu atingir os objectivos individuais e colectivos fixados?

Fonte: A Gestão da Formação (2003)

Fazendo uma suma deste tópico, a avaliação da formação, é de referir que para que a mesma seja eficiente e eficaz é necessário que a mesma esteja centrada nos seguintes pontos:

- Pretende-se saber em que medida foram alcançados os objectivos da formação, em termos de aprendizagem por parte dos formandos;
- Pretende-se averiguar em que medida o facto de se ter verificado essa aprendizagem resulta numa mudança ou melhoria do desempenho profissional dos formandos e do funcionamento da organização. Isto é, em que medida se verificou transferência da aprendizagem para o local de trabalho;
- Averiguar em que medida a formação e a respectiva aprendizagem contribuíram para a melhoria da qualidade do emprego e da empregabilidade dos formandos.

Assim, na avaliação do impacto da formação desenvolvida nas organizações é preciso responder a algumas questões tais como:

- Até que ponto as acções desenvolvidas contribuíram para a prossecução das estratégias e objectivos de desenvolvimento das organizações?
- Qual foi o impacto da formação na produtividade e na melhorias da capacidade de resposta das organizações no que respeita aos serviços prestados?
- Qual foi o contributo da formação para aumentar e/ou diversificar as competências dos participantes e qual a valorização destas competências por parte da organização?
- Qual foi o grau de transferência/aplicação dos conhecimentos adquiridos na formação para as organizações? Quais foram as alterações no desempenho profissional dos participantes na formação?
- Até que ponto as lacunas e deficiências identificadas no diagnóstico foram ultrapassadas? O gap/desfasamento entre as competências detidas e competências necessárias por parte das organizações foi ultrapassado?

2.2. SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS

2.2.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR BANCÁRIO EM PORTUGAL

A Marktest¹² realiza anualmente um estudo acerca do Sector Bancário. Do mesmo podem-se retirar alguns dados que caracterizam, de modo geral, este sector. Segundo o estudo apresentado em 2010, os dados são os seguintes:

¹² Estudo retirado do site: <http://www.marktest.com>

- O sector bancário é actualmente composto, segundo o Banco de Portugal¹³, por 41 bancos nacionais, contando-se 7157 dependências bancárias em território nacional;
- Os bancos estão presentes em todos os concelhos do país, mas apenas em 29% das 4260 freguesias que compõem o território nacional;
- Observa-se uma grande concentração geográfica desta actividade, pois metade das dependências de bancos localiza-se em apenas 28 dos 308 concelhos do país;
- O Millennium bcp é a instituição com maior número de dependências em Portugal. Com 1447 estabelecimentos (20.2% do total), está presente em 244 dos 308 concelhos do país;
- A Caixa Geral de Depósitos, com 887 dependências (12.4% do total), é a instituição com maior cobertura regional, apenas ausente do concelho de Porto Moniz, na Madeira;
- O sector da banca emprega em Portugal 50 029 pessoas, um número que representa 1.1% do total de população empregada no país tendo registado um produto bancário global de 14 mil milhões de euros, o que equivale a 8.7% do Produto Interno Bruto.

2.2.2 MUDANÇA E SUCESSO NO SECTOR BANCÁRIO EM PORTUGAL

O sector bancário português é considerado um sector de sucesso que apresenta indicadores de produtividade, rendibilidade e de qualidade de prestação de serviços comparáveis com os existentes nos melhores sectores semelhantes europeus. É também reconhecido como um dos sectores da economia portuguesa de maior inovação, produtividade e internacionalização bem sucedida.

O sucesso deste sector deve-se bastante às mudanças contínuas que tem sofrido, já desde a década de 70, ao nível do enquadramento regulamentar, da estrutura e das condições de mercado.

¹³ Dados retirados do estudo da Markttest em 2010.

A banca atravessou uma fase de crescimento quantitativo baseada no aumento do número de clientes e balcões, sobretudo na década de 70 e 80, e uma fase de crescimento qualitativo, suportada por uma cuidadosa segmentação de mercados e personalização de serviços na década de 90.

São vários os factores que têm contribuído para o sucesso do sector bancário: o papel das entidades reguladoras; o clima de diálogo e de concertação social; a estratégia proactiva de antecipação e preparação da mudança seguida pelas organizações do sector; a capacidade de cooperação das instituições que se associaram para criarem a Sociedade Interbancária de Serviços (SIBS); o Instituto de Formação Bancária (IFB), vocacionado para a formação profissional e o aumento de qualificações académicas e competências profissionais dos trabalhadores do sector; a informática e o desenvolvimento das tecnologias da informação, entre outros.

Todos esses factores reflectem a actual conjuntura socio-económica que está marcada por uma constante mutação, para a qual têm contribuído factores como: a globalização das economias, o reforço da concorrência daí resultante, o ritmo acelerado da evolução tecnológica, etc.

Actualmente, os principais factores de mudança são a crescente segmentação do sector, a oferta transfronteiriça dos produtos, a pressão nos preços, a concorrência com outros sectores, a liberalização dos sistemas de informação, a inovação tecnológica que traz novos serviços e novas formas de relacionamento entre os agentes económicos e a proliferação dos produtos e serviços adaptados às imposições e necessidades dos clientes, que são cada vez mais exigentes, mais informados, com menos tempo e que querem respostas rápidas e eficazes. Face ao exposto, torna-se fácil perceber que os bancos têm que estar em constantes adaptações.

Com todas estas mudanças tem-se hoje um sector bancário com novos modelos de gestão e de organização, como uma redução nos níveis hierárquicos e uma maior flexibilização em que as funções têm contornos menos definidos. A centração do negócio bancário foi transferida do transaccional para o relacional, onde o objectivo da excelência nessa relação só é possível de

atingir a partir do capital mais importante da empresa: as pessoas. A progressiva afirmação de uma cultura de excelência é a base para o desenvolvimento de práticas que privilegiem a qualidade, a orientação para o cliente e para os resultados e uma atitude permanente de abertura à mudança, num apelo constante à inovação e criatividade.

Entende-se assim que os factores de competitividade que garantem a sustentabilidade e permitem alcançar o sucesso são a sofisticação dos sistemas de informação, o conhecimento e a informação que potenciam a estruturação das decisões, diminuindo assim o *timing* de decisão, a flexibilização, a antecipação e o grande factor-chave: os recursos humanos.

De modo a alcançar o sucesso e a liderança de mercado são necessários colaboradores cada vez mais polivalentes, com competências ao nível do saber, saber-ser e saber-fazer, trabalhadores motivados, envolvidos e com grande capacidade de aconselhamento e venda de produtos e serviços a clientes com mais fontes de informação e com opções de escolha num mercado que tem uma dimensão europeia.

É pela extrema importância que os Recursos Humanos assumem no sector bancário que a formação se torna num bem essencial e fundamental. Através desta é transmitida aos colaboradores a importância da responsabilidade, da transparência, do espírito de equipa, as necessidades do cliente e, acima de tudo, dota os indivíduos de competências técnicas e comportamentais. No sector bancário a formação tem sido assente essencialmente:

- Na orientação profissional dos jovens e a sua integração na vida activa;
- No desenvolvimento de trabalhadores que não dispõem das competências necessárias quando se introduzem novos métodos de trabalho;
- Na gestão da carreira dos trabalhadores e na sua capacidade de manter o emprego, incluindo por ocasião da introdução de novas tecnologias ou métodos de trabalho que exigem qualificações suplementares.

Segundo o Presidente da Associação Portuguesa de Bancos, António de Sousa “aspectos como a formação e a ética nos negócios, muito particularmente no sector da banca, vão ser cruciais

para que a banca possa continuar a ser reconhecida como um sector modelo da nossa economia.”¹⁴

2.2.3 ESTUDO SOBRE A FORMAÇÃO NO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS

O IFB realiza, todos os anos, um estudo acerca da formação na banca que envolve diversas instituições do sector. O estudo de 2008¹⁵, que envolveu instituições que representam cerca de 98% dos trabalhadores da banca, permitiu identificar como conclusões mais importantes as seguintes:

- Foram realizadas pelos bancos cerca de 2 milhões de horas de formação (horas x formando), a que correspondem mais de 400 000 participações individuais;
- O investimento médio em formação por colaborador foi de 449,80 €;
- Cada trabalhador frequentou, em média, 7 acções de formação;
- Os colaboradores da área comercial realizaram 85% do total das participações;
- O e-learning, com 28% das horas x formando, assume importância crescente;
- A formação presencial, com 57% das horas x formando, continua a ter muito relevo;
- O número médio de pessoas afectas à gestão da formação é de cerca de 10 nos bancos grandes e de 3 nos de média dimensão;
- Os custos com fornecedores externos representam cerca de 60% do total dos gastos com formação.

¹⁴ InforBanca N.º 83, Edição Jan-Mar.

¹⁵ Disponibilizado pela CGD.

Deste modo se consegue elucidar que, cada vez mais, se investe na formação dos colaboradores no sector bancário, o que parece ter bastantes benefícios, qualificando e desenvolvendo competências dos colaboradores.

2.3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.3.1 APRESENTAÇÃO DA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS (CGD)

A informação apresentada acerca da organização foi fornecida pela CGD, quer através de documentos internos, quer através de informação disponibilizada na intranet.

2.3.1.1 EVOLUÇÃO DA CGD

A Caixa Geral de Depósitos foi criada por Carta de Lei de 10 de Abril de 1876, no reinado de D. Luís, sendo Presidente do Ministério Fontes Pereira de Melo.

Inicialmente administrada pela Junta do Crédito Público, sucedeu ao Depósito Público, de criação pombalina, e a sua organização foi influenciada por instituições estrangeiras idênticas, de que se destacam a Caisse des Dépôts et Consignations francesa, fundada em 1816, e a Caisse Générale d'Épargne et de Retraite belga, criada em 1865.

A sua finalidade era essencialmente a recolha dos depósitos obrigatórios, ou seja, constituídos por imposição da lei ou dos tribunais, estabelecendo o referido diploma legal que nenhuma entidade pública podia ordenar ou permitir depósitos fora da Caixa. Estava, no entanto, igualmente autorizada a receber depósitos voluntários, cujo montante em dinheiro não podia exceder determinada quantia por depositante.

Passados quatro anos sobre a fundação da Caixa, a Carta de Lei de 26 de Abril de 1880 criou junto da instituição, mas com património e gestão separados, a Caixa Económica Portuguesa, administrada pela Junta do Crédito Público, por intermédio da Caixa Geral de Depósitos. O seu objectivo era o recebimento e a administração de depósitos voluntários de pequenas

quantias, com o propósito expresso de "difundir, promover e incitar nas classes menos abastadas o espírito de economia".

Esta situação de separação veio a ser abandonada em 1885, passando os fundos da Caixa Económica Portuguesa a ser gerido juntamente com os da Caixa Geral de Depósitos e assim se processando a fusão de facto das duas instituições.

Marco fundamental na evolução da Caixa é a sua autonomia em relação à Junta do Crédito Público, operada pela Lei de 21 de Maio de 1896. A gestão foi pela primeira vez confiada a um Conselho de Administração, presidido por um Administrador-Geral.

Foram então criados junto da Caixa e sob a sua administração a Caixa de Aposentações, para os trabalhadores assalariados, e o Monte de Piedade Nacional, para realização de operações de crédito sobre penhores.

A instituição passou a denominar-se Caixa Geral de Depósitos e Instituições de Previdência, abrangendo os serviços relativos à Caixa Geral de Depósitos, à Caixa Económica Portuguesa, à Caixa de Aposentações a trabalhadores assalariados e ao Monte de Piedade Nacional.

Em 1918 a Caixa retoma a designação de Caixa Geral de Depósitos. É reafirmado o princípio de todos os seus fundos serem centralizados num cofre geral e alargam-se as suas atribuições. Inserida num amplo contexto de reforma geral dos serviços administrativos e de reorganização do crédito, visando a prossecução de objectivos de política económica e social, surge a chamada reforma de 1929, com especial incidência exactamente na área do crédito.

A Caixa passa a designar-se Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência, denominação que se manterá até 1993. Na sua organização, divide-se em serviços privativos e serviços anexos. Os serviços anexos são os de crédito e de previdência, confiados a entidades com personalidade jurídica e autonomia financeira, mas administradas pela Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência – a Caixa Nacional de Crédito e a Caixa Nacional de Previdência.

Na Caixa Nacional de Crédito são centralizados todos os serviços e operações do Estado que respeitem a crédito agrícola e industrial, a quaisquer outras operações de crédito, sejam quais forem os Ministérios por onde este haja sido concedido, e quaisquer outras operações de crédito de conta do Tesouro.

A Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência, deixa de poder realizar operações de crédito agrícola ou industrial, e quaisquer empréstimos, descontos ou financiamentos a particulares, com o aval do Governo, sendo as contas correspondentes transferidas para a Caixa Nacional de Crédito.

A Caixa Nacional de Previdência, por seu turno, passa a ter a seu cargo todos os serviços de aposentações, reformas, montepios e outros que lhe viessem a ser confiados. A primeira instituição a ser criada e logo integrada na Caixa Nacional de Previdência foi a Caixa Geral de Aposentações, que reuniu todos os serviços a cargo de diversas instituições de previdência, as quais foram extintas.

É a partir da reforma de 1929 que a Caixa se pode começar a afirmar como estabelecimento de crédito, alargando os limites em que até então praticamente se continha, de financiamento do Estado.

Transformação em empresa pública

Quarenta anos depois, a chamada "Lei Orgânica" aprovada pelo Decreto-Lei nº 48 953, de 5 de Abril de 1969, veio alterar profundamente o enquadramento jurídico da instituição, conferindo-lhe a estrutura empresarial que está na origem da sua gradual aproximação às restantes instituições de crédito.

Efectivamente, a Caixa, que até então era um serviço público, sujeito às mesmas regras dos serviços da administração directa do Estado, passa a ser definida fundamentalmente como uma

empresa pública para o exercício de funções de crédito, à qual está também confiada a administração de serviços públicos autónomos de previdência. Permanece, deste modo, a distinção entre serviços privativos e instituições anexas.

A Caixa Nacional de Crédito, criada em 1929, é incorporada na Caixa Geral de Depósitos e as instituições anexas passam a ser apenas a Caixa Geral de Aposentações e o Montepio dos Servidores do Estado, criado em 1934, sob a designação genérica de Caixa Nacional de Previdência.

O estatuto da Caixa continua a ser de direito público, mas introduzem-se as modificações exigidas pela sua actividade como instituto de crédito.

Assim, para além da integração da Caixa Nacional de Crédito, confere-se à Administração o poder de organizar os serviços e de aprovar os respectivos regulamentos.

Alarga-se o elenco de operações de crédito que a Caixa pode realizar e atribui-se à Administração maior flexibilidade quanto aos termos e condições em que as operações se realizam.

A gestão financeira passa a obedecer às regras da gestão empresarial, embora se mantenha paralelamente a escrita orçamental. O pessoal continua sujeito ao regime jurídico do funcionalismo público, estabelecendo-se, no entanto, que as categorias e vencimentos são estabelecidos pelo Conselho de Administração, tendo em conta, designadamente, os condicionalismos comuns à generalidade do sistema bancário. Para harmonização das condições, veio mais tarde a admitir-se a possibilidade de a Caixa participar nos processos de convenções colectivas de contratação de trabalho do sector.

Transformação em sociedade anónima

Finalmente, a mais recente reforma da Caixa foi determinada pelas modificações operadas no sistema financeiro português e no circunstancialismo interno e externo em que a instituição exerce a sua actividade, com particular destaque para a integração de Portugal nas Comunidades Europeias e para o chamado Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, aprovado pelo Decreto-Lei nº 298/92, de 31 de Dezembro, que veio equiparar a Caixa Geral de Depósitos aos bancos no que respeita às actividades que está autorizada a exercer.

A revisão em causa consta do Decreto-Lei nº 287 /93, de 20 de Agosto, e dos Estatutos anexos.

A Caixa é transformada em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, de que só o Estado pode ser detentor, passa a denominar-se Caixa Geral de Depósitos, SA, e rege-se pelas mesmas normas das empresas privadas do sector.

O seu objecto é o exercício da actividade bancária nos mais amplos termos permitidos por lei e mesmo os serviços bancários cuja prestação a Caixa deve assegurar ao Estado, de acordo com o diploma legal citado, são efectuados sem prejuízo das regras da concorrência e do equilíbrio da sua gestão.

Deixa de haver instituições anexas, procedendo-se à completa separação entre a Caixa Geral de Depósitos e a Caixa Geral de Aposentações, que, por via de diploma autónomo (Decreto-Lei nº 277/93, de 10 de Agosto), passa a integrar o Montepio dos Servidores do Estado.

O pessoal fica sujeito ao Regime do Contrato Individual de Trabalho, mantendo os trabalhadores com vínculo anterior o estatuto laboral em que se encontravam, mas com possibilidade de optarem pelo novo regime.

Em síntese, é consagrada a natureza de banco universal e plenamente concorrencial, sem prejuízo da especial vocação, que também lhe é reconhecida, para a formação e captação da poupança e para o apoio ao desenvolvimento económico e social do País.

2.3.1.2 MISSÃO E VALORES DA CGD¹⁶

Missão da CGD

Orientar para os Clientes a actividade do Grupo CGD e reforçar a sua posição enquanto referência do sistema financeiro nacional, pelo posicionamento concorrencial, pelos elevados padrões éticos e pela solidez financeira.

Princípios gerais de actuação do Grupo CGD

A condução de um processo de mudança no Grupo CGD no âmbito da prossecução dos objectivos estratégicos definidos tem como condição necessária a incorporação de alguns princípios gerais na actuação diária de todas as estruturas e colaboradores do Grupo.

Em primeiro lugar, é necessária uma Cultura de Mudança que fomente a capacidade de antecipar as tendências do mercado através da reflexão permanente, aos diversos níveis da organização, sobre a evolução do seu contexto externo e interno, em termos que tornem possível a rápida apreensão e resposta às necessidades dos Clientes Particulares e Empresas, cada vez mais ao nível individual.

¹⁶ De modo a complementar a informação encontram-se no Anexo II os Estatutos da CGD e no Anexo III o código de conduta da mesma.

Em segundo lugar, deverá ser fomentada uma Cultura de Responsabilidade pelos objectivos, descentralizando os níveis de decisão e atribuindo os meios necessários à concretização dos mesmos, de modo a facilitar a optimização das formas de organização do trabalho através de uma revisão crítica permanente, assente na atitude criativa e na comparação com as melhores práticas existentes no seio do Grupo e nos concorrentes.

Deverá, ainda, ser fomentada uma Cultura Orientada para os Resultados, que se traduza no reforço da rendibilidade dos capitais próprios, na defesa da imagem de solidez do Grupo através da manutenção de elevados níveis de solvabilidade e na obtenção de elevados índices de Produtividade.

Linhas de orientação estratégica do Grupo CGD

Assumindo estas directrizes, a realização sustentada dos Objectivos Estratégicos do Grupo CGD é suportada nas seguintes Linhas de Orientação Estratégica:

- **Orientação para o Cliente**
 - Desenvolvimento de uma cultura de valor acrescentado orientada para o Cliente;
 - Aprofundamento de um relacionamento multicanal com o Cliente baseado na acessibilidade, disponibilidade, facilidade e complementaridade;
 - Aprofundamento da segmentação de clientes;
 - Dinamização da venda cruzada;
 - Reforço da qualidade do serviço prestado;
 - Inovação nos produtos e serviços;
 - Dinamização do auto-atendimento no negócio de retalho;

- Utilização da Imagem Institucional como factor competitivo, acrescentando à Solidez e Seriedade o atributo da Qualidade.

- **Eficiência**

- Incrementar a eficiência operacional como meio para a redução de custos, através da revisão dos modelos organizacionais, da redefinição dos processos internos, do aproveitamento de sinergias, do aumento da produtividade dos recursos humanos e da integração das actividades das diferentes empresas do Grupo;
- Conclusão da integração de estruturas logísticas e de *back-office* das empresas do Grupo;
- Integração das tecnologias de informação e dos sistemas operativos das empresas do Grupo localizadas na Europa e harmonização das restantes;
- Desenvolvimento da informação de apoio à gestão;
- Aproveitamento rápido ao nível da inovação dos suportes tecnológicos;
- Motivação e formação dos recursos humanos.

- **Consolidação como Banco Universal**

- Reforço do Grupo CGD como Banco Universal, consolidando a posição detida nas áreas de negócio tradicionais e alargando a presença do Grupo a áreas de negócio ainda não exploradas ou pouco desenvolvidas;
- Consolidação da posição nas áreas de negócio tradicionais: captação de depósitos, crédito imobiliário, sector público, fundo de investimento;
- Reforço da presença no segmento de PME's;

- Desenvolvimento do negócio por grosso, por articulação das grandes empresas, da Banca de Investimento e dos mercados de capitais;
- Reforço da presença no segmento de *Private Banking*;
- Reforço da área de negócio do crédito ao consumo;
- Desenvolvimento da área dos seguros de saúde.

- **Internacionalização**

- Prosseguimento da internacionalização das actividades do Grupo, considerando o mercado do Euro como o espaço natural de actuação do Grupo;
- Reforço do acompanhamento dos portugueses não residentes nas suas iniciativas económicas, alargando sempre que possível este conceito às comunidades lusófonas e ibéricas;
- Acompanhamento integrado dos Clientes empresas em processo de internacionalização;
- Reforço das presenças nos PALOP, procurando combinar elevadas taxas de crescimento com obtenção de rendibilidades adequadas;
- Reforço da posição no mercado brasileiro, privilegiando o crescimento orgânico e promovendo o respectivo financiamento através do mercado de capitais;
- Consolidação da presença em Macau como plataforma do Grupo para os mercados asiáticos;
- Integração das plataformas técnicas das redes comerciais e harmonização de produtos e procedimentos no espaço do Euro;

- Gestão internacional de tesouraria, com unificação das tesourarias do Grupo na Europa;
- Organização das participações no exterior de forma a facilitar o desenvolvimento de parcerias e o financiamento através dos mercados de capitais.

2.3.1.3 *ESTRUTURA GERAL DA CGD*

A CGD é composta pela Assembleia-Geral, pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas.

O Conselho de Administração é ainda constituído por Departamentos Centrais, Direcções de Particulares e Direcções de Empresas.

Os mesmos são ainda subdivididos por unidades ou regiões, consoante a sua tipologia.

Uma vez que a estrutura da Caixa é grande apresenta-se em anexo um organograma com a mesma, bem como um documento com a composição dos departamentos e direcções (Anexo IV).

O Conselho de Administração

- Presidente:

Fernando Manuel Barbosa Faria de Oliveira

- Vice-Presidente:

Francisco Manuel Marques Bandeira

- Vogais:

Norberto Emílio Sequeira da Rosa

Rodolfo Vasco Castro Gomes Mascarenhas Lavrador

José Fernando Maia de Araújo e Silva

Jorge Humberto Correia Tomé

Pedro Manuel de Oliveira Cardoso

2.3.1.4 MEMBROS DO GRUPO CGD

A CGD tem vindo a acompanhar e estimular o desenvolvimento económico e social do país, constituindo uma referência no sector bancário português, no apoio às famílias, às empresas e às instituições nacionais.

Através de uma cultura forte, assente nos mais elevados padrões éticos, no rigor e no profissionalismo, mas também numa atitude de permanente disponibilidade para a mudança, a CGD é, hoje, a matriz de um moderno Grupo financeiro, preparado para satisfazer as necessidades e expectativas de milhões de clientes e para responder aos desafios da globalização dos mercados.

A estratégia de actuação da CGD continua a ter como referências principais a eficácia e a inovação, ao serviço das famílias, das empresas e das instituições, como parceiro de crescimento e de desenvolvimento sustentável. A Caixa privilegia as ligações de longo prazo com os clientes, aceitando o desafio da renovação permanente desse relacionamento, respondendo à dinâmica dos mercados e das necessidades dos clientes.

Não obstante assumir um posicionamento plenamente concorrencial e basear a sua actividade nas leis que regulamentar o sector privado, a CGD é uma Instituição de capitais públicos e o único Banco português com este tipo de estrutura accionista.

Encontra-se em anexo o Organograma respectivo aos elementos do grupo CGD (Anexo V).

2.3.1.5 EDIFÍCIO SEDE DO GRUPO CGD

Breve História

A CGD teve o seu primeiro edifício-sede no Calhariz, em 1887. Desde então, a expansão da Instituição, na área de Lisboa, em matéria de serviços de apoio central, levou à necessidade de

ocupação de cerca de 29 edifícios e às dificuldades de comunicação inerentes a essa dispersão. É então que surge a necessidade de concentração desses serviços centrais num único edifício.

Após a autorização pela resolução do Conselho de Ministros n.º 185/81, de 13 de Agosto, iniciou-se a procura de um terreno bem localizado na malha urbana de Lisboa, com fáceis acessos, bons serviços de transportes e com uma área que permitisse um volume de construção suficiente para a nova Sede da CGD.

A escolha recai, então, num terreno entre o Campo Pequeno e a Praça de Londres, onde até finais dos anos cinquenta tinha funcionado a Companhia das Fábricas de Cerâmica Lusitana e que apresentava todas as características necessárias.

Em 1985, foi lançado um concurso ao qual concorreram 54 Gabinetes de Projectos, tendo, numa primeira fase, sido seleccionados dez, cujas respectivas maquetas se encontram hoje expostas na Agência Central Sede.

O projecto seleccionado, de autoria do Arquitecto Arsénio Cordeiro, foi então iniciado, tendo sofrido, em finais de 1989, diversas alterações em virtude da política de modernização e regionalização e consequente racionalização de efectivos.

As alterações urbanísticas e arquitectónicas traduziram-se numa redução da área construída em 14.500 m² (7,25%), que permitiu um acréscimo de zonas verdes e a criação de um novo arruamento ligando as Avenidas João XXI e Marconi, proporcionando uma maior fluidez do tráfego local.

Preocupações de carácter socio-cultural foram tidas em consideração, nomeadamente ao disponibilizar novos espaços públicos e ao criar uma zona cultural em parte do Edifício.

A primeira empreitada – de movimentação e contenção de terras – iniciou-se em Outubro de 1987, e a ocupação do complexo começou a partir de meados de 1993. O actual edifício sede situa-se assim no n.º 63 da Avenida João XXI, em Lisboa.

Em 15 de Setembro de 2008, foi inaugurada a Central Solar Térmica do Edifício, instalada na sua cobertura, sendo a mais moderna e maior de Portugal e gerando uma poupança significativa de electricidade por ano, mais de 1 milhão de kWh (aproximadamente 5% do consumo global).

Na sequência de avaliação efectuada pela ADENE – Agência para a Energia, o edifício foi o primeiro a obter a certificação energética com a classificação A+.

Esta avaliação, conjugada com a da qualidade do ar, torna o Edifício-Sede da CGD a primeira sede de uma instituição financeira nacional a obter o Certificado Energético e de Qualidade do Ar Ambiente com a nota máxima.

Áreas do Edifício-Sede

O edifício proporciona actualmente as melhores condições de ambiente e de segurança, e inclui cinco áreas principais:

- Administração e Direcções Centrais.
- Áreas de Actividades Sócio-Culturais:
 - Fundação Caixa Geral de Depósitos – Culturgest: espaço cultural que integra dois auditórios para congressos, seminários, conferências, concertos, teatro e bailado e duas galerias de exposições, salas periféricas de reuniões, sala de imprensa e outras estruturas de apoio.
 - Serviços Sociais: onde funcionam um posto clínico, com diversas especialidades, serviços de enfermagem e tratamentos especiais, além de uma área destinada a actividades desportivas.
- Agência Central-Sede: onde pode encontrar serviços personalizados de informações, tesouraria e zona de self-service.

Várias empresas do Grupo CGD

Existem ainda as zonas de restaurantes e respectiva cozinha, reprografia, arquivos, armazéns, parqueamentos para cerca de 1150 viaturas, oficinas de manutenção e instalações técnicas.

Obras de Arte

O edifício apresenta diversas obras de arte nas zonas abertas ao público, nomeadamente as portarias, assinalando-se tapeçarias, de Júlio Pomar e Júlio Resende, painéis de azulejo de Graça Morais e Sá Nogueira, abóbada em mosaico vítreo, de Eduardo Nery, motivos escultóricos de Lagoa Henriques, Ascânio Monteiro, Clara Menéres e Fernando Conduto, bem como pintura de António Charrua.

2.3.1.6 IMAGEM DE MARCA DA CGD

A imagem de marca da CGD foi actualizada em 1999 através da abertura do símbolo e da ideia de união na globalidade do Grupo, pela transmissão de mais alegria, afabilidade e harmonia, traduzindo um conceito de confiança, evolução, modernidade e dinamismo.

Os elementos que constituem a imagem de marca são:

- Símbolo;



- Logótipo;

Caixa Geral de Depósitos

- Cores (Verde e Azul).

2.3.1.7 PRÉMIOS ATRIBUÍDOS À CGD

A Caixa é a marca bancária portuguesa mais valiosa

Segundo o ranking BrandFinance Banking 500 de 2010, a marca Caixa é a marca financeira portuguesa mais valiosa, estando na 101ª posição a nível mundial.

O valor da marca Caixa foi avaliado em mil milhões de euros, valor significativo e que premeia a solidez financeira e a prudência com que o nosso banco tem actuado nos mercados onde opera.

O valor das 500 melhores marcas bancárias mundiais em 2010 agora é 4% superior ao valor em 2008, antes da crise, tendo a capitalização de mercado diminuído em 20% no mesmo período.

A marca bancária mais valiosa do mundo é a do banco britânico HSBC, avaliada em 20,3 mil milhões de euros, seguida das marcas do Bank of America e do Santander.

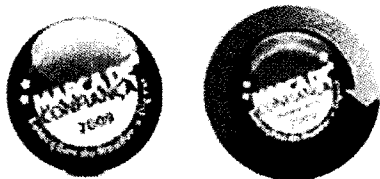
A Caixa como Marca de Excelência

A Caixa Geral de Depósitos foi distinguida como Marca de Excelência em 2008 e 2009, pela Superbrands.

Uma Marca de Excelência é aquela Marca em que os consumidores acreditam e confiam e que se distingue de uma grande marca ao acrescentar, à performance funcional e objectiva, uma dimensão emocional, que seduz e fideliza o consumidor.

Para além do troféu foi publicado um livro sobre as estratégias de marca e o trabalho desenvolvido das “Superbrands” eleitas, constituindo verdadeiros case studies, como exemplos inspiradores sobre como se constroem as grandes Marcas.

A Caixa como Marca de Confiança



No estudo 'Marcas de Confiança', que as Selecções Reader's Digest realizam desde 2000, a Caixa Geral de Depósitos faz parte de um restrito grupo de marcas, que foram eleitas por 9 vezes consecutivas Marca de Confiança em Portugal. A

Caixa reconfirmou em 2009 a sua condição de Marca de Confiança.

Ao tratar-se do sector bancário, quando elegemos a marca da nossa Confiança, esta palavra assume dimensões difíceis de atingir em qualquer outra categoria de produto ou serviço analisada. Aqui, é de quem gere o nosso património financeiro que se trata.

A Caixa como Marca que mais preserva o Planeta

O estudo Marcas de Confiança 2009 avaliou, pela primeira vez, 'A Confiança e o Ambiente' premiando as marcas que têm a melhor actuação em questões ambientais. A Caixa foi reconhecida como a Marca que, na categoria da Banca, mais iniciativas tem realizado com vista à preservação do Planeta.

A Caixa como Marca Socialmente Responsável

A Caixa Geral de Depósitos foi eleita Marca Socialmente Responsável no âmbito da iniciativa World LifeStyle 2010 (WLS) – Prémio e Exposição das Marcas de Excelência e Prestígio, que vai beneficiar três projectos de inclusão social da SIC Esperança.

A Caixa Geral de Depósitos integra o painel de 19 marcas que irão financiar o trio de entidades alvo deste projecto, a saber, uma loja Social Shalom, em Setúbal, destinada a receber bens para ser doados a quem necessita; um Núcleo de Transição para a Vida Activa, em Albufeira, da responsabilidade da APEXA; e uma unidade móvel de apoio de rua a prostitutas de Coimbra da Fundação Madre Sacramento – Projecto Ergue-te.

As marcas foram eleitas pela Comissão de Honra, dirigida pelo presidente da Fundação Calouste Gulbenkian. O público em geral também participou através da votação já realizada de 11 de Janeiro a 7 de Fevereiro. Os votantes puderam utilizar a opção de voto via internet nos 'sites' da organização e dos 'media partners', tendo sido recolhidos mais de 78 mil votos.

2.3.1.8 PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO DA CGD

Inovação e o Aperfeiçoamento da Banca de Retalho – (a principal área de negócio, mantendo a Liderança no conjunto dos maiores bancos portugueses);

Abertura de novos canais de contacto – facilitando o acesso aos serviços para a criação de serviços avançados no domínio da nova economia: banca electrónica, comércio electrónico, portais especializados, televisão interactiva;

Promoção da utilização das novas tecnologias – aumentando a qualidade do serviço prestado, reduzindo os custos operacionais;

Expansão da actividade – para áreas de negócio com maior potencial de crescimento e de rentabilidade de forma a aumentar a contribuição da Área Internacional para os resultados do Grupo;

Desenvolvimento e a realização profissional dos Recursos Humanos do Grupo.

2.3.2 PRINCIPAIS INDICADORES DA CGD

2.3.2.1 ECONÓMICO-FINANCEIROS (DADOS DE 2009)

- Os resultados líquidos da actividade consolidada do Grupo Caixa Geral de Depósitos em 2009 atingiram os 278,9 milhões de euros, o que representou uma quebra de 39,2% face ao

ano anterior, afectados sobretudo pela diminuição da margem financeira e pelo reconhecimento de imparidade de títulos;

- A actividade da área internacional e a banca de investimento tiveram um contributo de 73,9 milhões de euros e 48,7 milhões de euros, respectivamente, para o resultado líquido do Grupo;
- O contributo dos Seguros e Saúde para o resultado líquido do Grupo situou-se em 9,4 milhões de euros;
- O activo líquido alcançou os 121 mil milhões de euros, o que representa um aumento de 8,9% em relação ao ano anterior;
- Os recursos de clientes captados pelo Grupo (excluindo o mercado monetário interbancário) ascenderam a 83,1 mil milhões de euros, um acréscimo de 7,2% relativamente ao final de 2008;
- O crédito a clientes (bruto) alcançou 79,6 mil milhões de euros, o que representou um incremento de 2,2 mil milhões de euros. Na actividade da CGD em Portugal, destacaram-se os aumentos verificados no crédito às empresas, com + 933 milhões de euros (+4,4%), e à habitação, com + 1 338;
- O saldo dos depósitos de clientes totalizou 57,8 mil milhões de euros (+4,2%);
- A actividade hospitalar da Caixa Seguros e Saúde registou uma forte expansão, com um crescimento da facturação de 41% (sem considerar a exploração do Hospital de Cascais, parceria público-privada iniciada em 2009), atingindo um valor total de 143 milhões de euros em prestação de serviços. A produção clínica registou crescimentos igualmente expressivos.

2.3.2.2 EMPRESARIAIS (DADOS DE 2009)

- No ranking das maiores instituições bancárias a nível mundial, a CGD manteve em 2009 posição de destaque, tendo subido, em termos do volume de capitais próprios, para a 126ª posição (128ª em 2008), e figurando pelo critério do volume de Activos na 103ª posição, de acordo com a lista Top 1000 World Banks 2009, da revista “The Banker”;
- No contexto europeu a CGD ocupava o 53º lugar e o 55º lugar, respectivamente, em termos de activos e de capitais próprios, de acordo com a lista Top 300 EU Banks, da edição de Outubro de 2009 do “The Banker”;
- A CGD tem 793 Agências distribuídas por Portugal (no anexo C encontra-se mapa com a distribuição das mesmas, bem como mapas que identificam a distribuição da CGD no Mundo).
 - 173 Agências na DPC (Centro)
 - 190 Agências DPL (Lisboa)
 - 223 Agências DPN (Norte)
 - 207 Agências DPS (Sul)
- Banca de Retalho em Portugal, a CGD reforçou a sua quota de mercado:
 - Depósitos de Clientes: 31,8%
 - Quota das Empresas: 17%
 - Crédito a Clientes: 22,7%
 - Crédito a Habitação: 37,1%
 - Sector Público Administrativo: 44,2%
 - Sector Empresas: 19,2%

Seguros: mantém a liderança no sector em Portugal: 30,3%

Crédito Especializado – CLF-Caixa Leasing e Factoring:

- Leasing mobiliário: 15,7%
- Leasing Imobiliário: 22,9%

Gestão de Activos: reforçou a posição de liderança no ranking:

- Caixagest: Quota de mercado a atingir 38,8%
- Fundimo: Fundos de investimento imobiliário, com 29,7%

2.3.2.3 RECURSOS HUMANOS (DADOS DE 2010)

Número de colaboradores – 11.014

Efectivos – 10.156 (92,2%)

Contratados – 858 (7,8%)

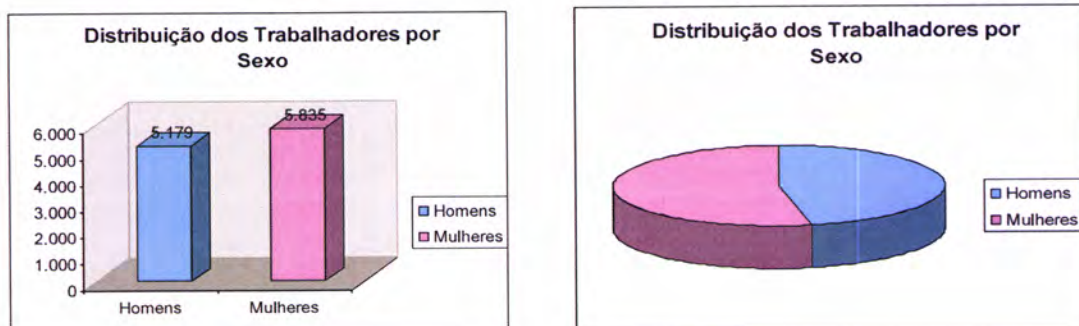
Distribuição por Sexo

QUADRO N.º 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DA CGD POR SEXO

Sexo		
Homens	5.179	47%
Mulheres	5.835	53%

Fonte: Elaboração própria

GRÁFICOS N.º 1 E 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DA CGD POR SEXO



Fonte: Elaboração própria

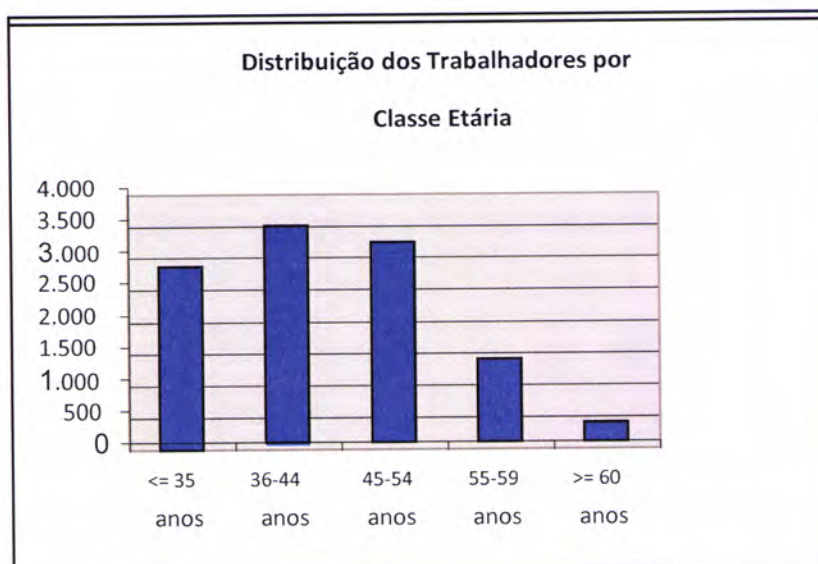
Distribuição por Classe Etária

QUADRO N.º 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DA CGD POR CLASSE ETÁRIA

Classe Etária		
<= 35 anos	2.890	26.2%
36-44 anos	3.416	31%
45-54 anos	3.127	28.4%
55-59 anos	1.280	11.6%
>= 60 anos	301	2.7%

Fonte: Elaboração própria

GRÁFICO N.º 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DA CGD POR CLASSE ETÁRIA



Fonte: Elaboração própria

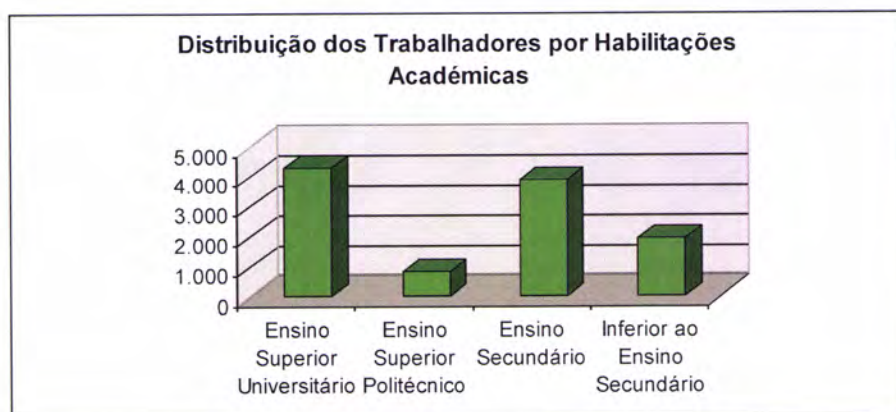
Distribuição por Habilitações Académicas

QUADRO N.º 5 – DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DA CGD POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

Habilitações Académicas		
Ensino Superior Universitário	4.335	39.4%
Ensino Superior Politécnico	815	7.4%
Ensino Secundário	3.939	35.8%
Inferior ao Ensino Secundário	1.925	17.5%

Fonte: Elaboração própria

GRÁFICO N.º 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DA CGD POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS



Fonte: Elaboração própria

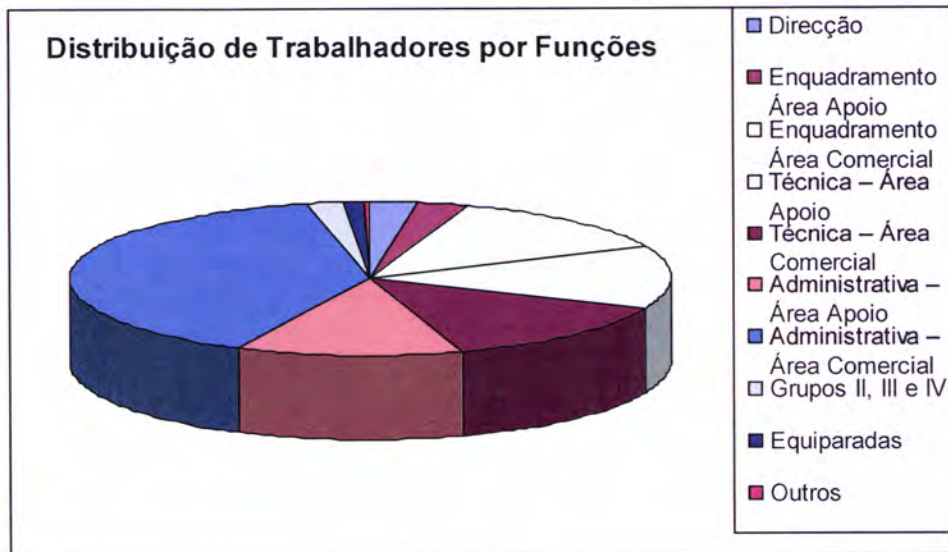
Distribuição por Funções

QUADRO N.º 6 – DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DA CGD POR FUNÇÕES

Funções		
Direcção	273	2,5%
Enquadramento Área Apoio	297	2,7%
Enquadramento Área Comercial	1.438	13,1%
Técnica – Área Apoio	1.494	13,6%
Técnica – Área Comercial	1.456	13,3%
Administrativa – Área Apoio	1.341	12,2%
Administrativa – Área Comercial	4.347	39,5%
Grupos II, III e IV	213	1,9%
Equiparadas	130	1,2%
Outros	25	0,2%

Fonte: Elaboração própria

GRÁFICO N.º 5 – DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DA CGD POR FUNÇÕES



Fonte: Elaboração própria

2.3.2.4 SOCIAIS E AMBIENTAIS (2008)

Investimento da Caixa na Comunidade: 8,193 milhões de euros;

Distribuição de Investimento na Comunidade por área de Intervenção:

Solidariedade: 5,5%

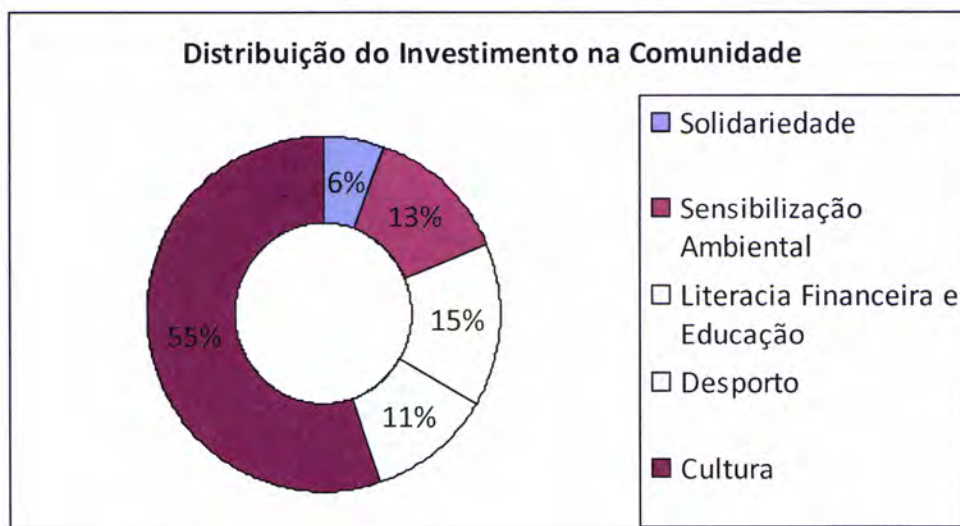
Sensibilização Ambiental: 13,1%

Literacia Financeira e Educação: 14,6%

Desporto: 11,4%

Cultura: 55%

GRÁFICO N.º 6 – DISTRIBUIÇÃO DO INVESTIMENTO NA COMUNIDADE



Fonte: Elaboração própria

- Investimento de 4.536.595,98 € em actividades culturais;
- Apoio de iniciativas nas diferentes áreas culturais: eventos de dança, teatro, música, circo, cinema, os quais tiveram a assistência de 46.000 espectadores e envolveram 54 grupos, companhias e artistas a solo;
- Realização conferências e exposições a que assistiram, respectivamente, 3.285 e 25.875 pessoas, tendo como protagonistas 89 conferencistas e artistas;
- No serviço educativo realizaram-se 529 actividades que envolveram 11.292 participantes e 29 formadores;
- Na Kidzania (espaço educativo para crianças) espera-se a visita de 500.000 crianças por ano;
- Atribuição de prémios e bolsas de estudo aos vencedores das competições nacionais promovidas pela Universidade de Aveiro;

- A nível desportivo a CGD investiu de 15.800,00€, em apoios com o Rugby e com a Selecção Nacional de Basquetebol em Cadeira de Rodas que beneficiou directamente 12 desportistas;
- Funcionamento da Central Solar Térmica no Edifício-Sede da CGD que permite poupar mais de 1 GWh de electricidade por ano (equivalente ao consumo anual de 2000 pessoas) e evitar a emissão anual de mais de 1700 toneladas de CO2 (o equivalente à capacidade de absorção de carbono de mais de 170 000 árvores por ano);
- Realização da Exposição do Concurso de Design de Mobiliário com Materiais Reciclados, na qual estiveram presentes 70.608 visitantes.

2.3.3 APRESENTAÇÃO DA Direcção de Pessoal (DPE)

2.3.3.1 ÂMBITO DA DPE

A Direcção de Pessoal é um órgão do primeiro nível da estrutura orgânica da CGD, sediado em Lisboa, orientado para a gestão dos Recursos Humanos da CGD, nas várias áreas que integram a função pessoal, designadamente as de recrutamento, gestão do efectivo, formação, avaliação, desenvolvimento de carreira, remuneração, relações de trabalho, medicina ocupacional, apoio social e previdência dos empregados. Assume-se como promotor dos valores e cultura da Empresa.

2.3.3.2 DEPENDÊNCIA E RELAÇÕES DA DPE

Depende directamente do Conselho de Administração e, para o cabal desenvolvimento das suas funções, relaciona-se com os demais OE da CGD, com as empresas do Grupo Caixa e organismos externos.

2.3.3.3 MISSÃO DA DPE

Criar as condições necessárias para que todas as pessoas que trabalham na CGD possam atingir desempenhos de excelência;

Promover os valores e cultura da empresa, e assegurar a motivação individual.

2.3.3.4 PRINCIPAIS FINALIDADES DA DPE

A Direcção de Pessoal (DPE) tem como principais finalidades:

- Assessorar a Administração na definição das estratégias e políticas de gestão de pessoal, assegurando a sua implementação, execução e controlo;
- Assessorar a Administração no âmbito das relações jurídico-laborais;
- Realizar estudos e elaborar projectos conducentes à melhoria dos níveis de motivação e produtividade, assim como ao bem-estar social do conjunto dos empregados e reformados;
- Apoiar os restantes OE (Órgãos de Estrutura) no adequado dimensionamento dos quadros de pessoal, através de acções de recrutamento, formação e reorientação profissional;
- Coordenar a gestão global dos recursos humanos, tendo em vista a optimização do efectivo, identificando competências e desenvolvendo o potencial dos empregados em função das necessidades imediatas e previsionais;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, no quadro estratégico superiormente definido, em articulação com os demais OE, elaborando o Plano Anual de Formação e respectivo orçamento, concebendo e implementando soluções formativas, bem como a avaliação dos resultados dessa formação;

- Coordenar e acompanhar os processos descentralizados de gestão de pessoal, cujos resultados tenham impacto geral, nomeadamente os processos de avaliação do desempenho e potencial, desenvolvimento de carreiras e práticas remunerativas;
- Elaborar, executar e controlar o orçamento referente a despesas com pessoal;
- Promover medidas conducentes à prevenção da doença, melhoria da qualidade de vida dos empregados e dos ambientes de trabalho;
- Desenvolver e manter um sistema de informação integrado para a gestão de pessoal;
- Assegurar o relacionamento com as estruturas representativas dos trabalhadores e entidades externas.

2.3.3.5 PILARES DA POLÍTICA DE PESSOAL

FIGURA N.º 3 – PILARES DA POLÍTICA DE PESSOAL DA CGD



Fonte: CGD

2.3.3.6 *ESTRUTURA DA DPE*

- NPE-1 Núcleo de Apoio
- NPE-2 Núcleo de Acção Social
- APE-1 Área de Gestão, Informação e Comunicação de Recursos Humanos
- UPE-1 Unidade de Planeamento e Gestão Financeira
- UPE-2 Unidade de Gestão de Informação de Recursos Humanos
- UPE-3 Unidade de Comunicação de Recursos Humanos
- APE-2 Área de Gestão Técnica de Recursos Humanos
- UPE-4 Unidade Recrutamento e Gestão de Competências
- UPE-5 Unidade de Gestão da Relação
- APE-3 Área de Gestão do Conhecimento
- UPE-6 Unidade de Formação e Desenvolvimento
- UPE-7 Unidade de e-Learning
- APE-4 Área de Relações de Trabalho
- APE-5 Área de Medicina do Trabalho

O organograma da estrutura da DPE encontra-se em anexo (Anexo VII).

2.3.4 APRESENTAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (APE-3)

2.3.4.1 UNIDADES QUE A COMPÕEM

- UPE-6 – Unidade de Formação e Desenvolvimento
- UPE-7 – Unidade de e-Learning

2.3.4.2 DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DAS SUAS UNIDADES

- UPE-6 Unidade Formação e Desenvolvimento
 - Promover e desenvolver estudos, projectos e propostas que visem a definição, aperfeiçoamento ou reformulação dos princípios, normas, orientações e critérios que deverão enformar as políticas de pessoal, no que se refere à gestão do conhecimento, nomeadamente na formação e desenvolvimento de empregados;
 - Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, no quadro estratégico superiormente definido, em articulação com os demais OE;
 - Elaborar o Plano Anual de Formação e respectivo orçamento, concebendo e implementando soluções formativas, bem como a avaliação dos resultados dessa formação;
 - Conceber e implementar programas específicos de desenvolvimento que conduzam à aquisição e reforço de competências técnicas, comportamentais e de liderança consideradas necessárias para o desempenho das diferentes funções;
 - Dinamizar as iniciativas que visem a produção, partilha e avaliação de conhecimento, complementares aos processos tradicionais de formação;

- Gerir o Centro de Formação e as Salas de Formação descentralizadas, em parceria com as Regiões;
- Prestar a informação necessária à manutenção do helpdesk da Direcção em matérias da sua área de actuação.

- UPE-7 Unidade de e-Learning

- Gerir a actividade do sistema de e-Learning, assegurando a sua boa utilização e permanente monitorização das várias iniciativas em que se opte por este modelo formativo;
- Controlar a produção de instrumentos para utilização no e-Learning ou noutras formas de formação não presencial;
- Prestar a informação necessária à manutenção do helpdesk da Direcção em matérias da sua área de actuação.

2.3.4.3 EQUIPAS DAS RESPECTIVAS UNIDADES

Ambas as unidades são dirigidas pelos mesmos directores, sendo eles:

- Director Central – Dr. Henrique Melo
- Director-Adjunto – Dr. Paulo Barros

Os restantes membros que compõem as equipas são apresentados no seguinte quadro:

QUADRO N.º 7 – EQUIPAS DE FORMAÇÃO DA CGD

Unidade Formação e Desenvolvimento	Unidade e-Learning
<p><u>Coordenadora</u> – Conceição Gomes</p> <p><u>Formação Interna e Gestão Projectos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Mário Nascimento -Ronald Russel -Pedro Alves -Maria da Conceição Ximenes -Graça Paixão -Margarida Bom - Vera Rocha <p><u>Formação Externa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - José Vinhas <p><u>Planeamento e Controle:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Anabela Fernandes - Rita Santos <p><u>Gestão de Salas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gabriel Pecurto 	<p><u>Coordenadora</u> – Judite Luís</p> <ul style="list-style-type: none"> - João Conde - Lucinda Vieira

Fonte: CGD

2.3.4.4 LOCALIZAÇÃO

Inicialmente, a área de Gestão do Conhecimento situava-se junto das outras áreas que compõem a Direcção de Pessoal (5º piso do Edifício-Sede). No entanto, por uma questão de melhor gestão da formação (apoio a formadores, gestão das salas e do material, proximidade na relação com formadores e formandos, entre outros aspectos) optou-se que esta área se desloca-se para junto do CFA – Centro de Formação (piso 9º do Edifício-Sede).

2.3.5 ESTRATÉGIA E MODELO DE FORMAÇÃO – 2008/2010

Num quadro cada vez mais concorrencial, onde a capacidade de construir soluções eficazes que satisfaçam as expectativas dos clientes, numa postura de antecipação, flexibilidade e focalização, é factor determinante para gerar a necessária relação de confiança que está na base da fidelização dos clientes, torna-se estratégico para uma organização dispor de pessoas envolvidas, motivadas e qualificadas.

Importa assim reflectir numa estratégia de gestão de conhecimento que suporte um modelo de intervenção formativa e de desenvolvimento para os empregados do Grupo Caixa, numa perspectiva de médio prazo e que, face particularmente à dimensão do efectivo, permita compatibilizar estas necessidades com o desenvolvimento regular do negócio.

2.3.5.1 OBJECTIVOS

Objectivos Estratégicos

- Fomento de uma cultura de excelência, assente numa permanente cultura de mudança e na orientação ao cliente, à qualidade e aos resultados;

- Reforço das competências técnicas, tecnológicas, comportamentais e do conhecimento da actividade e práticas bancárias;
- Contribuição para a realização pessoal e profissional dos empregados procurando conciliar uma cultura de valor acrescentado para a empresa e a promoção do bem-estar, satisfação e felicidade para cada um deles.

Objectivos Genéricos do Plano Formativo de 2010

- Proporcionar aos elementos com funções comerciais formação e instrumentos adequados para um melhor atendimento, conhecimento do mercado e para uma gestão eficaz da carteira de clientes negociação;
- Garantir a formação ou acesso informação e ferramentas que permitam a melhoria da performance individual e funcional no quotidiano;
- Proporcionar aos empregados com funções hierárquicas e de gestão espaços de reflexão e ferramentas que permitam não só um alinhamento de práticas bem como uma maior eficácia nas vertentes de gestão de equipas e na de prossecução de resultados;
- Manter os mecanismos de apoio ao auto desenvolvimento aos empregados de forma contínua em áreas de interesse funcional e de acordo com a política de Gestão do Talento.

2.3.5.2 MODELO DE INTERVENÇÃO FORMATIVA

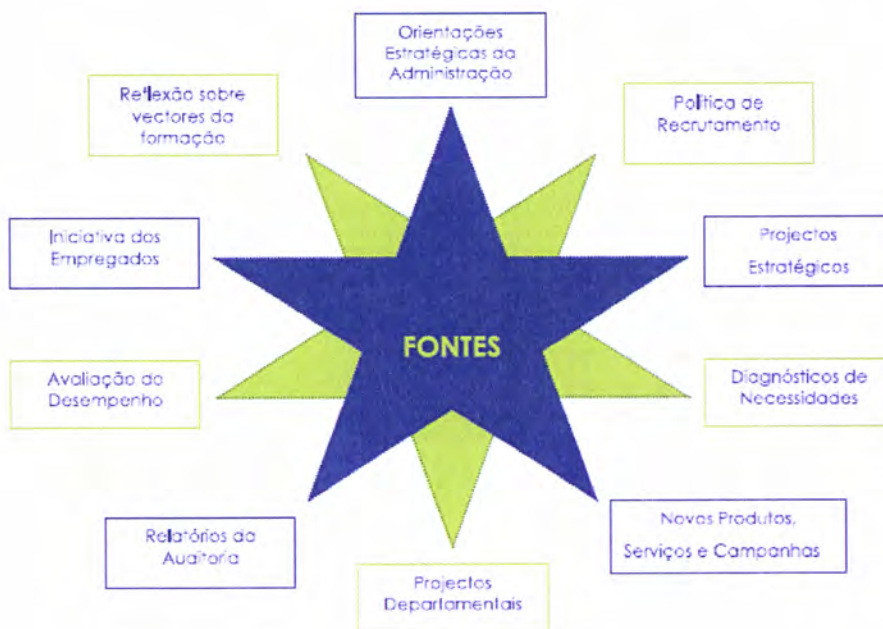
De modo a ser eficaz, a intervenção formativa deverá ser assumida como um compromisso com vários objectivos e preocupações e construído a partir de informação diversa, formal e informal, recolhida e pensada pela DPE em perfeita parceria com as restantes áreas e departamentos da Caixa.

FIGURA N.º 4 – CULTURA DA CGD



Fonte: CGD

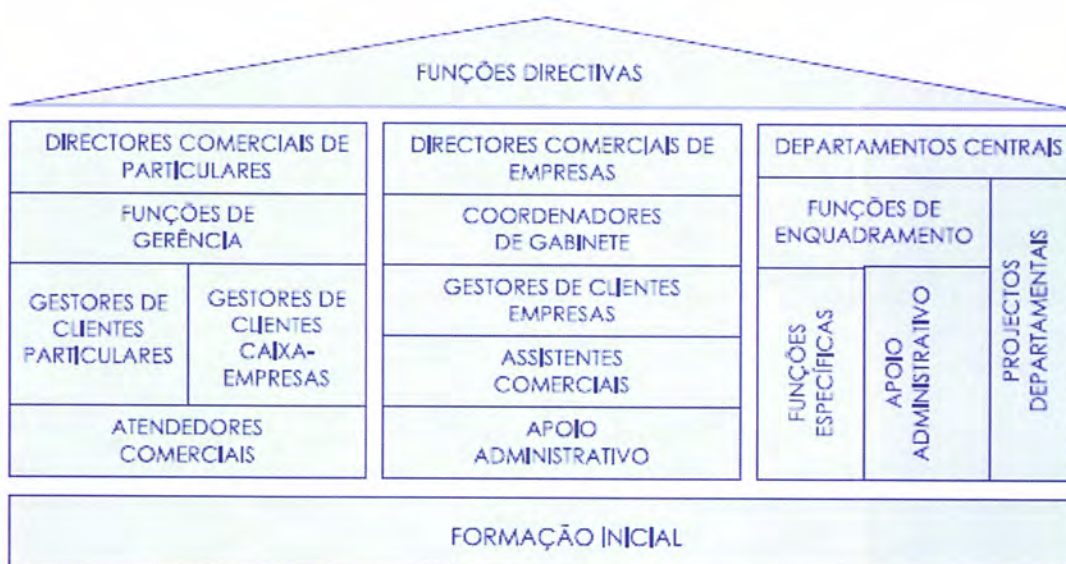
FIGURA N.º 5 – FONTES DE INFORMAÇÃO DA CGD



Fonte: CGD

Assume-se ainda, como representação da integração e correspondente da actividade formativa na CGD e face à sua pertinência e actualidade, a metáfora do Edifício da Formação em que a estrutura de intervenção se organiza por grupos funcionais a partir de uma base traduzida pela Formação Inicial, lançando-se a partir daí o travejamento de uma construção equilibrada, sustentada por 3 pilares principais (Formação na Via Comercial orientada para os Particulares; Formação na Via Comercial orientada para as Empresas; e Formação para os Departamentos Centrais e encimada por uma cúpula que traduz a Formação orientada para os Quadros Superiores).

FIGURA N.º 6 – EDIFÍCIO DA FORMAÇÃO NA CGD



Fonte: CGD

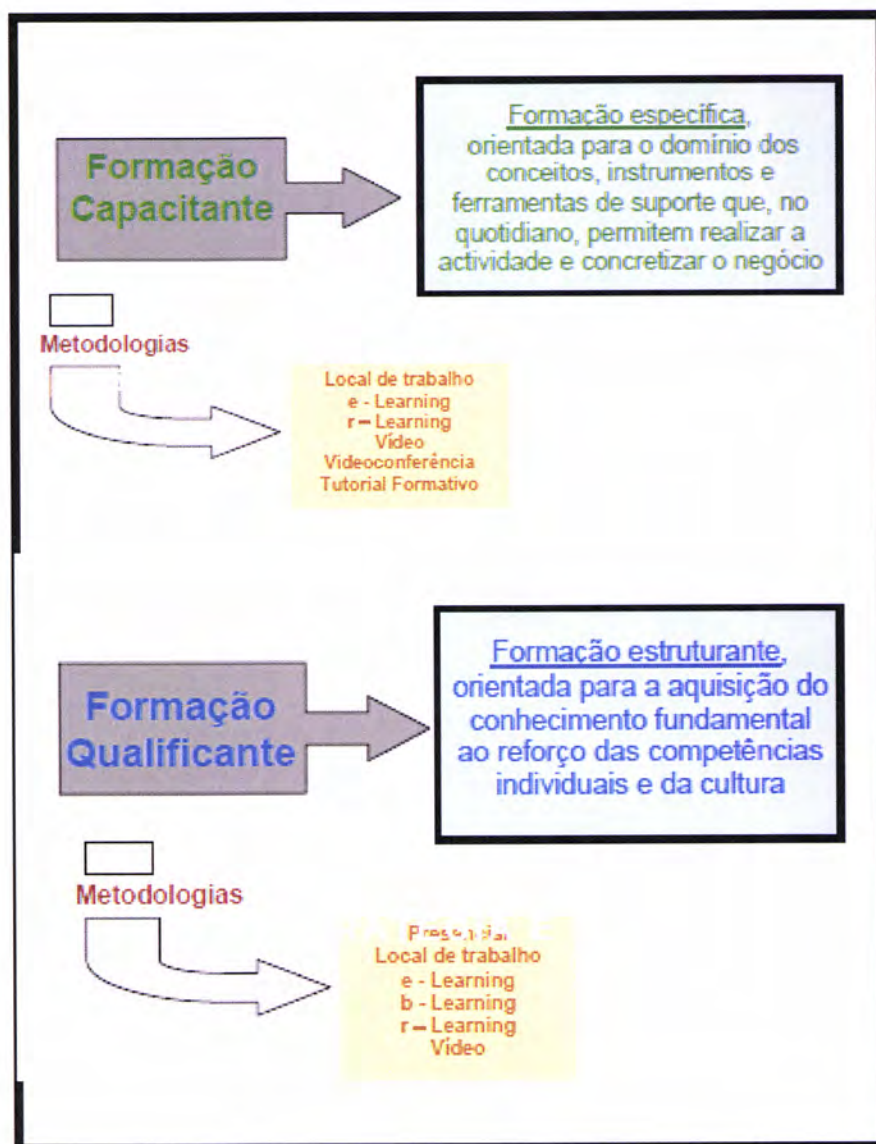
No quadro da estrutura orgânica definida, os alvos estratégicos de formação a eleger deverão permitir conciliar duas visões indispensáveis:

- Actuar sobre o presente, assegurando a identificação com os objectivos e funções, bem como a manutenção das competências e dos conhecimentos dos empregados, permitindo que a estrutura funcione bem.
- Actuar sobre o futuro, preparando as competências futuras, adequando essas competências aos novos perfis funcionais, criando condições para que os projectos inovadores em curso possam ter sucesso e introduzindo mudanças nas atitudes e comportamentos que não se mostrem alinhados com a missão e os objectivos estratégicos enunciados pela gestão da empresa.

2.3.5.3 DOMÍNIOS DA FORMAÇÃO

Tendo presente a necessidade do modelo responder a estas visões, a organização das intervenções orientar-se-á por dois domínios, com objectivos, metodologias e práticas formativas diferenciadas:

FIGURA N.º 7 – TIPOS DE FORMAÇÃO NA CGD



Fonte: CGD

Enquadradas nas diferentes tipologias de formação podem-se encontrar diversos programas formativos:

- Formação Qualificante
 - Programas de Acolhimento e Integração;
 - Programas de Formação Inicial;
 - Programas de Práticas Bancárias;
 - Programas de Preparação para o Exercício de Funções Diferenciadas;
 - Programas de Formação e Desenvolvimento de Orientação Funcional;
 - Programas Integrados Departamentais;
 - Programas Especializados de Desenvolvimento de Desenvolvimento Pessoal.

- Formação Capacitante
 - Produtos CGD;
 - Serviços e Campanhas CGD;
 - Processos CGD;
 - Sistemas e Aplicações CGD;
 - Oferta e Processos Grupo CGD.

2.3.5.4 TIPOLOGIAS DA FORMAÇÃO

- Presencial
- e-Learning (surgiu por volta do ano 2000) – Existem cursos obrigatórios para todos os trabalhadores e existem cursos opcionais.
- b-Learning (cursos com componente presencial e e-Learning).
- Interna – Formação ministrada pela própria CGD ou contratada pela CGD para os colaboradores;
- Externa – Formação no exterior organizada por entidades externas (Seminários, Conferências, Formação Superior, entre outras).

2.3.5.5 LOCAIS DE FORMAÇÃO PRESENCIAL DA CGD

- CFA (Centro de Formação);
- Salas descentralizadas pelas várias DP (Direcção de Particulares);
- Universidades (no caso concreto da Formação Superior);
- Locais onde se realizam as Conferências, Seminários, Workshops, entre outros (em Portugal e no Estrangeiro);
- Outros locais pontuais (no caso de não haver salas vagas com as condições necessárias).

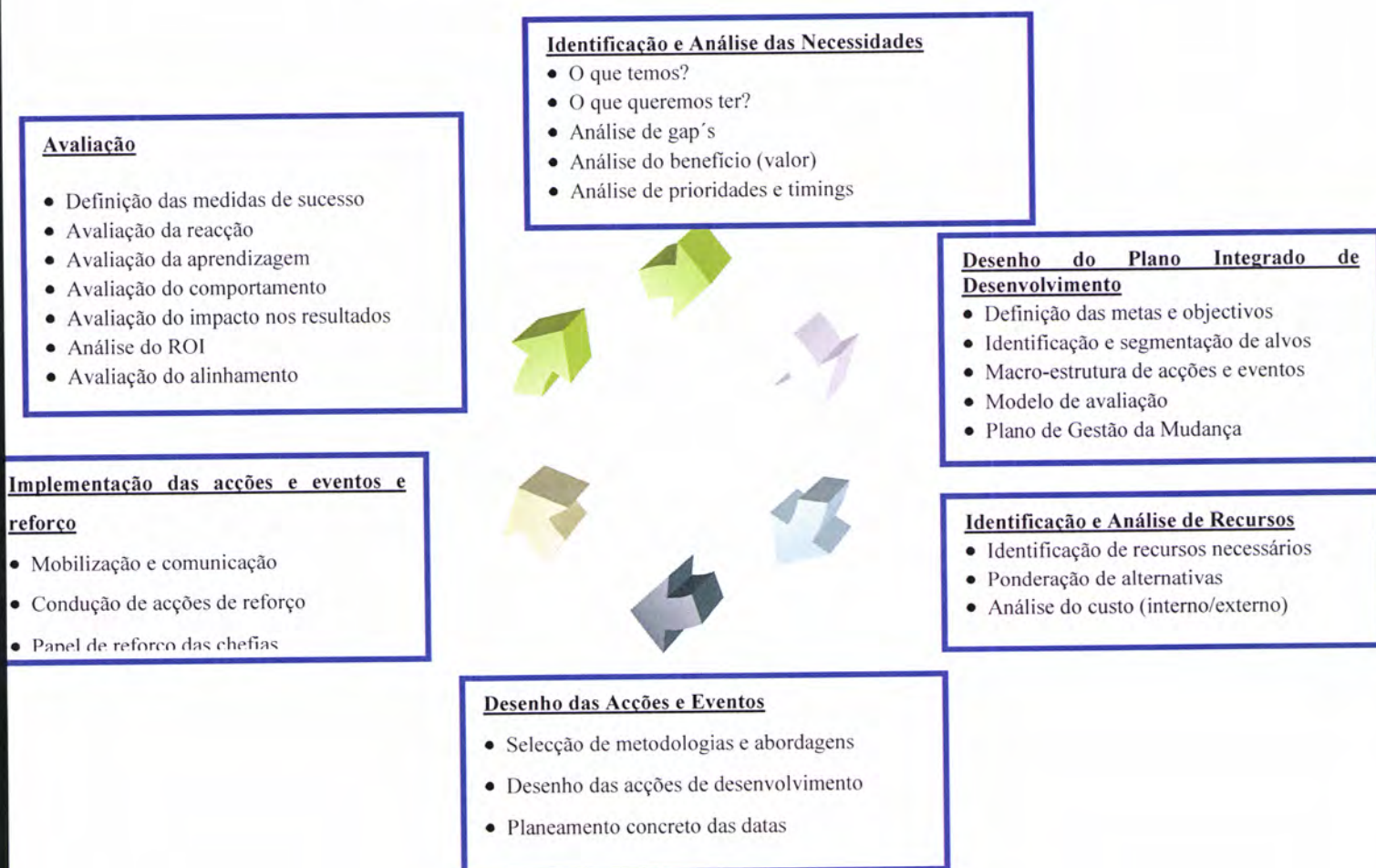
2.3.5.6 PROCESSO DE FORMAÇÃO/FUNÇÕES DO GESTOR DE PROJECTOS

- Atribuição de Direcções e Projectos Transversais aos Gestores de Projecto;
- Diagnóstico de Necessidades de cada Direcção;
- Análise do que é prioritário face à gestão do orçamento (o critério do que é prioritário terá que ser sustentado nos objectivos de avaliação de desempenho, em que cada colaborador deverá ter, no mínimo, 35 horas de formação);
- Reunir a equipa (DPE-Formação) e decidir entre todos o plano anual de formação;
- Delinear o projecto de formação com base nas necessidades e no que foi aprovado;
- Contacto com as diversas empresas para realizar um estudo de mercado (orçamentos, conteúdos das formações, entre outros) e optar pela que mais se adequa;
- Após a selecção da empresa formador há que gerir o orçamento ao longo da formação para que seja tudo de acordo com aquilo que foi definido inicialmente;
- Acompanhamento das secções e apoio necessário ao longo das mesmas;
- Avaliação das acções de formação;
- Carregamento de informação no Software específico para esse efeito (nome do formador e do fornecedor, participantes, horas, dias, entre outros).

Ver em anexo a distribuição dos projectos, direcções e outras tarefas relacionadas. (Anexo VIII).

2.3.5.6 PLANO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

FIGURA N.º 8 – PLANO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO



Fonte: CGD

2.3.5.6 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Para sustentar o processo de controlo da eficácia da formação desenvolvida, é utilizado um modelo de avaliação da formação, que tem por base os seguintes instrumentos:

- Avaliação da Reacção – no final da acção ou na semana seguinte (para acções no exterior), pretende avaliar a opinião dos participantes sobre determinada acção. Aplicável a todos os cursos de formação, pelo que não se encontra assinalada nos quadros seguintes;
- Avaliação da Aprendizagem Imediata – No final da acção ou de cada módulo do programa pretende avaliar em que medida os conhecimentos e competências foram adquiridos, por efeito da acção;
- Avaliação do Comportamento no Desempenho da Função – 2 a 3 meses após o final da acção, através de questionários específicos, disponibilizado na plataforma de e-learning, para o participante e para a respectiva hierarquia, onde se pretende avaliar a mudança de comportamento dos participantes no desempenho real da função (aprendizagem sustentada). Serão desenvolvidas as primeiras avaliações formalizadas no ano de 2008, prevendo-se o alargamento progressivo destas avaliações.

2.3.5.7 INDICADORES DE FORMAÇÃO

- Orçamento

– No ano de 2009 a CGD investiu em formação 7.964.000€, sendo que 7.604.000€ foi no país e 360.000€ foi no estrangeiro;

- 843.000€ foram investidos em cursos, seminários e conferências no país;
- 268.000€ no desenvolvimento de cursos;

- Participações

Dados que correspondem ao total de efectivos em 31 de Dezembro de 2009

- Houve 185.800 participações, correspondendo 184.540 a formações de origem interna e 1.260 a formações de origem externa;
- As 185.800 participações podem ser distribuídas por função/cargo do seguinte modo: 5 para os dirigentes, 4.747 para quadros superiores, 64.569 para quadros médios, 106.265 para profissionais altamente qualificados, 153 para profissionais semiqualeificados, 6 para profissionais não qualificados e 10.055 para praticantes/aprendizes.
- Leccionaram-se 822.271 horas de formação, sendo 753.386 em formações de origem interna e 68.885 em formações de origem externa;
- Das 822.271 horas de formação, 85 destinaram-se a dirigentes, 35.232 a quadros superiores, 236.598 a quadros médios, 478.693 a profissionais altamente qualificados, 510 a profissionais semiqualeificados, 11 a profissionais não qualificados e 71.142 a praticantes/aprendizes;
- A média de horas de formação por trabalhadores é de 68, 21 horas.

Dados que excluem duas direcções (uma vez que as mesmas gerem as suas próprias formações)

- O total de horas destinado à Formação Qualificante foi 551.691, correspondendo a 53.276 participações;

- O total de horas destinado à Formação Capacitante foi 182.844, correspondendo a 115.681 participações;
- Segundo a tipologia da formação, as horas e participações podem ser distribuídas do seguinte modo: presencial 608.825 horas e 62.214 participações, ensino à distância 205 horas e 3 participações e e-learning 125.505 horas e 106.740 participações;

Dados que excluem as ACE'S (Agrupamento Complementar de Empresas)

- Formadores da CGD a tempo parcial: 222;
- N.º de empregados abrangidos por acções de formação profissional: 9395;

2.3.6 APRESENTAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO (CFA)

2.3.6.1 FINALIDADES DO CFA

A finalidade principal dum CFA é ser um lugar e um espaço em que a pessoa tem possibilidades de se transformar como pessoa, acentuando a sua própria realização. Este deve possibilitar as relações inter-pessoais na Instituição.

Podem-se considerar finalidades mais específicas, tais como:

- Assegurar progressivamente a promoção e o aperfeiçoamento dos trabalhadores da Caixa, através de cursos e outras actividades;

- Proporcionar aos trabalhadores que o frequentem uma preparação técnica e profissional que lhes permita desempenhar de forma competente e esclarecida as tarefas que lhes couber desempenhar nos sectores em que estão ou vierem a inserir-se;
- Contribuir com o seu trabalho teórico para a promoção de uma unidade bancária progressiva.

2.3.6.2 CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DO CFA

O CFA foi criado em 1973, sendo o seu primeiro dia de funcionamento a 1973-09-01, na Rua Marechal Saldanha, N.º 5, 1º Esquerdo, na dependência hierárquica do Director do então denominado DAS (Direcção de Serviços Administrativos) – Dr. Carlos Torres.

A 1973-11-22 é reestruturada a DAS e criada a DSPE (Direcção dos Serviços de Pessoal) à direcção do Dr. Eduardo Larcher Castela (pela ordem de serviço 7180).

No dia 1974-01-07 é reestruturada a DSPE (pela ordem de serviço 7214/105), ficando esta composta por três serviços: 1º - Serviço – Pessoal; 2º - Serviço – Formação e Aperfeiçoamento e 3º – Serviço – Acção Social. O CFA ficou agregado ao 2º serviço.

Em finais do ano 1979, o CFA mudou de instalações para o Nº 56 da Rua Alexandre Herculano, em Lisboa, e no ano 1982 muda novamente para a Rua Braancamp, N.º 90.

Em 1982-12-13 acaba a dependência do CFA à DSPE e o Dr. Larcher Castela é nomeado para director do CFA (ordem de serviço N.º 8574), tendo em vista o enquadramento do CFA como “OE” perante a nova estrutura da CGD (ordem de serviço N.º 8635). Nesta sequência, o CFA caracterizou-se de uma dinâmica de Direcção e Gestão mais operativa e funcional, possibilitando-lhe os meios humanos e materiais considerados indispensáveis ao seu adequado

funcionamento, facultando-lhe a capacidade de resposta na área das atribuições que lhe estão cometidas, no quadro formativo e gestor do progresso evolutivo da Caixa.

Em 1994 o CFA mudou pela última vez de instalações para o actual Edifício Sede da CGD na Avenida João XXI, 63 – 1º, onde ainda hoje se encontra no 9º piso. De momento faz parte da DPE – Direcção de Pessoal e é actualmente denominado apenas de CF – Centro de Formação.

2.3.6.3 ESTRUTURA FÍSICA DO CFA

O CFA é composto por 17 salas de formação – sendo as mesmas categorizadas consoante a dimensão, os materiais disponíveis e a sua funcionalidade, e 2 salas de apoio. Assim sendo, existem:

Gabinetes – Salas com capacidade para 8/10 formandos e funcionam essencialmente para a formação de línguas estrangeiras tais como Inglês, Francês, Alemão, Espanhol, Mandarim, entre outras. Nestas os materiais disponíveis são essencialmente as mesas e um quadro. Existem 4 gabinetes: salas 2, 3, 5 e 7.

Salas Teóricas – Estas salas têm capacidade para cerca de 20 colaboradores e têm como funcionalidade a formação teórica. Dispõem de mesas, ecrã, projector, colunas de som, *flipchart* e um computador para o formador. As salas teóricas são 8: salas 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 18.

Salas Informáticas – Tal como as teóricas também têm capacidade para uma média de 20 pessoas. A nível de materiais, dispõem do mesmo que as salas teóricas e de mais um computador para cada 2 participantes. Existem 5: salas 15, 16, 17, 19 e 20. Duas destas salas têm uma particularidade, que é o facto de funcionarem como terminal de agência, podendo as formações práticas relativas às agências serem dadas nas mesmas. Estas salas são a 16 e a 20.

Salas de Apoio – Estas salas contêm material de apoio que permite o bom funcionamento das salas de formação. Existem 2 salas de apoio, uma que contêm os meios audiovisuais e uma com material de economato (pastas, canetas, blocos, entre outros).

De modo a garantir o bom funcionamento das salas de formação, no que respeita quer há existência de material para os formandos, quer à qualidade dos materiais audiovisuais, existe um gestor de salas.

As turmas de formandos para as respectivas salas são definidas e encaminhadas pelos gestores de projectos, variando estes consoante o tipo de formação.

2.3.7 ANÁLISE CRÍTICA DA CGD

Na CGD assumem-se os recursos humanos como elementos fulcrais no sucesso organizacional, como tal, querem ter colaboradores cada vez mais autónomos, participativos, envolvidos, motivados e qualificados, de modo a garantir a competitividade e alcançar os melhores resultados.

Por este motivo, encontra-se na CGD uma cultura assente na gestão do conhecimento, assumindo que este é o grande factor de diferenciação entre as empresas, onde se incentiva à aprendizagem e se dá a oportunidade para aplicar aquilo que é aprendido. Deste modo, coloca-se em prática o conceito de aprendizagem ao longo da vida, existindo uma grande oportunidade de desenvolvimento dos seus colaboradores, das suas competências a todos os níveis.

Uma vez que existe um modelo formativo delineado pela CGD, parece-me pertinente começar a minha análise crítica precisamente por aí.

Na minha opinião o modelo formativo está muito bem conseguido, bastante detalhado, baseado em objectivos concretos e realizáveis e de acordo com a estratégia organizacional.

Na CGD existe a preocupação de que a formação não seja apenas técnica, pois já se percebeu que o conhecimento por si só não basta. Deste modo, deparamo-nos com o desenvolvimento de várias competências: técnicas, tecnológicas, comportamentais e do conhecimento da actividade e práticas bancárias.

Assim, pode considerar-se que na CGD a formação assenta no saber (conhecimento), no saber-fazer (habilidades) e no saber ser/estar (atitudes).

Estas competências são desenvolvidas por dois tipos de formação: qualificante e capacitante. A primeira aborda conteúdos mais gerais, indispensáveis para a execução de tarefas do dia-a-dia. Já a segunda é uma formação mais específica, que visa desenvolver competências direccionadas a uma determinada área. Penso que esta divisão de conteúdos está muito adequada à estrutura da CGD, uma vez que esta não se limita à área da banca, existem também vários serviços centrais que necessitam de outro tipo de formação com conteúdos mais apropriados às suas necessidades.

O Plano de Formação e Desenvolvimento existente também me parece bem, sendo que é composto por todas as fases. No entanto, não posso deixar de referir que o mesmo não é executado na sua totalidade.

A avaliação da formação não é, de modo algum, executada conforme o que está planeado. Veja-se, no planeamento consta que a CGD tem três tipos de avaliação da formação: reacção, aprendizagem imediata e comportamento no desempenho da função. No entanto, a única que é realizada é a primeira, onde se procura obter a opinião dos formandos em relação a aspectos mais gerais da formação, como a adequação de conteúdos, as condições, os formadores, entre outros aspectos. Esta é, sem dúvida, uma grande lacuna na CGD, que tem um grande potencial de melhoria. No entanto, mais à frente irei falar em mais pormenor.

Na estratégia de formação planeada existem ainda dois pontos bastante positivos: existe uma grande preocupação que a formação seja pensada no presente, mas também no futuro, e apoia-se a iniciativa dos colaboradores, apoiando economicamente e com outros benefícios de carácter laboral uma grande parte dos colaboradores, nomeadamente em formação externa como por exemplo em licenciaturas, pós-graduações, entre outros.

Fazendo agora uma análise mais focada na realidade da CGD, não apenas no plano, mas naquilo que é executado, passarei a apresentar os pontos que considero bastante positivos, bem como aqueles que não são tão fortes mas que têm potencial de melhoria.

Tendo por base as fases do ciclo de formação já definidas anteriormente, irei apreciar sobre o caso concreto da CGD.

O diagnóstico de necessidades é algo que, na minha opinião, é muito bem executado na CGD. Nesta fase os gestores de projecto procuram saber quais as competências que têm que ser desenvolvidas de acordo com os objectivos pessoais e organizacionais, procuram os gaps e estabelecem prioridades, de acordo com o orçamento disponível, com o número de horas de formação que têm que ser cumprido, entre outros aspectos. Para tal, fazem-se reuniões de equipa e com as diversas direcções, havendo, por isso, uma comunicação constante daquilo que é planeado.

A concepção e o planeamento da formação é igualmente bem concebido. Os gestores de projecto definem detalhadamente todo o plano de formação: objectivos, conteúdos, número de horas de formação, número de acções, escolhem-se os melhores consultores ou formadores internos, entre outros aspectos fundamentais.

A execução da formação corre geralmente de modo positivo. Na CGD existem todas as condições para tal, através do centro de formação ou de outras salas de formação disponíveis pelas diversas regiões. Existe também uma grande diversidade de materiais disponíveis para a formação. Para além dos materiais e de todas as condições existentes, procura-se ainda utilizar



todo o tipo de técnicas e dinâmicas que envolvam e motivem os formandos, conduzindo a uma melhor aprendizagem.

A avaliação da formação é a grande lacuna da unidade de formação da CGD. Apenas existe avaliação da reacção deixando de parte uma componente bastante importante: a avaliação da transferência da aprendizagem para o posto de trabalho.

Na minha opinião existe a necessidade de criar um perfil de competências inicial, para que no fim se proceda à comparação, percebendo se, de facto, houve ou não aquisição de conhecimentos. Para além disto, é importante criar mecanismos e instrumentos que permitam avaliar se os colaboradores estão a aplicar as competências adquiridas na formação no seu posto de trabalho, pois só deste modo se consegue perceber se a formação foi ou não adequada, sendo portanto um custo ou um investimento. No caso concreto da CGD deparamo-nos com dois cenários: as agências e os serviços centrais. Em agência é mais fácil analisar se o colaborador evoluiu ou não, já nos serviços centrais a dificuldade é maior.

Os diferentes momentos de avaliação também não são verificados na CGD, existe avaliação inicial apenas na microinformática e nas línguas, onde se pretende verificar qual o nível a que corresponde cada colaborador. Já a avaliação formativa é completamente inexistente, havendo, de um modo geral, apenas a avaliação sumativa, aquela que é realizada no fim de cada acção.

Pode-se assim dizer que não existe uma avaliação ex-post, sendo que a avaliação é feita apenas no momento e não se volta a repetir tempos depois.

Procedendo a uma verificação com base nos modelos estudados anteriormente, compreende-se que face à luz da teoria de Kirkpatrick na CGD existem apenas os 2 primeiros níveis: reacção e aprendizagem, deixando de parte o 3º e 4º níveis: comportamentos e resultados, respectivamente.

Tendo por base a teoria de Brinkerhoff, compreende-se que apenas se aplicam as 3 primeiras fases: necessidade de identificar os carenciados, verificar se o programa está elaborado da

melhor forma e verificar se o plano está a ser bem efectuado e a funcionar de acordo com o previsto. Já as restantes fases não são executadas na CGD, sendo elas: a avaliação da aquisição de conhecimentos adquiridos após a formação, a avaliação da aplicabilidade da aprendizagem requerida com o processo de formação, visando verificar em que medida os conhecimentos adquiridos produziram as pretendidas mudanças de comportamento e a avaliação do impacto da formação, ou seja, visa verificar os conhecimentos adquiridos pelos formandos bem como a aplicação desses conteúdos.

Estudando a teoria de Barbier, compreende-se que são realizadas as duas primeiras fases: avaliação do trabalho pedagógico e avaliação das actividades de formação propriamente ditas, deixando de parte as duas últimas fases: avaliação das actividades de evolução profissional; e avaliação das actividades de evolução social.

Por fim, quanto à teoria defendida por Meignant também se verifica que não se cumprem as fases todas, executando-se o primeiro e o segundo níveis: Avaliação de satisfação e Avaliação pedagógica, mas não havendo execução das terceira e quarta fases: Avaliação da transferência para as situações de trabalho e Avaliação dos efeitos da formação.

Deste modo reforço, mais uma vez, a importância de a CGD verificar como está a realizar a sua avaliação da formação. Uma vez que o planeamento da mesma está feito de modo correcto na sua estratégia de formação, penso que poderiam dedicar-se um pouco mais à aplicação da mesma, uma vez que só trariam vantagens: as formações seriam certamente adequadas, eram de facto um bom investimento, conduziam a maior produtividade e outros benefícios e permitiria a correcção de lacunas que ainda assim pudessem ocorrer.

A última fase, a monitorização, existe claramente, uma vez que existe por parte dos responsáveis um grande cuidado para que tudo corra bem, havendo um acompanhamento sistemático para evitar que percalços possam acontecer.

Gostaria agora de referir um outro aspecto muito positivo na formação na CGD: a grande diversidade de tipologias de formação que apresentam. Existe na CGD formação presencial, e-learning e b-learning.

A formação em e-learning tem sido uma grande aposta da CGD, existindo uma grande diversidade de conteúdos abordados, com uma grande variedade de cursos disponíveis. Estes permitem que o colaborador tenha o seu próprio ritmo e possa aprofundar mais os seus conhecimentos em qualquer local, uma vez que esta é uma formação que está disponível em todo o lado.

O facto de haver muita formação em e-learning e em b-learning só comprova o que disse anteriormente: que a CGD tem uma visão futurista e que acompanha as novas tendências.

De modo geral, considero que a unidade de formação da CGD funciona muito bem e que tem práticas que deviam ser seguidas por muitas organizações, pois em várias tarefas que executam são um grande exemplo. Os pontos fracos que têm, nomeadamente a questão da avaliação da formação, também se pode dever à grande dimensão da organização e ao grande volume de formação que proporcionam anualmente. Ainda assim, esses pontos podem ser considerados oportunidades de melhoria de modo a que esta unidade cresça ainda mais, quer em quantidade, quer em qualidade, continuando a dar o bom nome a esta organização de sucesso, a CGD.

Para finalizar, apresento seguidamente dois quadros, um referente aos pontos fortes e pontos fracos e outro às oportunidades de melhoria.

QUADRO N.º 8 – PONTES FORTES E PONTOS FRACOS

PONTOS FRACOS	PONTES FORTES
<p>Limitação dos tipos de Avaliação de Formação (apenas de avalia a reacção);</p>	<p>Existência de uma cultura de gestão do conhecimento que incentiva à aprendizagem;</p>
<p>Momentos da Avaliação da Formação insuficientes (avalia-se apenas no termo da acção de formação);</p>	<p>Boa estratégia de formação delineada;</p> <p>Diversidade nas tipologias e modalidades de formação disponíveis;</p>
<p>Não existe uma análise dos benefícios da formação para a organização, apenas se reflecte na área da banca;</p>	<p>Formação orientada para o desenvolvimento das várias competências;</p>
<p>Possíveis falhas na plataforma de e-learning;</p>	<p>Catálogo de formação bastante diversificado;</p>
<p>Pouco incentivo à utilização do e-learning, sendo que este ainda não é visto pelos colaboradores como algo benéfico;</p>	<p>Aposta em novas formas de ensino: e-learning, b-learning;</p>
<p>Alguns cursos e-learning são demasiado demorados;</p>	<p>Boa estruturas físicas e material logístico necessário à formação;</p>
<p>Pouca variedade na escolha dos consultores externos, o que pode originar alguns “vícios”.</p>	<p>Boas relações com diversas consultoras de confiança;</p> <p>Grande número de formadores internos;</p>
	<p>Ciclo de formação muito bem desenvolvido no que respeita ao diagnóstico de necessidades, à concepção da formação, à execução e monitorização da mesma.</p>

Fonte: Elaboração Própria

QUADRO N.º 9 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA

OPORTUNIDADES DE MELHORIA
Divulgar mais informação sobre as vantagens do e-learning e sensibilizar os colaboradores para a sua utilização;
Criar cursos e-learning mais adequados à realidade laboral, no que se refere a questões de tempo;
Apostar cada vez mais em b-learning, pelas vantagens já anunciadas anteriormente;
Executar a avaliação da formação tal como ela está definida no plano de formação, uma vez que a mesma abrange os vários tipos de avaliação;
Estudar os modelos de avaliação da formação existentes para que daí possam retirar algumas sugestões;
Criar perfis de competências iniciais para que se proceda a um comparação no final das acções de formação, de modo a perceber se houve, de facto, aquisição ou desenvolvimento de competências;
Desenvolver mecanismos e instrumentos que permitam verificar se a aprendizagem é transferida para o posto de trabalho e se a mesma traz benefícios para a empresa sendo, de facto, um investimento orientado para o sucesso organizacional;
Procurar novos consultores que permitam a comparação com os existentes, sempre no sentido de melhorar as parcerias, evitar “vícios” e criar boas relações com os parceiros.

Fonte: Elaboração Própria

3. ESTÁGIO E INFORMAÇÕES PERTINENTES

De modo a transmitir o que foi feito ao longo do estágio, bem como outras informações pertinentes em relação ao mesmo, considerou-se oportuno criar um capítulo exclusivo para esse fim.

No mesmo serão relatadas informações tais como: nome do orientador, responsável na empresa, duração e tipologia do estágio, tarefas executadas, reuniões, competências adquiridas, entre outras.

- **Nome do Orientador** – Professor Doutor Estêvão de Moura – Economista e Gestor de Recursos Humanos – Actual Presidente do Conselho de Administração da Imprensa Nacional Casa da Moeda (INCM);
- **Estabelecimento de Ensino:** Universidade de Évora;
- **Local do Estágio:** Caixa Geral de Depósitos S.A;
- **Responsável na Empresa:** Dra. Conceição Gomes – Coordenadora da Unidade de Formação e Desenvolvimento da CGD;
- **Duração do Estágio:** 6 meses;
- **Tipologia do Estágio:** Curricular;
- **Tarefas Executadas:**

No decurso do estágio foram executadas diferentes tarefas. O quadro 8 apresenta a sinopse das mais relevantes:

QUADRO N.º 10 – SINOPSE DAS PRINCIPAIS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

TEMA	TAREFA
Doc. Administrativos	Elaborei documentos administrativos: mapas, índices, minutas, certificados.
Organização Administrativa	Fiz revisão dos dossiers existentes, actualizei processos e solicitei documentos em falta. Trabalhei com um software próprio utilizado na área de formação: K System.
Trabalho específico	Introduzi informações acerca das formações (curso, horas, formandos, formadores, fornecedores, entre outros), realizei consultas de formação, fiz o controlo dos carregamentos. Recolhi dados para realização de estatísticas;
Avaliação da Formação	Realizei um estudo sobre o Impacto da Formação no Desenvolvimento Profissional e Pessoal dos Indivíduos, tendo como amostra os formandos do Programa de Desenvolvimento Funcional – Gestores de Clientes e Órgãos de Gerência.
Pesquisa	Pesquisei e recolhi informações relacionada com a organização de modo a compreender a cultura da empresa, a missão, os valores, entre outros aspectos considerados pertinentes.
Contactos	Realizei contactos com colegas de outras direcções sempre que era necessário solicitar algo.
Base de Dados	Criei uma base de dados com vários cursos e fornecedores disponíveis de modo a auxiliar os gestores de projecto nas suas escolhas.
Convocatórias	Fiz convocatórias para determinadas acções de formação.
Formações	Tive duas formações: K System e Access Operacional
Seguimento de Projectos	Acompanhei os procedimentos a ter na elaboração de um projecto de formação (como elaborar um diagnóstico de necessidades, seleccionar conteúdos e consultores, determinar todo o plano de formação, acompanhamento do projecto, questões económicas inerentes, etc.).
Sessões de Abertura	Vi como se realiza uma sessão de abertura e as tarefas a ela inerentes (folha de presenças, registo dos presentes, apresentação da formação, entre outros).
Pagamento de Facturas	Aprendi como se procede à validação e pagamento de facturas referentes à formação.
Elaboração Questionários	Elaborei questionários para serem aplicados no estudo que realizei sobre o impacto da formação no desenvolvimento pessoal e organizacional.
Tratamento de Dados	Tratei os dados recolhidos de modo a poder retirar conclusões sobre o estudo.
Pedido de Autorizações	Realizei documentos necessários com pedidos de autorização para realização de determinadas tarefas (como por exemplo, o estudo que realizei).

Fonte: Elaboração Própria

As tarefas que realizei ao longo do estágio foram bastante variadas, sendo que o grau de dificuldade, interesse e responsabilidade foi variando. Este facto foi bastante positivo uma vez que, deste modo, me foi possível perceber as diferentes funções que existem na unidade, saber que competências competem aos administrativos e aos técnicos. Fazer trabalhos mais administrativos foi muito bom porque me permitiram adquirir os conhecimentos base, necessários à minha integração e percepção de como tudo funciona. Já o acompanhamento que fiz aos técnicos mostrou-me que a área da formação tem muitas funções com bastante interesse e permitiu-me identificar quais as competências necessárias para se ser um bom gestor de projectos.

As diferentes actividades permitiram-me interagir e trabalhar com todos os elementos da equipa, bem como com colegas de outras direcções.

O facto de fazer tarefas tão diversificadas e acompanhar os vários colegas permitiu-me a fazer uma leitura transversal, tomando conhecimento dos vários procedimentos inerentes a cada projecto. Posso afirmar que compreendi como se processam todos os tipos de formação: interna, externa, de alta especialização, línguas, microinformática, específica, entre outras.

Outro factor muito positivo no estágio foi as reuniões todas em que tive presente. Poder escutar desde o debate de ideias à validação e planeamento das mesmas permitiu-me perceber como funcionava a equipa e a cultura da própria instituição.

O seguinte quadro apresenta um sumário das mesmas:

REUNIÕES	PARTICIPANTES	TEMA
11 Dezembro 2009	Coordenadora Conceição Gomes	Informações necessárias para a concretização do estágio.
29 Dezembro 2009	Coordenadora Conceição Gomes	Delinear o projecto de estágio. Acordou-se que seria sobre a avaliação da formação.
29 Dezembro 2009	Coordenadora Conceição Gomes	Definição de prazos de cumprimento de tarefas.
	Equipa de formação presencial	Avaliação de Desempenho.
30 Dezembro 2009	Orientador Prof. Doutor Estêvão Moura	Orientações gerais sobre o relatório de estágio (como deve ser elaborado, prazos, etc.).
8 Janeiro 2010	Orientador Prof. Doutor Estêvão Moura	Definir o plano de estágio.
	Dr. Paulo Barros (Director-Adjunto)	Reestruturação da Rede.
18 Janeiro 2010	Coordenadora Conceição Gomes	
	Equipa de formação presencial	Feedback sobre a auditoria realizada.
3 Fevereiro 2010	Coordenadora Conceição Gomes	Validação de questionários a aplicar no estudo.
15 Fevereiro 2010	Coordenadora Conceição Gomes	
	Dr. Paulo Barros (Director-Adjunto)	Autorização para iniciar o estudo. Apresentação do projecto do mesmo.
1 Março 2010	Coordenadora Conceição Gomes	
	Equipa formação presencial	Apresentação do Projecto Caixa Relação Empresas

	Coordenadora Conceição Gomes	Ponto de Situação de Estágio
20 Abril 2010		
21 Abril 2010	Orientador Prof. Doutor Estêvão Moura	Validação do trabalho realizado até á data. Organização de ideias para elaboração do relatório final.
21 Junho 2010	Orientador Prof. Doutor Estêvão Moura	Revisão final do relatório. Últimas alterações.

QUADRO N.º 11 – SUMÁRIO DAS REUNIÕES

Fonte: Elaboração Própria

Balanço final de reuniões

QUADRO N.º 12 – BALANÇO FINAL DAS REUNIÕES

REUNIÕES	
Coordenadora na CGD	5
Orientador de Estágio	4
Director-Adjunto da DPE	1
Equipa	3

Fonte: Elaboração Própria

Ao longo dos 6 meses de estágio tive a sorte e o privilégio de ter um bom acompanhamento, quer por parte da CGD, quer por parte do meu orientador. Sempre que considerei necessário ter reuniões as mesmas foram-me concedidas, sendo que foram fundamentais para cumprir os objectivos bem como a calendarização.

Participar das reuniões de equipa foi um factor bastante positivo para mim, uma vez que me permitiu perceber como funciona a área da formação na CGD e a cultura organizacional. Uma vez mais, senti-me parte integrante da equipa.

Outro factor bastante importante foi o facto de ter reuniões com o Director-Adjunto, as mesmas revelaram abertura por parte da CGD e interesse naquilo que faço.

Integração

Fazendo uma apreciação global considero que me integrei bastante bem na equipa com a qual trabalhei e que adoptei os valores e políticas da CGD.

Penso que consegui adaptar-me muito bem ao ritmo de trabalho, horários e rotinas e consegui uma boa relação com toda a equipa. Senti que todos me tentaram integrar, ajudando-me com tudo o que precisava, sendo todos muito prestáveis e colaborativos. Ao longo do estágio fui ganhando a confiança da equipa e consegui desenvolver alguns trabalhos com autonomia, o que ainda me motivou mais.

O ambiente no local de trabalho era muito agradável e propício ao bom desempenho, o trabalho era, de facto, em equipa, existindo entre ajuda na maioria dos casos. Os meus colegas sempre me demonstraram que gostavam de ensinar e de aprender, pondo em prática o verdadeiro conceito de aprendizagem ao longo da vida.

Dos aspectos mais marcantes para mim enquanto equipa é o espírito de desafio que existe, havendo sempre vontade de conseguir mais e melhor, acompanhando a mudança e seguindo as boas práticas e a ética profissional.

Posso dizer que durante os 6 meses de estágio me senti muito bem na CGD, não me sentindo nunca excluída, mas antes, parte integrante da equipa.

Atitude

Considero que ao longo dos 6 meses de estágio tive, de modo geral, uma atitude assertiva em contexto de trabalho. Tentei e penso que consegui ter uma atitude pró-activa, com positivismo, ser assertiva e colaborativa. Durante o estágio tive momentos de maior motivação que outros, ainda assim, de modo geral considero que fui uma trabalhadora motivada e com interesse em aprender mais e fazer melhor. Como todas as pessoas, também cometi os meus erros, no entanto, não fiz disso um problema, antes pelo contrário, assumia -os e aprendia para não voltar a fazer o mesmo. Uma vez que a equipa me dava abertura para tal, gostava sempre de

pedir conselhos e sugestões, pois os conhecimentos dos colegas bem como a sua experiência ajudaram-me bastante em vários momentos.

Formações

Formação no posto de trabalho em K System (software utilizado na CGD em algumas áreas, nomeadamente na área da formação);

Formação em Access 2003, no CFA, dias 28 e 29 de Janeiro, das 9h30 às 17h30.

Actividades Extras

Durante o tempo do estágio frequentei as danças de salão na CGD. Foi muito positivo pois permitiu-me conhecer novos colegas, ver o ambiente entre os colaboradores da CGD e identificar alguns dos valores e práticas da CGD. As aulas tinham um ambiente muito descontraído e era um momento de alegria, boa disposição e descontração.

Competências adquiridas/desenvolvidas:

- Conhecimentos relacionados com a área da formação;
- Vocabulário técnico da área de formação;
- Sentido de compromisso com os resultados;
- Capacidade para resolução de problemas em contexto de trabalho;
- Comunicação adequada às situações;
- Capacidade para trabalhar em equipa;
- Sentido de ética;

- Iniciativa;
- Desenvolver a criatividade e a inovação;
- Atitude assertiva;
- Auto-confiança (acreditar que consigo desenvolver o que me é proposto);
- Capacidade de decisão;
- Tolerância à frustração (aprender a superar e encontrar novas soluções);
- Espírito de desafio;
- Habilidade para manusear tecnologia;
- Melhores conhecimentos em programas como o Excel, o Access e Outlook;
- Trabalhar com K System;
- Saber relacionar no contexto de trabalho;
- Conhecimentos gerais acerca das políticas de recursos humanos;
- Visão da realidade empresarial;

4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO REALIZADO ACERCA DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NA AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

4.1 OBJECTIVO DO ESTUDO

O tema que se propôs estudar ao longo do estágio foi o impacto da formação no desenvolvimento profissional e organizacional, isto é, tentar compreender se a formação contribui ou não para a aquisição de competências.

Neste sentido, surgiu a necessidade de criar um mecanismo que fosse ao encontro do objectivo, sendo que se pensou num inquérito por questionário, a incidir na avaliação da formação. Através do mesmo, pretendeu identificar-se exactamente a influência das acções de formação no processo de aprendizagem dos indivíduos, seja ela a nível teórico ou comportamental, compreendendo se isso provoca alterações no desempenho dos colaboradores. Com isto, tentou perceber-se também se a formação é, de facto, um investimento ou, pelo contrário, um custo.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para que fosse possível a aplicação do inquérito teve que se determinar a população-alvo e a amostra, optando-se pela selecção de um dos projectos de formação mais significativos na CGD: o Programa de Desenvolvimento Funcional. Este tem como objectivo a formação dos

Gestores de Clientes e dos Órgãos de Gerência das várias Direcções de Particulares, sendo que a formação é ajustada às necessidades de cada cargo. Numa 1ª fase do Programa foram agendadas cerca de 50 acções de formação (distribuídas entre Gestores de Clientes e Órgãos de Gerência), com início a 22 de Fevereiro e termo a 30 de Abril.

Decidiu-se que os inquéritos iriam ser aplicados, via e-mail, em dois momentos distintos (ex-ante e ex-post): antes de iniciar a formação e dois meses após o termo da mesma, de modo a que se pudesse realizar uma comparação. O facto de se aplicarem os questionários 2 meses após o termo das acções de formação condicionou a escolha do universo e da amostra, uma vez que o estágio terminava a 8 de Junho de 2010. Assim, o universo e a amostra foram escolhidos por conveniência, tendo em atenção o factor tempo.

O universo seleccionado foram os formandos convocados para as acções de formação realizadas entre os dias 22 de Fevereiro e 12 de Março (aproximadamente 265 formandos) sendo que a amostra trabalhada foram aproximadamente 80 formandos, uma vez que apenas esses responderam. De referir que na primeira fase do estudo, em alguns casos, houve respostas não válidas uma vez que não referiam nenhum dos valores em hipótese.

De modo a que a amostra fosse o mais rica e variada possível, a amostra teve colaboradores das várias Direcções de Particulares, sendo eles quer Gestores de Cliente, quer Órgãos de Gerência, estudando tanto a componente teórica (nos Gestores de Cliente), como a comportamental (nos Órgãos de Gerência).

Concluindo a questão da amostragem, foram estudadas 4 Direcções de Particulares, 2 tipos de formação (comportamental e teórica), 19 acções de formação e 6 cursos (Gerir Pessoas, Liderança, Segmentação, Contabilidade, Negociação Comercial e Siebel) que implica aproximadamente 80 colaboradores.

4.3 INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Para que fosse possível a aplicação dos questionários foi necessário elaborar uma carta com pedido de autorização à direcção, bem como cartas para os formandos, de modo a que os mesmos colaborassem no estudo. Estes documentos encontram-se em anexo (Anexo XIX).

Os inquéritos aplicados num primeiro momento continham perguntas fechadas relacionadas com os tópicos que iriam ser abordados posteriormente, no sentido de perceber os conhecimentos de cada colaborador.

Os inquéritos aplicados no 2º momento continham as mesmas questões, com o objectivo de se proceder a uma comparação, bem como outras questões relacionadas com a própria percepção do formando acerca da sua evolução ou não.

Em ambos os inquéritos as respostas se encontravam numa escala de conhecimentos que variava entre 1 e 5 (escala de Lickert), sendo que 1 corresponde a “Mau” e 5 a “Muito Bom”.

Os inquéritos aplicados em ambos os momentos encontram-se em anexo. (Anexo X)

4.4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Seguidamente segue-se a apresentação de dados, bem como a sua interpretação.

Dados dos inquéritos aplicados a Órgãos de Gerência

QUADRO N.º 13 – TRATAMENTO DE DADOS RECOLHIDOS NA 1ª FASE DO ESTUDO AOS ÓRGÃOS DE GERÊNCIA

	1	2	3	4	5
Consegue trabalhar a equipa no sentido de obter resultados; Sabe como construir credibilidade;	0	0	6	5	1
Cria condições para que as pessoas dêem o seu melhor.	0	0	4	8	0
Gerir Pessoas, Construir Equipas	0	0	2	9	1
Consegue comunicar com a equipa.	0	0	2	9	1
Sabe conceber um plano de coaching.	0	0	2	9	1
Conhece os diferentes estilos de liderança.	0	0	2	9	1
Sabe como desenvolver a eficácia pessoal dos colaboradores.	0	0	2	9	1
Liderança, Coaching e Técnicas de Feedback	0	0	2	9	1

Fonte: Elaboração Própria

QUADRO N.º 14 – TRATAMENTO DE DADOS RECOLHIDOS NA 2ª FASE DO ESTUDO AOS ÓRGÃOS DE GERÊNCIA

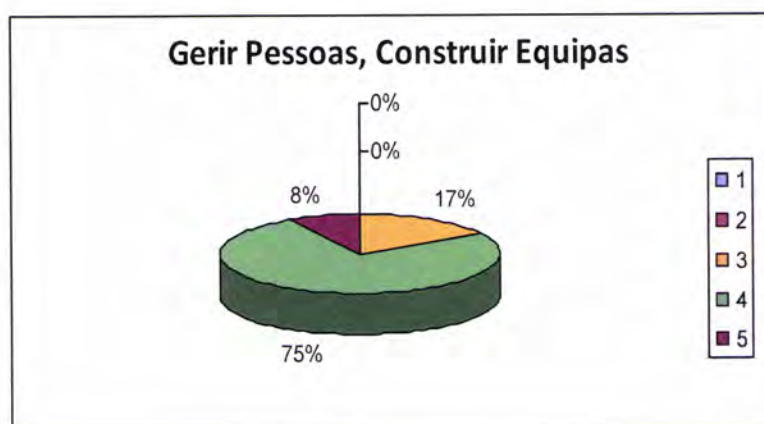
	1	2	3	4	5
Consegue trabalhar a equipa no sentido de obter resultados; Sabe como construir credibilidade;	0	0	3	8	1
Cria condições para que as pessoas dêem o seu melhor.	0	0	2	10	0
Gerir Pessoas, Construir Equipas	0	0	2	9	1
Consegue comunicar com a equipa.	0	0	2	9	1
Sabe conceber um plano de coaching.	0	1	5	6	0
Conhece os diferentes estilos de liderança.	0	0	3	5	4
Sabe como desenvolver a eficácia pessoal dos colaboradores.	0	0	3	8	1
Liderança, Coaching e Técnicas de Feedback	0	0	2	10	0

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita aos conhecimentos relacionados com a gestão de pessoas – “Gerir Pessoas, Construir Equipas” o nível de conhecimentos em que os formandos mais incidem em ambos os momentos do estudo é “Bom”. À partida parece não haver qualquer diferença nos conhecimentos, no entanto, analisando mais detalhadamente, consegue perceber-se que numa 1ª fase os colaboradores tinham conhecimentos inferiores, facto que se comprova devido à média de um dos conteúdos ser 3 e não 4, já na 2ª fase esta média aumenta para 4. Também se pode verificar que na 2ª fase mais colaboradores se situam no nível 4, comparando com a fase inicial.

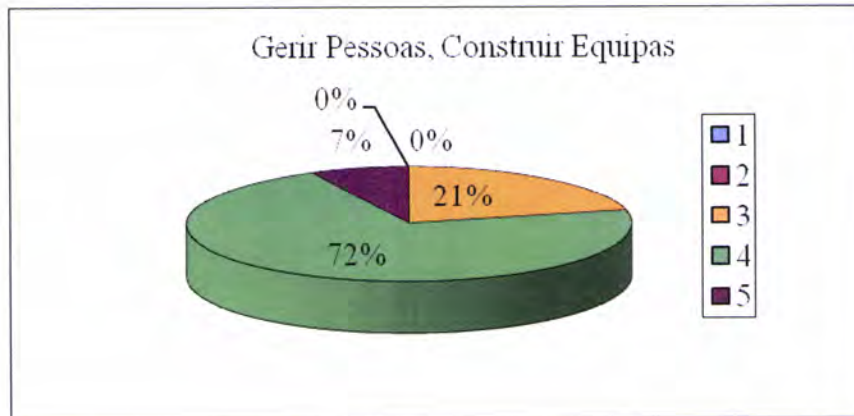
Quanto à liderança – “Liderança, Coaching e Técnicas de Feedback” a moda também é “Bom” em ambos os momentos, sendo o nível 4 o mais incidente. Apesar de nos dois momentos a moda ser 4, pode verificar-se que na 2ª fase existem mais colaboradores com média de 4 nos seus conhecimentos. Um facto estranho é que na 2ª fase o nível de conhecimentos de cada conteúdo específico é inferior à 1ª fase, o que revela alguma discrepância.

GRÁFICO N.º 7 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “GERIR PESSOAS, CONSTRUIR EQUIPAS” NA 1ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

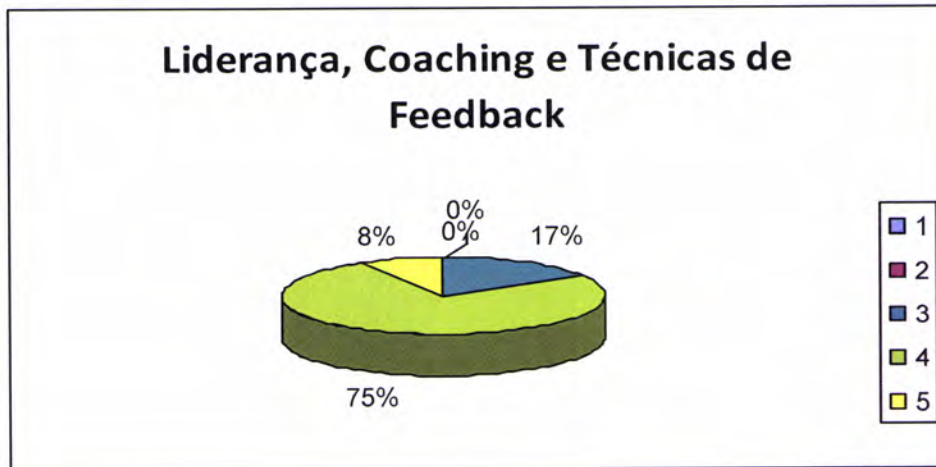
GRÁFICO N.º 8 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “GERIR PESSOAS, CONSTRUIR EQUIPAS” NA 2ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

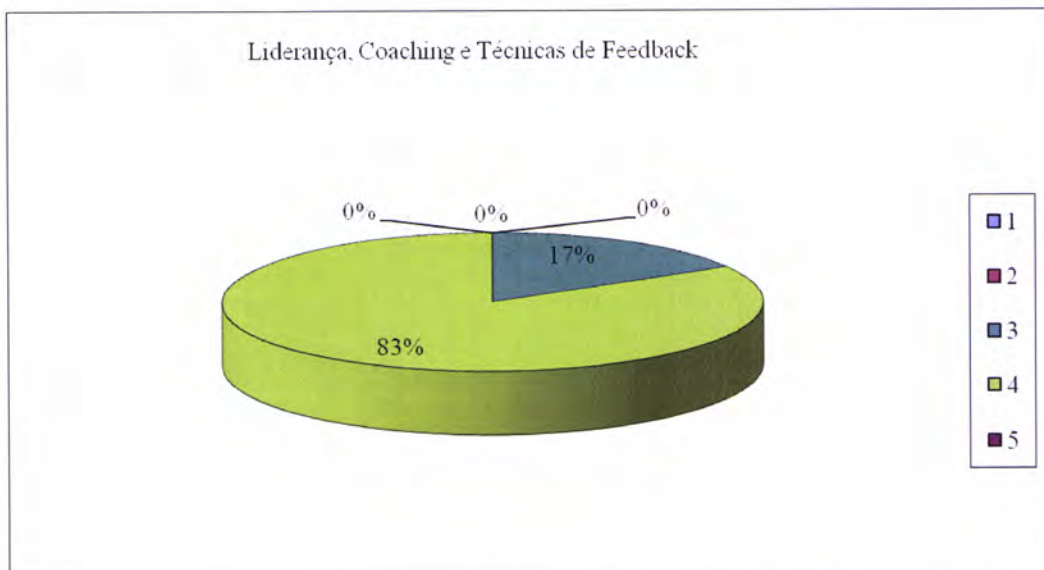
Se a análise for ainda mais detalhada, percebe-se que para além de não ter havido evolução na gestão de pessoas, houve ainda um decréscimo no nível de conhecimentos, sendo que as categorias “Bom” e “Muito Bom” diminuíram no segundo momento, tendo a categoria “Suficiente” aumentado, de 17% para 23%. Mais uma vez se revela discrepância nos dados.

GRÁFICO N.º 9 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “LIDERANÇA, COACHING E TÉCNICAS DE FEEDBACK” NA 1ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

GRÁFICO N.º 10 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “LIDERANÇA, COACHING E TÉCNICAS DE FEEDBACK” NA 2ª FASE DO ESTUDO

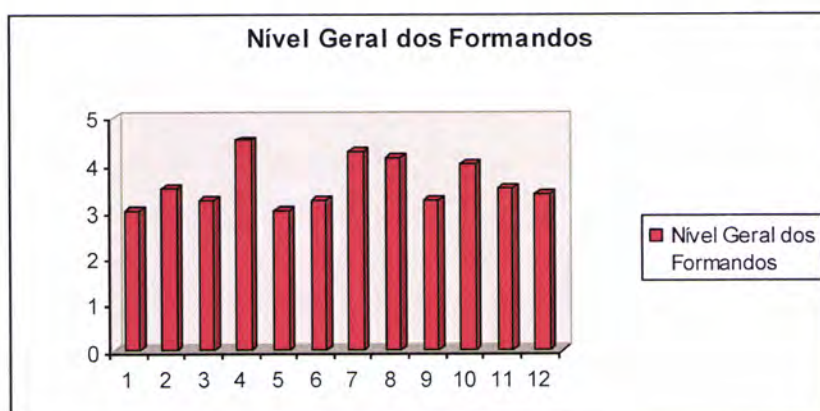


Fonte: Elaboração Própria

Na análise detalhada da liderança os dados vão ao encontro do analisado anteriormente. Apesar de o nível “Muito Bom” ter decrescido na 2ª fase, o nível “Bom” aumentou significativamente em quase 10%, passando de 75% para 83%. Deste modo, pode concluir-se que, a nível global, o nível médio de conhecimentos aumentou.

Fazendo uma leitura final do nível médio de conhecimentos dos Órgãos de Gerência, abordando as duas formações de que fizeram parte, pode dizer-se que na 1ª fase a média é de 3,6 valores, o que, em termos de escala corresponde a “Bom” (arredondando o valor). Já na segunda fase, a média é de 4 valores exactos.

GRÁFICO N.º 11 – NÍVEL GERAL DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO NA 1ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

GRÁFICO N.º 12 – NÍVEL GERAL DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO NA 2ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

Deste modo, pode concluir-se que a um nível mais generalizado os Órgãos de Gerência aumentaram o seu nível de conhecimentos, sendo este um bom investimento por parte da CGD. Ainda assim, não se pode deixar de referir a incompatibilidade de alguns dados, o que demonstra a incoerência dos mesmos.

Às questões referentes à própria avaliação feita pelos formandos as respostas foram unânimes. Com 100% de respostas afirmativas, todos consideram que:

- A formação contribuiu para a aquisição de competências;
- Contribuiu também para melhorar o desempenho profissional;

- Permitiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos;
- Foi útil no desenvolvimento profissional.

Uma vez que o estudo se limitou à análise da aquisição ou não de conhecimentos, não se pode verificar tais factos. Ainda assim, é bastante positivo que os colaboradores sintam que as formações são úteis, quer para o seu próprio desenvolvimento, quer para a organização, através do seu bom desempenho. Isto pode ser um factor motivacional para os colaboradores, aprofundando e incentivando cada vez mais a uma cultura de aprendizagem.

Dados dos inquéritos aplicados a Gestores de Clientes

As acções de formação para Gestores de Clientes estavam baseadas em 4 temáticas: Negociação Comercial, Princípios Fundamentais de Contabilidade, Segmentação e Boas Práticas Comerciais e Siebel 7.7.

Na Negociação Comercial, na Segmentação e Boas Práticas Comerciais e no Siebel 7.7 o nível médio de conhecimentos é o 4, equivalente a “Bom”. Negociação Comercial contempla 40 formandos em 62, Segmentação e Boas Práticas Comerciais abrange 31 formandos em 67 e Siebel 7.7 inclui 29 formandos em 62.

Nos Princípios Gerais de Contabilidade o nível médio é ligeiramente inferior, estando na categoria do “Suficiente” com uma representatividade de 30 formandos em 62.

QUADRO N.º 15 – TRATAMENTO DE DADOS RECOLHIDOS NA 1ª FASE DO ESTUDO AOS GESTORES DE CLIENTE

	1	2	3	4	5
Identifica e compreende as etapas de venda e negociação comercial.	0	1	17	41	3
Conhece as estratégias de influência e persuasão	1	2	22	34	3
Entende os conceitos de <i>Up Selling</i> e <i>Cross Selling</i>	0	4	23	32	3
Negociação Comercial I	0	3	17	40	2
Tem conhecimentos acerca do registo diário.	0	8	25	22	7
Sabe elaborar o balanço (imobilizado, circulante, capital próprio, dívidas a	2	7	30	16	7
Consegue executar uma demonstração de resultados (custos e perdas, proveitos e ganhos).	1	10	28	16	7
Princípios Fundamentais de Contabilidade	1	8	30	16	7
Compreende os conceitos base da segmentação.	0	2	14	35	16
Reconhece a Segmentação actual da Caixa.	0	0	11	34	22
Identifica os perfis de investimento dos clientes (Prudente, Equilibrado, Dinâmico e Arrojado).	0	0	14	33	20
Consegue organizar o dia de um gestor de cliente.	0	5	15	27	18
Conhece o Modelo PAC – Preparar, Agir, Controlar.	6	4	22	22	13
Sabe medir a eficácia – KPI's.	6	9	29	15	8
Segmentação e Boas Práticas Comerciais	0	3	18	31	15
Consegue navegar na aplicação Siebel.	1	4	19	30	8
Sabe tratar informação de cliente e comercial de cliente.	0	5	15	31	11
Executa relatórios de acompanhamento e exercícios de consolidação.	2	13	22	19	6
Siebel 7.7	1	5	20	29	7

Fonte: Elaboração Própria

Procedendo a uma análise comparativa dos dados na 1ª e na 2ª fase, nota-se um aumento significativo nos conhecimentos em todas as formações, quer a um nível mais detalhado (conteúdos), quer a um nível mais geral (programa formativo na sua totalidade).

Na Negociação Comercial é onde se verifica o aumento menor, mantendo-se o nível de conhecimentos no “Bom” havendo, no entanto, um aumento de colaboradores neste nível, passando de 40 a 48 elementos, bem como um aumento no nível “Muito Bom”, passando de 2 a 15 elementos, sendo este um valor significativo.

Nos Princípios Fundamentais de Contabilidade apesar da média ser inferior às outras, mantendo-se apenas no “Suficiente”, denota-se um crescimento, sendo que houve uma evolução marcante no nível “Bom”, passando este de 16 a 25 colaboradores. Apesar do aumento e face a todos os outros resultados, sugere-se uma especial atenção para esta formação, uma vez que talvez possa ser melhorada, aumentando o nível de conhecimentos dos colaboradores da CGD nesta área específica.

Quanto à Segmentação e Boas Práticas o nível médio mantém-se na categoria “Bom”, havendo um crescimento relevante nesta, aumentando o número de colaboradores de 31 para 44 e diminuindo o nível “Suficiente” de 18 para 7.

A formação em Siebel 7.7 é aquela que se revela mais adequada ou que traz mais benefícios, uma vez que se verifica um grande aumento. Apesar de o nível médio se manter, observa-se uma diminuição do nível “Suficiente” de 20 para 7 formandos, e um aumento no nível “Bom” de 29 para 42, bem como no nível “Muito Bom” de 7 para 17 colaboradores. Deste modo, pode concluir-se que esta é uma formação a manter, uma vez que aumenta significativamente os conhecimentos dos colaboradores.

QUADRO N.º 16 – TRATAMENTO DE DADOS RECOLHIDOS NA 2ª FASE DO ESTUDO AOS GESTORES DE CLIENTE

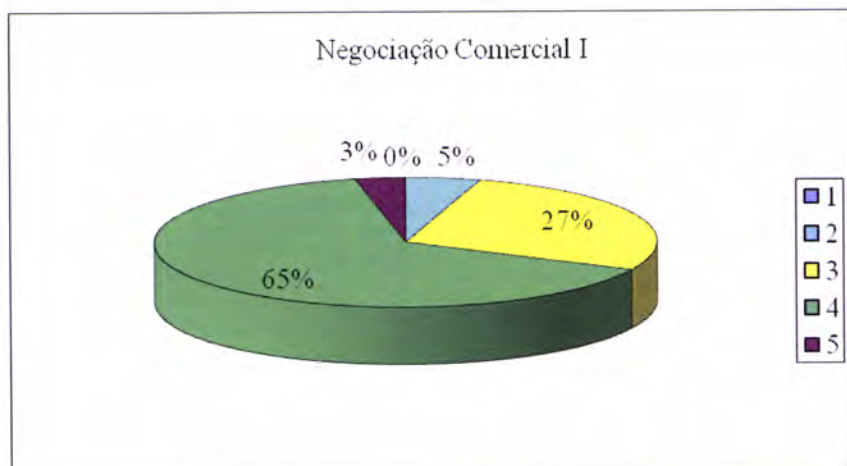
	1	2	3	4	5
Identifica e compreende as etapas de venda e negociação comercial.	0	0	4	47	16
Conhece as estratégias de influência e persuasão	0	0	3	47	17
Entende os conceitos de <i>Up Selling</i> e <i>Cross Selling</i>	0	0	8	42	17
Negociação Comercial I	0	0	4	48	15
Tem conhecimentos acerca do registo diário.	0	3	21	34	9
Sabe elaborar o balanço (imobilizado, circulante, capital próprio, dívidas a terceiros).	0	6	29	24	8
Consegue executar uma demonstração de resultados (custos e perdas, proveitos e ganhos).	0	6	29	22	10
Princípios Fundamentais de Contabilidade	0	5	29	25	8
Compreende os conceitos base da segmentação.	0	0	5	40	22
Reconhece a Segmentação actual da Caixa.	0	0	4	36	27
Identifica os perfis de investimento dos clientes (Prudente, Equilibrado, Dinâmico e Arrojado).	0	0	8	37	22
Consegue organizar o dia de um gestor de cliente.	0	2	9	41	15
Conhece o Modelo PAC – Preparar, Agir, Controlar.	0	0	13	40	14
Sabe medir a eficácia – KPI's.	0	2	22	35	8
Segmentação e Boas Práticas Comerciais	0	0	7	44	16
Consegue navegar na aplicação Siebel.	0	1	7	36	23
Sabe tratar informação de cliente e comercial de cliente.	0	1	7	37	22
Executa relatórios de acompanhamento e exercícios de consolidação.	0	1	19	34	13
Siebel 7.7	0	1	7	42	17

Fazendo uma análise por percentagem de todos os cursos que os Gestores de Cliente frequentaram, confirmam-se os dados referidos anteriormente.

Assim, pode ler-se que na Negociação Comercial o nível “Bom” representa 65% na 1ª fase, aumentando para 72%. O maior aumento verifica-se no nível “Muito Bom”, passando de 3% a 22%.

GRÁFICO N.º 13 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “NEGOCIAÇÃO COMERCIAL”

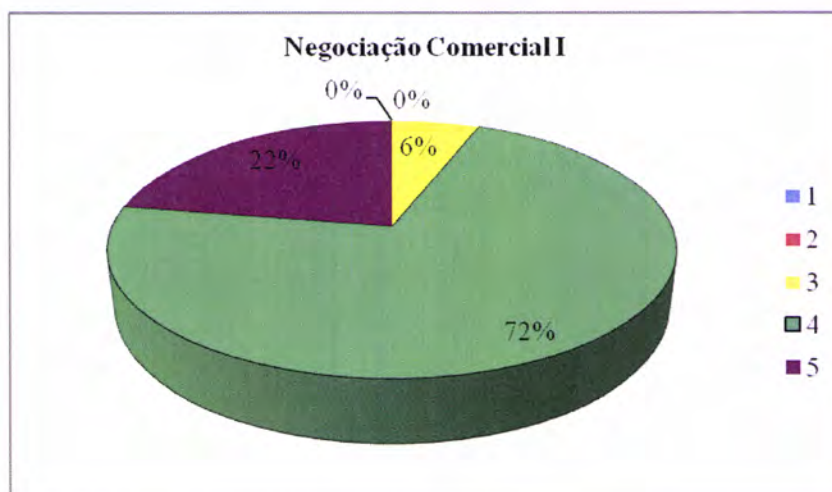
NA 1ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

GRÁFICO N.º 14 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “NEGOCIAÇÃO COMERCIAL”

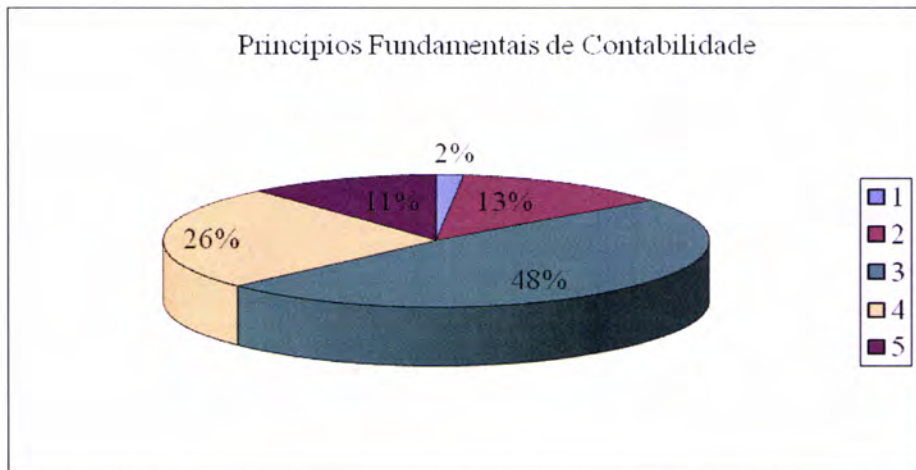
NA 2ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

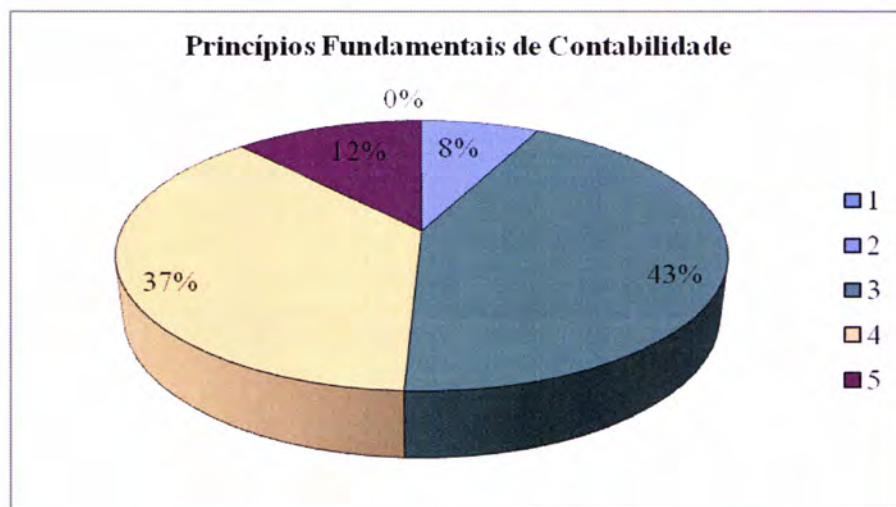
Nos Princípios Fundamentais de Contabilidade o nível “Suficiente” representa 48%, havendo uma diminuição deste para 43%. Já os níveis “Bom” e “Muito Bom” aumentaram em 9% e 1%, respectivamente.

GRÁFICO N.º 15 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE CONTABILIDADE” NA 1ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

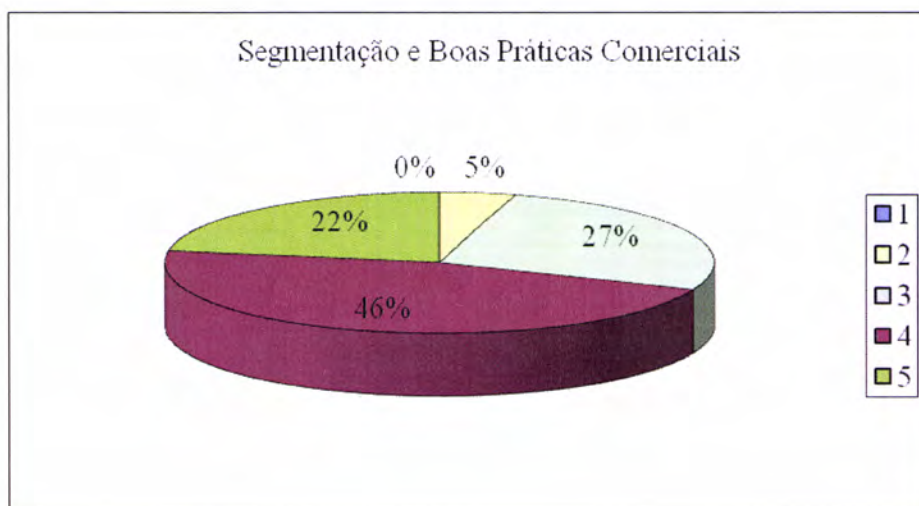
GRÁFICO N.º 16 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE CONTABILIDADE” NA 2ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

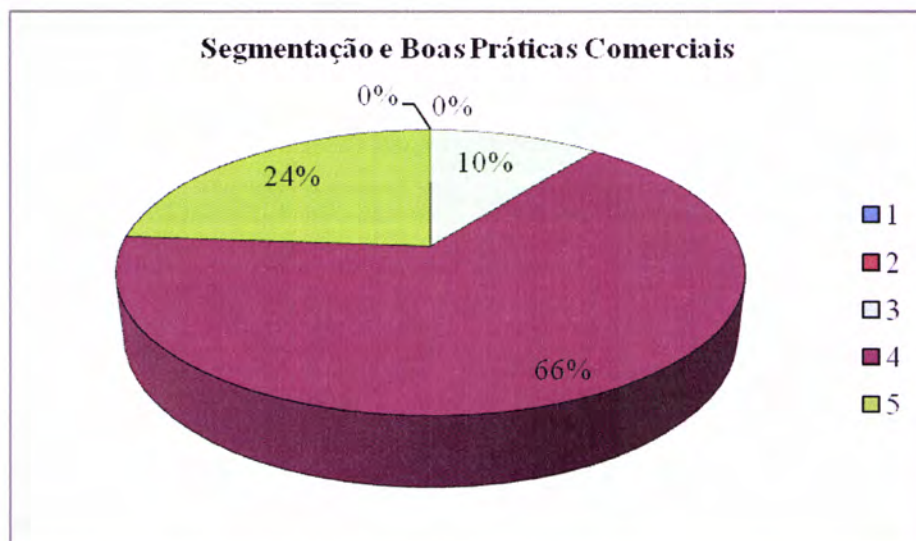
Na formação sobre Segmentação e Boas Práticas Comerciais também se identificam valores positivos, havendo um decréscimo do nível 3, e um aumento relevante nos níveis 4 e 5.

GRÁFICO N.º 17 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “SEGMENTAÇÃO E BOAS PRÁTICAS COMERCIAIS” NA 1ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

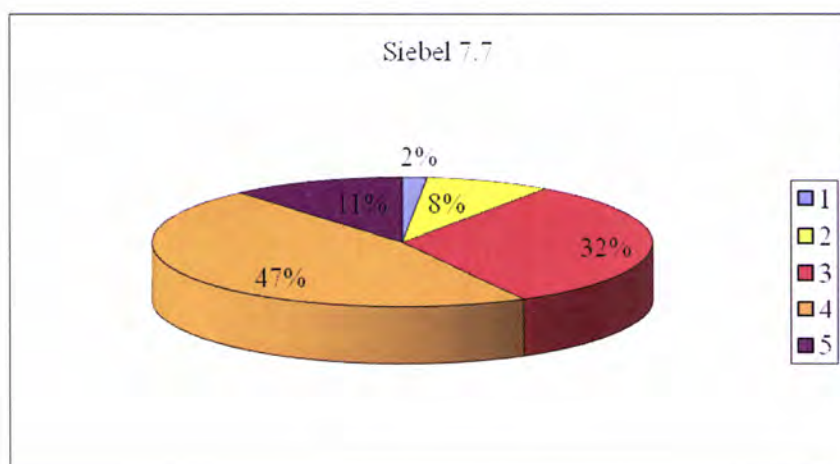
GRÁFICO N.º 18 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “SEGMENTAÇÃO E BOAS PRÁTICAS COMERCIAIS” NA 2ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

Por fim, na formação em Siebel 7.7 foi onde se verificou o melhor investimento, uma vez que esta revelou um grande aumento na aquisição de competências. Veja-se: os níveis 1 e 2 diminuíram, já o nível 3 aumentou em 7%, o nível 4 aumentou em 16% e o nível 5 aumentou em 14%. Deste modo, verifica-se que houve um aumento de conhecimentos na grande maioria dos colaboradores.

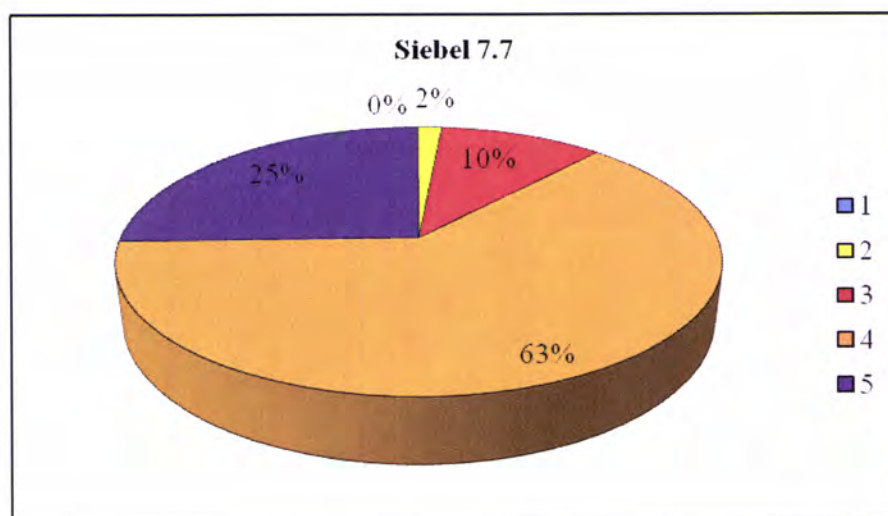
GRÁFICO N.º 19 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “SIEBEL 7.7”
NA 1ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

GRÁFICO N.º 20 – NÍVEL DE CONHECIMENTOS DA FORMAÇÃO “SIEBEL 7.7”

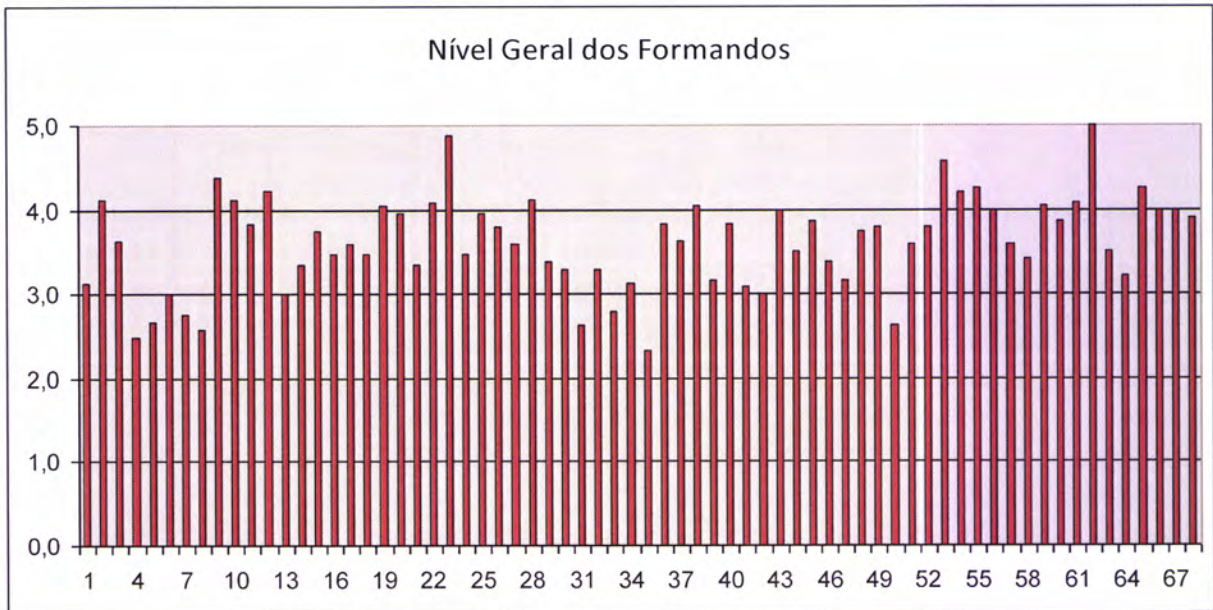
NA 2ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

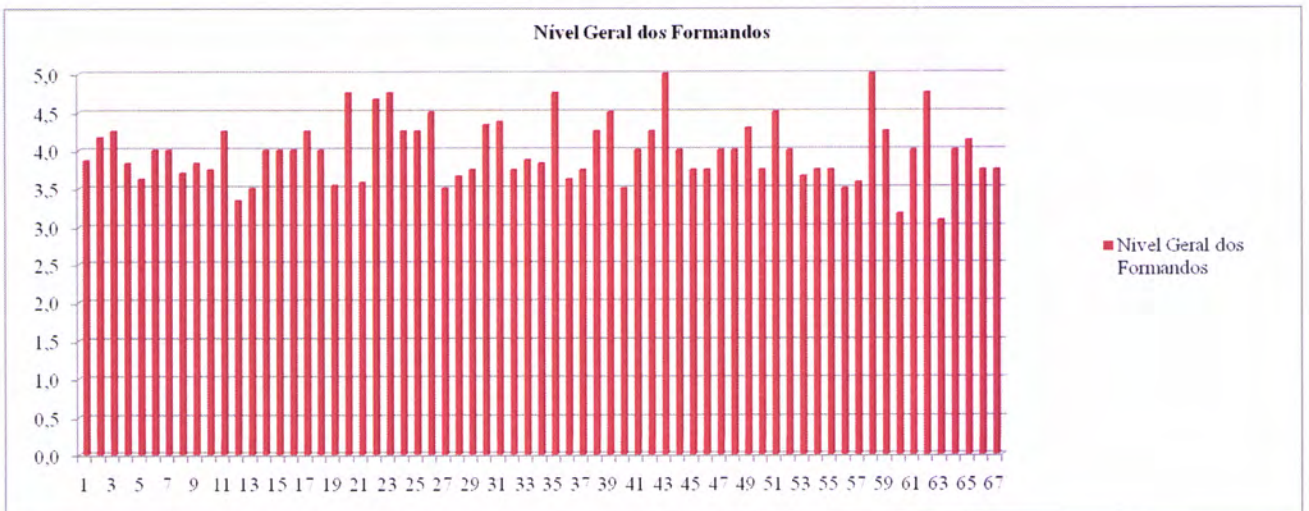
Procedendo a uma última análise, os dados comprovam: houve um aumento de conhecimentos. O nível médio dos Gestores de Cliente era na 1ª fase de 3,9, sendo na 2ª fase de 4. Este valor parece pouco significativo, mas há que ter em conta que um nível geral de conhecimentos no nível “Bom” é difícil de aumentar.

GRÁFICO N.º 21 – NÍVEL GERAL DOS GESTORES DE CLIENTE NA 1ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

GRÁFICO N.º 22 – NÍVEL GERAL DOS GESTORES DE CLIENTE NA 2ª FASE DO ESTUDO



Fonte: Elaboração Própria

Tal como nos órgãos de gerência, também nos gestores de cliente se verificou unanimidade nas respostas referentes à sua auto-avaliação. Deste modo, também estes consideram que:

- A formação contribuiu para a aquisição de competências;
- Contribuiu também para melhorar o desempenho profissional;
- Permitiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos;
- Foi útil no desenvolvimento profissional.

Em suma, revela-se que no que respeita à aquisição de conhecimentos a CGD tem efectuado um bom trabalho e o investimento justifica-se, dado que os colaboradores aprendem mais, conduzindo assim ao desenvolvimento de novas competências.

Infelizmente, por uma questão temporal e mais outras condicionantes a nível laboral, não foi possível aprofundar este estudo tal como era esperado.

A ideia inicial seria perceber se houve ou não aquisição de competências, no entanto, com este estudo, apenas se conseguiu verificar que houve aquisição de conhecimentos, ficando aquém da percepção da transferência dos mesmos para o posto de trabalho.

Deste modo, fica a sugestão para um outro estudo: perceber se a formação conduz ao desenvolvimento profissional e organizacional, tendo por base a variável transferência das competências para o posto de trabalho.

Ainda assim, conclui-se com este estudo que, pelo menos na CGD, a formação é bem executada, trazendo por isso benefícios quer a nível pessoal, quer a nível organizacional, uma

vez que os seus colaboradores ficam mais dotados de conhecimentos técnicos e comportamentais, ficando por isso mais qualificados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A função de pessoal foi assumindo diversas designações ao longo dos tempos, tendo sempre em conta a menor ou maior importância dada aos recursos humanos no seio organizacional. A GRH era vista inicialmente numa lógica quantitativa, herdada do Taylorismo e da Burocracia, onde se denominava gestão de pessoal e importava meramente o factor económico, o funcionário era pago para cumprir tarefas e contribuir para a manutenção dos resultados da organização.

Esta passa a ser vista numa lógica qualitativa, onde os recursos humanos são vistos como o factor de diferenciação, o factor que garante a competitividade da organização no meio empresarial. Ganha importância a flexibilidade, a competência individual e a evolução profissional associada à formação.

A administração, os custos e a negociação colectiva são substituídos por gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa. Passa-se de uma lógica de gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos.

Ainda assim, um novo panorama se assume: a emergência de novas concepções acerca da contribuição das pessoas para a actividade das organizações. Pretende-se que exista um esforço de integração e alinhamento com a estratégia da empresa que tradicionalmente não existia. Agora importa alinhar os objectivos de cada colaborador com os objectivos da empresa. Os seus conhecimentos, experiências e competências constituem a principal base da competitividade da organização.

Prevalece, pois, a ideia de que o importante é envolver os trabalhadores nos projectos da organização, apostando numa cultura organizacional forte, em que se consiga adquirir alguma flexibilidade, autonomia e liberdade criadora.

Pela importância que os recursos humanos assumem no panorama organizacional actual, é necessário qualifica-los cada vez mais, desenvolvendo assim competências fundamentais nos dias de hoje, competências estas que assentam no saber, no saber-fazer e no saber ser/estar.

Para tal, é fundamental investir na formação ajustada às reais necessidades dos colaboradores e incentivá-los cada vez mais à aprendizagem, apostando numa cultura empresarial assente na defesa da aprendizagem ao longo da vida.

É fundamental que os gestores motivem os seus colaboradores e os incentivem neste processo, pois não basta apenas recrutar e seleccionar os melhores, é preciso atraí-los, mantê-los e desenvolve-los, potencializar as qualidades que os mesmos possuem e criar novas oportunidades de crescimento, para que cada colaborador transforme os seus conhecimentos em criatividade, inovação, autonomia e poder de decisão, que alinhados a uma boa estratégia organizacional conduzem à competitividade e sucesso.

Através do estado da arte da formação foi possível perceber o grau de importância que a mesma assume, bem como as diferentes tipologias e modalidades que existem. Quando se fala de formação profissional podem referir-se diversas tipologias, no entanto, de modo geral, pode considerar-se que existem duas: inicial e contínua. A inicial é a fundamental para começar a exercer determinada função, já a contínua pode ser para aperfeiçoar conhecimentos, para reciclagem do que já se sabe (actualização de conhecimentos), para progredir na carreira, entre outros.

Podem também enumerar-se diversas modalidades formativas: presencial, à distância, *coaching*, estágios, tutórias. Importa referir que quer o e-learning, quer o b-learning têm sido grandes apostas na área da formação e que ambos têm inúmeras vantagens, sendo o b-learning a aposta do futuro porque conciliar o bom da formação presencial tradicional, com potencialidades do ensino à distância.

Foram vários os autores citados ao longo do trabalho que deram o seu contributo na abordagem das fases que compõem os ciclos de formação: Kirkpatrick, Brinkerhoff, Barbier, Meignant. Apesar de referirem fases diferentes, pode concluir-se que todos revelam que é crucial para o sucesso da formação que a mesma passe por diferentes fases: diagnóstico de necessidades, planeamento da formação, execução da mesma, avaliação e monitorização.

Fazendo uma análise mais detalhada da fase da avaliação da formação compreende-se que esta é ainda a maior lacuna na maioria das organizações portuguesas, uma vez que se limitam a avaliar a reacção dos formandos, não havendo avaliação da aquisição de competências, nem da transferências destas para o posto de trabalho e não havendo também qualquer avaliação acerca dos benefícios que as formações trazem para as suas organizações. Muitas apostam em formação apenas porque sabem que é algo útil, no entanto, não têm noção se estão a fazer um bom investimento, um investimento alinhado com a estratégia da organização e que conduza ao sucesso empresarial.

Uma vez que o estágio se realizou na CGD considera-se de extrema importância fazer uma análise crítica da sua gestão de RH, mais concretamente da gestão do conhecimento.

5.1 ANÁLISE DO ESTÁGIO

Partindo de uma análise com base nos objectivos do estágio, é de referir que os mesmos foram sofrendo alguma reestruturação consoante as possibilidades, os timings e as necessidades da empresa.

Ainda assim, conclui-se que o objectivo geral foi cumprido na sua totalidade, uma vez que foi possível identificar, participar e avaliar no processo de formação desenvolvido na CGD.

Quanto aos objectivos específicos considera-se que dos sete objectivos propostos inicialmente, seis foram cumpridos na sua totalidade e um foi efectuado parcialmente.

Foi possível identificar o modelo de intervenção formativa, compreender os mecanismos de intervenção formativa na CGD, reconhecer as técnicas de avaliação da formação utilizadas e estudar a adequação e fiabilidade dos métodos e técnicas de avaliação, avaliar o impacto da formação profissional no desenvolvimento pessoal e organizacional e propor novas ideias que permitam o desenvolvimento de competências dos colaboradores (através do planeamento de competências e descrição de funções).

O objectivo que foi atingido parcialmente foi compreender qual a posição dos colaboradores face à política de formação utilizada na CGD. O que foi pensado inicialmente foi a realização de entrevistas à equipa para recolha de informação, no entanto, por uma questão temporal e de tarefas a executar, não foi possível fazê-lo. Assim, conseguiu perceber-se a opinião de alguns colaboradores, mas não formalmente, nem permitindo fazer uma avaliação global.

Quanto à problemática do estudo, mais concretamente á questão de partida: “será que a formação contribui para o desenvolvimento pessoal e organizacional?” pensa-se que a mesma foi respondida. Ainda que não se tenha conseguido aprofundar tanto quanto era pretendido, percebeu-se de que modo a formação influencia no desenvolvimento pessoal/profissional e, consequentemente, organizacional. Assim, considera-se que quando adequada às reais necessidades dos colaboradores e alinhada à estratégia organizacional, e dando oportunidade dos colaboradores transferirem o apreendido para o posto de trabalho, a formação é fundamental para o desenvolvimento de competências existentes, para a aquisição de novas competências e para a melhoria do desempenho pessoal e, por sua vez, organizacional.

Fazendo uma análise da minha opção para termo de mestrado, o estágio, considero que foi a mais adequada, uma vez que até então a minha experiência num contexto destes era

inexistente e que assim perceber como funciona este meio e como são executadas as políticas de RH em Portugal.

Posso dizer que foi um estágio bastante positivo, sendo que desenvolvi inúmeras tarefas com diversos graus de dificuldade, interesse e responsabilidade, fui membro activo da equipa sempre que era possível, tive um grande acompanhamento por parte de todos, uma boa integração, oportunidades de desenvolvimento pelas formações que tive e pelas constantes sugestões e propostas dos colegas

Desenvolvi, sem dúvida, bastantes competências, uma vez que adquiri conhecimentos práticos e reais sobre a formação, o que me permite desenvolver as minhas próprias ideias, percebi como funcionam este tipo de organizações e aprendi muito a nível comportamental, a nível da ética, da assertividade, da comunicação, da capacidade de decisão, do risco, entre outras competências fundamentais nos dias de hoje.

A Classificação Nacional das Profissões refere que um “Técnico de Formação” é aquele que:

- Identifica e analisa as necessidades de formação, planifica e elabora programas de formação e acompanha a respectiva execução: identifica e analisa as necessidades de formação, reconversão, reciclagem e aperfeiçoamento, junto de dirigentes e titulares dos postos de trabalho. Utilizando técnicas e instrumentos de diagnóstico específicos, a fim de definir os conhecimentos teóricos e práticos necessários;
- Planifica e define objectivos pedagógicos, promove e acompanha a execução de programas de formação junto de empresas e outras entidades, articulando com os recursos técnico-financeiros disponíveis;
- Elabora ou reformula programas de formação, definindo competências terminais, metodologias e temáticas;

- Organiza acções de formação, recrutando formadores e informando-os sobre os objectivos globais e disponibilizando meios necessários ao desenvolvimento das acções;
- Coordena pedagogicamente as acções de formação e avalia-as, elaborando e utilizando critérios e instrumentos de avaliação pertinentes

Tendo por base as tarefas enunciadas anteriormente, posso considerar que me sinto preparada para ser “Técnica de Formação”, uma vez que no decorrer do estágio acompanhei com bastante atenção todas elas e assimilei, sentindo-me capaz de as executar.

Deste modo adquiri competências no saber, no saber-fazer e no saber-ser/estar e afirmo com toda a convicção que com este estágio cresci bastante, quer como pessoa, quer como profissional e que o mesmo trouxe bastantes benefícios, quer para mim, enquanto desenvolvimento pessoal, quer para a organização, por todas as tarefas que executei e sugestões que propus.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

As limitações deste trabalho estão relacionadas em grande parte pelo factor tempo. Primeiramente porque é bastante difícil elaborar um trabalho desta dimensão ao mesmo tempo que se realiza um estágio, sendo que tudo é novidade e se quer absorver o máximo de informação.

Seguidamente, pela duração do estágio. Uma vez que o estágio é apenas de 6 meses, não permite desenvolver estudos muito profundos, sendo que as tarefas executadas são tarefas do decorrer normal do trabalho, ficando a impossibilidade de desenvolver modelos ou executar sugestões que se considerem adequadas.

Este facto pode ser verificado no estudo que fiz, uma vez que, apesar das conclusões terem sido benéficas para a empresa, uma vez que revela que o investimento feito em formação contribui para a aquisição de conhecimentos, este revelou dados pouco coerentes e não permitiu que se avaliasse nem a aquisição e desenvolvimento de competências, nem a transferência das mesmas para o posto de trabalho, sendo que isso é fundamental para justificar o investimento em formação.

Assim, deixa-se a sugestão que em próximos estudos acerca da formação se aborde profundamente a questão da avaliação da formação, averiguando se, de facto, os colaboradores executam aquilo que aprendem contribuindo assim para o seu melhor desempenho e posterior sucesso organizacional.

BIBLIOGRAFIA

ALDA BERNARDES (2008). *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas – Situação Actual e Perspectivas Futuras*, Revista de Ciências da Educação Unidade de I&D de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, nº 6, mai/ago, issn 1646-4990: Lisboa.

AMANTE, M. J. e OCHÔA, P. (2009). *Desenvolvimento de competências: parte do problema ou parte da solução?*, acedido em <http://badinfo.apbad.pt/congresso8/com12>;

ANA ALMEIDA (2001). *Congresso Português de Sociologia*, Universidade Nova de Lisboa: Lisboa.

ANA RAQUEL VELADA (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a transferência da Formação para o Local de Trabalho*, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Departamento de Psicologia Social e das Organizações: Lisboa.

ANTÓNIO CAETANO (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*, Livros Horizonte: Lisboa.

ANTÓNIO CAETANO e JORGE VALA (2002). *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas*; 2ª edição; RH Editores: Lisboa.

ANTÓNIO CAETANO e JORGE VALA (2007). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*, RH Editora: Lisboa.

ANTÓNIO MÃO-DE-FERRO (1993). *Métodos e Técnicas Pedagógicas*, Colecção Formar Pedagogicamente, n.º23, IEFP: Lisboa.

ANTÓNIO MÃO-DE-FERRO (1999). *Na Rota da Pedagogia*, Edição Colibri: Lisboa.

BEAUMONT, P. B. (1995). *The Future of Employment Relations*, Sage Publications: New Delhi.

BELL, Judith (2008). *Como Realizar um Projecto de Investigação*, 4ª Edição, Gradiva: Lisboa.

- BREWSTER, C. (1994). *Human Resource Management in Europe Issues and Opportunities*, Routledge: London.
- CAMPOS E CUNHA, R. (1992). *Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*, Coleção Aprender 1ª Edição, Instituto do Emprego e Formação Profissional: Lisboa.
- CARMO, H. e FERREIRA, M. A. (1998). *Metodologia para investigação – guia para auto-aprendizagem*, Universidade Aberta: Lisboa.
- CARRILHO, JOSÉ, LUÍS LAURIANO, L., LUÍS PIMENTEL e MANUEL PRATES (2005). *Elementos de análise financeira - Casos práticos*, Publisher Team: Lisboa.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2000). *Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida*, acessado em http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/memo_pt.pdf.
- COVITA, H. (2002). *Aprendizagem ao longo da vida – Boas práticas e inserção social*, Análise Psicológica, vol 20, no.3, ISSN 0870-8231.
- CUNHA, M. REGO, A., CUNHA, R. e CABRAL, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH: Lisboa.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA – 1 Série – A N.º 177 – 29 de Julho de 2004;
- DONALD KIRKPATRICK e JAMES KIRKPATRICK (2006). *Evaluating Training Programs: the four levels*, Berrett-Koehler: San Francisco.
- DRUCKER, PETER (2000). *Desafios da Gestão para o século XXI*, Civilização Editora: Porto.
- ESTEVES, M. (2008). *Práticas da GRH e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário*, ISCTE: Lisboa.
- FERREIRA, F. (2005). *Perspectivas estratégicas, estruturais e tecnológicas para a Banca e canais de distribuição*, Instituto Politécnico de Beja: Beja.
- FLEURY, M. e FLEURY, A. *Construindo o conceito de competência*, acessado em www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf
- FONTES, C. (2009). *Avaliação na Formação* acessado em www.educar.no.sapo.pt/avalia1.htm

GAGO, M. (1999). *O e-learning em Portugal*, Encontro Nacional de EAD: Lisboa.

GONÇALVES, P. (2009). *Estratégias de Aprendizagem em Contexto Educativo e Formativo: Contributo para a Aprendizagem ao Longo da Vida*, Universidade Fernando Pessoa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas: Porto.

IDALBERTO CHIAVENATO (1997). *Recursos Humanos*, 4ª Edição, Atlas: São Paulo.

INÁCIO S. (2008), *As Diferenças entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas*, acessado em www.textolivre.com.br.

JEAN-MARIE BARBIER (1985), *A Avaliação de Formação*, Edições Afrontamento: Porto.

JOÃO BILHIM (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 3ª Edição, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.

JOÃO BILHIM (2007). *Gestão e Boas Práticas de Investimento em Capital Intelectual*, 1ª Edição, Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.

JOSÉ CARDIM e ROSÁRIA PEREIRA (1998). *Práticas de Formação Profissional*, Instituto de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.

JOSÉ CARDIM (1998). *Práticas de formação profissional*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.

JOSÉ CARDIM (2005). *Formação Profissional: Problemas e Políticas*, Edição: Lisboa.

JOSÉ CARDIM e ROSÁRIA MIRANDA (1998). *Práticas de Formação Profissional*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.

KIRKPATRICK, D. e KIRKPATRICK, J. (2005). *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*, CA: Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

LOUBET DEL BAYLE, J.L. (1978). *Introduction aux Méthodes des sciences sociales*, Privat: Toulouse.

MACHADO, ARTUR DA ROCHA (1995). *A Função do Formador*, 1ª Edição, Gradiva: Lisboa.

MARIA TERESA FLEURY e AFONSO FLEURY (2001). *Construindo o conceito de competência*, Revista de Administração Contemporânea volume 5, online version ISSN 1982-7849.

MARTINS, D. (2007). *Revisão de Literatura - Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, acessido em doramartins.com/Doc/Gestao%20Estrategica%20de%20RH.pdf.

MEIGNANT, ALAIN (2003). *A Gestão da Formação*, Coleção Gestão e Inovação, Dom Quixote: Lisboa.

MOURA, DE ESTÊVÃO (2000). *Gestão de recursos humanos – Influências e determinantes do desempenho*, Edições Sílabo: Lisboa.

MOURA, DE ESTÊVÃO (2004). *Manual de Gestão de Pessoas – da Teoria à Prática Organizacional*, 1ª Edição, Edições Sílabo: Lisboa.

NEIZE DELUIZ, *A Globalização Económica e os Desafios à Formação Profissional*, in www.senac.br.

NEVES, S. (2009), acessido em <http://www.nevesdias.com/Portfolio.html>.

NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B., e WRIGHT, P. (2006). *Human resource management. Gaining a competitive advantage*, 5ª edição, McGraw-Hill Irwin: New York.

PAIVA, J., FIGUEIRA, C., BRÁS, C. e SÁ, R. (2004). *E-learning: O estado da arte*, Centro de Física Computacional da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra: Coimbra.

PEDRO CÂMARA, PAULO GUERRA e JOAQUIM RODRIGUES (2007). *Novo Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*, Publicações Dom Quixote: Lisboa.

PERETTI, J. M. (2004). *Recursos Humanos*, 3ª edição. Edições Sílabo: Lisboa.

PERETZ, H. (2000). *Métodos em Sociologia*, Editora Temas e Debates: Lisboa.

PINHEIRO, J. e RAMOS, L. (2005). *Métodos Pedagógicos*, Coleção Aprender, n.º12, IIEFP: Lisboa.

PRIGENZI, L. (2009). *Compreender o processo de aprender*, acessido em <http://www.webartigos.com/articles/16373/1/COMPREENDENDO-O-PROCESSO-DO-APRENDER/pagina1.html>.

SANTOS, J. *Políticas de formação de Profissionais da Informação e Competências Essenciais*, acessido em <http://www.feudo.org/site/docs/PolíticasDeFormacaoProfissionalDaInformacao.pdf>

SANTOS, P. (2010). *Formação e Novas Tecnologias*, acessido em <http://www.rhonline.pt/Listagens/Default.asp?ID=142&IDP=2&P=2&IDI=&IDM=23>

SILVA, E., SACOMANO, J. e MENEGHETTI, J. *Uma análise da evolução da área de recursos humanos frente às novas exigências dos sistemas produtivos*, acessido em www.gestaodepessoas.com.br.

SOUZA, Y. (2004). *Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional*, ERA electrónica, online version ISSN 1676-5648, vol. 3 no.1 São Paulo Jan./June 2004, em www.scielo.br/scielo.php?pid=S176-56482004000100009&script=sci_arttext&tlng=pt.

SOVIENSKII, F. e STIGAR, R.(2009). *Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas*, acessido em www.opet.com.br.

TIRA-PICOS, ANTÓNIO (1999). *Colecção formar pedagogicamente – A avaliação da formação profissional*, IEFP: Lisboa.

VERGUEIRO, W. (2001). *As Learning Organizations e os profissionais da informação*, acessido em www.eci.ufmg.br/pconline/index.php/pci/article/view/43/

Sites consultados:

<http://www.ipq.pt/> - Instituto Português da Qualidade – Normas ISSO

<http://www.scielo.br>

<http://www.marktest.com> - Estudo sobre a banca em Portugal

Revistas:

PEDRO CASTAÑO (2009). *A urgência da avaliação dos impactos da formação profissional*. Revista Exame – Dossier Promocional Especial Recursos Humanos, Edição de Junho: Lisboa.

InforBANCA N.º 83 – Edição Jan>Mar|2010

InforBANCA N.º94 – Edição Abr>Jun|2010

ANEXO I – ACORDO DE ESTÁGIO



ACORDO DE ESTÁGIO

Entre:

1.º OUTORGANTE: CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS S.A., com sede na Av. João XXI, 63, em Lisboa, com o capital social de 4.500.000.000 Euros, matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa sob o nº 2900, pessoa colectiva nº 500960046, representada neste acto pelos elementos directivos, Dr. António Martins Borrego e Dr.ª Ana Maria de Sousa Capelão Teixeira Fernandes Mendonça Neves, portadores dos Bilhetes de Identidade nº 15661601 e 65827171, respectivamente; e

2.º OUTORGANTE: SARA ISABEL ANDRADE BAPTISTA, residente na Rua de Portalegre, Lote 79 6.ºDr.º, 7350 – 158 Elvas, Bilhete de Identidade nº132019728, Contribuinte Fiscal nº247698091;

é estabelecido o presente **ACORDO DE ESTÁGIO**, sujeito às seguintes cláusulas e condições:

Cláusula 1.ª – Objecto

A **PRIMEIRA OUTORGANTE** faculta ao **SEGUNDO** um Estágio com o objectivo de consolidar e complementar os conhecimentos adquiridos na sua formação académica, através do contacto com a realidade profissional bancária.

Cláusula 2.ª – Local do Estágio

O **SEGUNDO OUTORGANTE** frequentará o seu estágio na área de competência da DPE.

Cláusula 3.ª – Duração

1. O estágio tem a duração de **6 meses** e decorrerá de 2.º a 6.º feira, durante o horário normal de funcionamento da CGD.
2. O estágio tem o seu início em **09/12/2009** e termo em **08/06/2010**.
3. Em caso de interrupção do estágio por período igual ou superior a 30 dias, a CGD poderá prolongar o estágio pelo correspondente período de ausência.

Cláusula 4.ª - Bolsa

1. Durante o período de estágio a **PRIMEIRA OUTORGANTE** concede ao **SEGUNDO** uma bolsa mensal no montante de **€ 500 euros** ilíquidos, sujeita a IRS nos termos legais.
2. Nos casos de interrupção do estágio por motivos imputáveis ao **SEGUNDO OUTORGANTE**, nomeadamente doença ou acidente, a **PRIMEIRA OUTORGANTE** descontará na bolsa mensal o valor correspondente aos dias em causa.
3. Não se consideram imputáveis ao **SEGUNDO OUTORGANTE** as faltas dadas para prestação de exames ou provas de avaliação no ensino superior.

ANEXO II – ESTATUTOS DA CGD

CAPÍTULO I – *Natureza, denominação, duração, sede e objecto*

Artigo 1º – Natureza e denominação

A sociedade tem a natureza de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos e a denominação de Caixa Geral de Depósitos, S.A.

Artigo 2º – Duração

A sociedade é constituída por tempo indeterminado.

Artigo 3º – Sede, filiais, sucursais, agências, outras formas de representação

1 - A sociedade tem a sua sede em Lisboa, na Avenida de João XXI, 63.

2 - Por simples deliberação do conselho de administração a sociedade poderá deslocar a sua sede dentro do concelho de Lisboa ou para concelho limítrofe.

3 - Por simples deliberação do conselho de administração poderão ser criadas ou encerradas filiais, sucursais, agências, delegações ou outras formas locais de representação, no território nacional ou no estrangeiro, observadas as formalidades legais aplicáveis.

Artigo 4º – Objecto

1 - A sociedade tem por objecto o exercício da actividade bancária nos mais amplos termos permitidos por lei.

2 - A sociedade exercerá também quaisquer outras atribuições que lhe sejam conferidas por legislação especial.

CAPÍTULO II – *Capital social, acções, obrigações*

Artigo 5º – Capital social

1 - O capital social é de quatro mil e quinhentos milhões de euros e está integralmente subscrito e realizado pelo Estado.

2 - A assembleia-geral deliberará quanto aos aumentos do capital social e respectiva realização que se tornem necessários à equilibrada expansão das actividades da sociedade.

Artigo 6º – Representação do capital social

1 - O capital social é representado por novecentos milhões de acções com o valor nominal de cinco euros cada uma, podendo ser representadas por um único título.

2 - As acções representativas do capital social só poderão pertencer ao Estado.

3 - As acções poderão ser representadas por títulos nominativos ou revestir a forma escritural, devendo neste caso seguir o regime dos títulos nominativos.

Artigo 7º – Obrigações

A sociedade pode emitir obrigações ou quaisquer outros títulos negociáveis.

CAPÍTULO III – *Órgãos sociais*

SECÇÃO I – Disposições gerais

Artigo 8º – Enumeração

São órgãos sociais:

- a) A assembleia-geral;
- b) O conselho de administração;
- c) O conselho fiscal.

Artigo 9º – Duração dos mandatos

- 1 - Os membros da mesa da assembleia-geral, do conselho de administração e dos órgãos de fiscalização são eleitos por um período de três anos, podendo ser reeleitos.
- 2 - O número de mandatos exercidos sucessivamente não pode exceder o limite de quatro.
- 3 - Os membros da mesa da assembleia-geral e dos órgãos sociais manter-se-ão em funções para além do termo dos respectivos mandatos, até à eleição dos novos titulares.
- 4 - Não é obrigatória a coincidência de mandatos.

Artigo 10º – Actas

- 1 - Das reuniões dos órgãos sociais serão sempre lavradas actas, assinadas por todos os presentes, donde constarão as deliberações tomadas.
- 2 - As actas das reuniões da assembleia-geral devem ser redigidas e assinadas pelo presidente, pelo vice-presidente e pelo secretário.

SECCÃO II – Assembleia-geral

Artigo 11º – Constituição da assembleia-geral

1 - O Estado é representado na assembleia-geral pela pessoa que for designada por despacho do Ministro das Finanças.

2 – Nas assembleias-gerais devem estar presentes os membros do conselho de administração e do conselho fiscal.

Artigo 12º – Competência

1 - A assembleia-geral delibera sobre todos os assuntos para os quais a lei e estes estatutos lhe atribuem competência.

2 - Compete, em especial, à assembleia-geral:

- a) Deliberar sobre o relatório de gestão e as contas do exercício;
- b) Deliberar sobre a proposta de aplicação de resultados;
- c) Proceder anualmente à apreciação geral da administração e fiscalização da sociedade;
- d) Eleger os membros da mesa da assembleia-geral, os membros do conselho de administração, com indicação do presidente e do vice-presidente, e os membros do conselho fiscal, também com indicação do respectivo presidente;
- e) Deliberar sobre alterações dos estatutos e aumentos de capital;
- f) Deliberar sobre as remunerações dos membros dos corpos sociais, podendo, para o efeito, designar uma comissão de vencimentos com poderes para fixar essas remunerações, nos termos do Estatuto do Gestor Público e demais legislação aplicável;
- g) Autorizar a aquisição e a alienação de imóveis e a realização de investimentos, uns e outros quando de valor superior a 20% do capital social;
- h) Tratar de qualquer assunto para que tenha sido convocada.

Artigo 13º – Convocação das reuniões

A convocação da assembleia-geral será feita pelo presidente da mesa, ou por quem o substitua, com pelo menos 30 dias de antecedência, por carta registada dirigida ao accionista Estado e com indicação expressa dos assuntos a tratar.

Artigo 14º – Reuniões

1 - A assembleia-geral reunirá, pelo menos, uma vez por ano e sempre que seja requerida a sua convocação pelo conselho de administração, pelo conselho fiscal ou pelo Estado.

2 - A assembleia-geral reunir-se-á na sede social ou no local indicado na convocatória.

Artigo 15º – Mesa da assembleia-geral

A mesa da assembleia-geral é constituída por um presidente, um vice-presidente e um secretário, podendo a escolha recair em pessoa que não seja accionista.

SECÇÃO III – Conselho de administração

Artigo 16º – Composição

O conselho de administração é composto por um presidente, que será também designado por administrador-geral, um ou dois vice-presidentes e cinco a onze vogais.

Artigo 17º – Delegação de poderes de gestão

1 - O conselho de administração pode encarregar algum ou alguns dos seus membros de se ocuparem de certas matérias da administração.

2 - O conselho de administração pode também delegar em dois ou mais administradores, ou numa comissão executiva formada por um número ímpar de administradores, a gestão corrente da sociedade, definindo em acta os limites e condições da delegação.

Artigo 18º – Competência

Compete, em especial, ao conselho de administração:

- a) Gerir os negócios sociais e praticar todos os actos relativos ao objecto social;
- b) Estabelecer a organização interna da empresa e elaborar os regulamentos e as instruções que julgar conveniente;
- c) Contratar os trabalhadores da sociedade, estabelecendo as respectivas condições contratuais, e exercer em relação aos mesmos o correspondente poder directivo e disciplinar;
- d) Constituir mandatários com os poderes que julgar convenientes;
- e) Decidir sobre a participação no capital social de outras sociedades;
- f) Adquirir, onerar e alienar quaisquer bens e direitos, móveis ou imóveis, incluindo participações sociais, e realizar investimentos, quando o entenda conveniente para a sociedade, sem prejuízo do disposto na alínea g) do n.º 2 do artigo 12.º;
- g) Decidir sobre a emissão de obrigações;
- h) Executar e fazer cumprir as deliberações da assembleia-geral;
- i) Representar a sociedade em juízo e fora dele, activa e passivamente, podendo confessar, desistir ou transigir em quaisquer pleitos e comprometer-se, mediante convenção de arbitragem, à decisão de árbitros;
- j) Exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas por lei ou por estes estatutos e deliberar sobre quaisquer outros assuntos que não caibam na competência dos outros órgãos da sociedade.

Artigo 19º – Competência do presidente e do vice-presidente

1 - Compete, em especial, ao presidente do conselho de administração:

- a) Representar o conselho de administração;
- b) Coordenar a actividade do conselho de administração e convocar e dirigir as respectivas reuniões;

c) Assegurar a correcta execução das deliberações do conselho de administração.

2 - O presidente do conselho de administração será substituído nas suas faltas e impedimentos pelo vice-presidente que para esse efeito tiver sido escolhido pelo conselho de administração.

Artigo 20º – Reuniões e deliberações

1 - O conselho de administração reunirá em sessão ordinária com a periodicidade que o próprio conselho fixar e em sessão extraordinária sempre que for convocada pelo seu presidente, por sua iniciativa ou a solicitação de dois administradores.

2 - As reuniões terão lugar na sede social ou noutro local que for indicado na convocatória.

3 - A convocatória pode ser feita por escrito ou por simples comunicação verbal, ainda que telefónica.

4 - O conselho de administração não pode deliberar sem que esteja presente ou representada a maioria dos seus membros.

5 - Qualquer administrador pode fazer-se representar numa reunião do conselho por outro administrador, mediante carta dirigida ao presidente, mas cada instrumento de representação não pode ser utilizado mais de uma vez.

6 - As deliberações do conselho de administração serão tomadas por maioria, tendo o presidente, ou quem o substitua, voto de qualidade em caso de empate.

Artigo 21º – Responsabilização da sociedade

1 - A sociedade obriga-se:

a) Pela assinatura de dois membros do conselho de administração;

b) Pela assinatura de mandatário constituído, no âmbito do respectivo mandato;

c) Pela assinatura de um só administrador, no âmbito de negócios celebrados ao abrigo de delegação do conselho de administração e dentro dos limites de tal delegação.

2 - Em assuntos de mero expediente bastará a assinatura de um administrador.

3 - O conselho de administração poderá deliberar, nos termos e dentro dos limites legais, que certos documentos da sociedade sejam assinados por processos mecânicos ou chancela.

Artigo 22º – Benefícios sociais

1 - Os administradores beneficiam do regime de protecção social de que gozavam à data da respectiva designação ou, na sua ausência, do regime geral de segurança social.

2 - Os administradores gozam dos benefícios sociais conferidos aos trabalhadores da sociedade, nos termos que venham a ser concretizados pela comissão de vencimentos, com excepção dos respeitantes a planos complementares de reforma, aposentação, sobrevivência ou invalidez.

SECÇÃO IV – Órgãos de fiscalização

Artigo 23º – Composição

1 - A fiscalização da sociedade compete a um conselho fiscal e a um revisor oficial de contas ou a uma sociedade de revisores oficiais de contas.

2 - O conselho fiscal é composto por um presidente, dois vogais efectivos e dois suplentes.

Artigo 24º – Competência

Além das atribuições constantes da lei compete, em especial, aos órgãos de fiscalização:

- a) Assistir às reuniões do conselho de administração sempre que o entenda conveniente;
- b) Emitir parecer sobre qualquer matéria que lhe seja apresentada pelo conselho de administração;
- c) Colocar ao conselho de administração qualquer assunto que por ele deva ser ponderado.

CAPÍTULO IV – *Ano social, aplicação de resultados*

Artigo 25º – Ano social

O ano social coincide com o ano civil.

Artigo 26º – Aplicação de resultados

1 - Os lucros líquidos anuais, devidamente aprovados, terão a seguinte aplicação:

- a) Um mínimo de 20% para constituição ou reintegração da reserva legal, sem limite;
- b) Uma percentagem a atribuir, como participação nos lucros, aos trabalhadores e aos membros do conselho de administração, observadas, neste último caso, as condições e os requisitos previstos no Estatuto do Gestor Público;
- c) O restante para os fins que a assembleia-geral deliberar, devendo para o efeito o conselho de administração apresentar uma proposta.

2 - A sociedade poderá, nos termos da lei, proceder a adiantamentos sobre lucros ao accionista.

(Versão republicada no Decreto-Lei nº 106/2007, de 3 de Abril. Última alteração pelo instrumento notarial avulso outorgado em 2 de Junho de 2009)

ANEXO III – CÓDIGO DE CONDUTA DA CGD

CAPÍTULO I – *Objecto e âmbito*

Artigo 1º – Objecto

1. O presente Código de Conduta consagra as regras e os princípios de conduta profissional observados na Caixa Geral de Depósitos (CGD), no exercício da sua actividade bancária, incluindo nesta a intermediação financeira.
2. A CGD pauta a sua actividade por princípios de ética, rigor, verdade, transparência, estabilidade e segurança no relacionamento com os clientes.

Artigo 2º – Âmbito de aplicação

1. O presente Código vincula os membros do órgão de administração, os trabalhadores e os prestadores de serviços, todos adiante designados por Colaboradores.
2. O presente Código é também aplicável às Filiais da CGD, que sejam instituições de crédito ou sociedades financeiras, com sede em território nacional, aos agrupamentos complementares de empresas de que a CGD seja membro, bem como a todos os Colaboradores dessas entidades, na medida da sua aprovação pelos respectivos órgãos.
3. O presente Código é ainda aplicável às Filiais, Sucursais e Escritórios de Representação da CGD a operar no estrangeiro e a todos os seus Colaboradores, na medida da aprovação pelos respectivos órgãos e estruturas próprias e após a introdução das adaptações que sejam requeridas pelos direitos locais.

Artigo 3º – Disposições legais e regulamentares

O cumprimento das regras do presente Código não exonera os Colaboradores da CGD do conhecimento e respeito das normas internas e das disposições legais e regulamentares aplicáveis.

Artigo 4º – Objectivos

As normas previstas no presente Código visam:

- a) Assegurar a afirmação de uma imagem institucional de rigor, competência e transparência;
- b) Garantir a clarificação e harmonização dos padrões de referência no exercício da actividade;
- c) Preservar os mais elevados padrões de segredo profissional no acesso, gestão e processamento de toda a informação e, em geral, no exercício de toda a actividade bancária.
- d) Assegurar a adopção das melhores práticas bancárias e financeiras e garantir uma gestão empresarial transparente, responsável, criteriosa e prudente.

CAPÍTULO II – *Deontologia profissional*

Artigo 5º – Princípios gerais

Os Colaboradores da CGD estão adstritos ao dever de pautar a sua conduta por elevados princípios éticos e deontológicos, nomeadamente:

- a) Respeito pela absoluta independência entre os interesses da CGD e os dos clientes;
- b) Respeito pela absoluta independência entre os seus interesses pessoais e os da CGD e dos clientes, evitando situações susceptíveis de originar conflitos de interesses;
- c) Respeito pela absoluta independência dos interesses dos clientes entre si;
- d) Isenção, honestidade e integridade pessoal;
- e) Lealdade para com a CGD e seus clientes;
- f) Actuação discreta, guiada por elevados padrões de ética profissional;
- g) Cumprimento de todas as disposições legais e regulamentares em vigor;

- h) Transparência na conduta;
- i) Sigilo relativamente à informação a que têm acesso;
- j) Respeito consciencioso dos interesses que lhes estão confiados.

Artigo 6º – Igualdade de tratamento / Princípio da não discriminação¹. A CGD e os seus Colaboradores não praticam qualquer tipo de discriminação, baseada em critérios como raça, sexo, incapacidade, deficiência, preferência sexual, convicções políticas ou ideológicas, religião, instrução ou estado civil.

2. Os Colaboradores da CGD devem actuar com cortesia, tolerância e respeito e abster-se de qualquer comportamento que possa ser tido como ofensivo.

Artigo 7º – Competência e diligência

Os Colaboradores da CGD estão adstritos aos deveres de:

- a) Garantir aos clientes e às autoridades competentes, no exercício das suas atribuições profissionais, ressalvado o dever de sigilo, uma resposta rigorosa, oportuna e completa às solicitações por aqueles apresentadas;
- b) Ter em conta as expectativas dos clientes e do público em geral, relativamente à sua conduta, dentro de padrões éticos que sejam genérica e socialmente aceites;
- c) Comportar-se de forma a manter e reforçar a confiança dos clientes na CGD, contribuindo, de forma eficaz, para a sua boa imagem;
- d) Agir de forma objectiva e com bom senso, em todas as circunstâncias;
- e) Actuar de boa fé, com isenção, responsabilidade e rigor, sem deformar os factos ou a realidade;
- f) Alertar e intervir, de imediato, perante o desrespeito de qualquer das normas deste Código;
- g) Se abster de estabelecer contactos com os meios de comunicação social sobre assuntos relativos à vida da instituição, sem estarem devidamente autorizados.

Artigo 8º – Segredo profissional

1. O relacionamento da CGD com os seus clientes pauta-se pela observância de uma estrita confidencialidade, pelo cumprimento dos deveres, que sobre si impendem, nomeadamente de não revelar ou utilizar informações sobre factos ou elementos àqueles respeitantes, a não ser mediante autorização expressa dos mesmos ou quando a lei obrigue.

2. Assim, os Colaboradores estão adstritos ao dever de guardar, proteger e preservar, sob rigoroso sigilo:

- a. Tudo o que respeite a contas e nomes de clientes, bem como às operações bancárias gerais, às operações de sala de mercados, às operações sobre valores mobiliários, às operações de crédito e aos serviços prestados;
- b. Os factos ou elementos respeitantes à vida da instituição, designadamente os factos e informações não publicadas ou, por qualquer modo, divulgadas pelos órgãos competentes;
- c. Os factos ou informações cujo conhecimento lhes advenha do desempenho das respectivas funções.

3. Nos contactos com os clientes e com o mercado em geral e sem prejuízo do dever de sigilo, os Colaboradores estão adstritos à máxima discrição e particular cautela, tanto na forma e conteúdo como nos meios utilizados para a transmissão de informações sobre outras empresas e clientes.

4. O dever de segredo profissional abrange toda a informação sobre os negócios da CGD, incluindo planos de promoção comercial, contratos, listagens de clientes, bases de dados, patentes e propriedade intelectual, sistemas, programação informática, custos, estratégias e assuntos de competitividade comercial.

5. O dever de segredo profissional que impende sobre os Colaboradores não cessa com o termo das funções ou dos serviços prestados.

Artigo 9º – Consideração dos interesses dos clientes

1. As instruções recebidas de clientes e, em geral, os serviços por estes solicitados são executados com respeito pelos seus legítimos interesses, dentro dos condicionamentos impostos ao exercício da actividade bancária.

2. No exercício das suas funções, os Colaboradores da CGD estão adstritos a diligenciar para que, na prestação de informações e no aconselhamento dos clientes, seja assegurado, com rigor e boa fé:

- a) O cabal esclarecimento sobre as características dos produtos ou serviços oferecidos pela CGD, bem como da adequação dos mesmos à situação e às necessidades dos clientes;
- b) O fornecimento de todos os elementos conducentes a uma tomada de decisão fundamentada, consciente e esclarecida quanto à existência dos riscos potenciais envolvidos nas operações, bem como sobre a existência de eventuais conflitos de interesses e sobre as respectivas previsíveis consequências financeiras;
- c) O cabal esclarecimento sobre as remunerações dos depósitos ou de outros fundos reembolsáveis;
- d) Informação adequada sobre os custos das operações e serviços, incluindo, quando solicitada, a explicitação do preçário à disposição dos clientes.

3. A prestação de informações ou aconselhamento dos clientes está subordinada ao conjunto de normas e instruções que respeitem ao exercício de cada função ou tarefa que esteja cometida ao Colaborador.

Artigo 10º – Proibição de aceitação de vantagens

Os Colaboradores da CGD estão adstritos ao dever de não aceitar ou solicitar quaisquer vantagens, incluindo empréstimos, prendas ou outros benefícios ou favores de pessoas com as quais travem conhecimento e/ou estejam em contacto directo, por força e no exercício da sua actividade profissional.

Artigo 11º – Conflitos de interesses

1. Os Colaboradores não podem intervir na apreciação nem no processo de decisão, sempre que estiverem em causa operações em que sejam directa ou indirectamente interessados os próprios, os seus cônjuges, parentes ou afins até ao terceiro grau da linha recta ou pessoas que com eles vivam em economia comum, ou ainda sociedades ou outros entes colectivos em que aqueles detenham, directa ou indirectamente, qualquer interesse.
2. A resolução de conflitos de interesses deverá respeitar, escrupulosamente, as disposições legais, regulamentares e contratuais aplicáveis.

Artigo 12º – Prevenção de conflitos de interesses

1. Sempre que ocorra qualquer situação, relacionada com um Colaborador ou com o seu património, que seja susceptível de pôr em causa o normal cumprimento dos seus deveres ou o desempenho objectivo e efectivo das

suas funções, no interesse da CGD ou dos seus clientes, o Colaborador dará do facto imediato conhecimento à estrutura hierárquica ou, sendo membro do conselho de administração, aos demais membros do órgão.

2. Os Colaboradores envidam todos os esforços no sentido de evitar a ocorrência de conflitos de interesses entre clientes, resultantes do funcionamento operativo das rotinas e procedimentos adoptados e/ou da actividade comercial, designadamente no que respeita à intermediação em valores mobiliários, em operações de tesouraria nas respectivas salas de mercados ou em produtos derivados.

3. Sem prejuízo do disposto no número anterior, quando não seja possível obstar à ocorrência de situações de conflito de interesses entre clientes, as mesmas são resolvidas com ponderação e equidade, de modo a assegurar um tratamento imparcial, equidistante e transparente às partes envolvidas.

Artigo 13º – Operações sobre valores mobiliários de Colaboradores

1. Às operações por conta própria, realizadas por quaisquer Colaboradores da CGD, em qualquer mercado em que se admitem à negociação valores mobiliários ou instrumentos financeiros derivados, são aplicáveis as mesmas regras e os mesmos procedimentos internos previstos para os clientes.

2. Os Colaboradores afectos a actividades de intermediação financeira de valores mobiliários só poderão realizar operações nos mercados, regulamentados ou não, em que os valores se encontrem admitidos à negociação.

3. Nas operações sobre valores mobiliários realizadas por Colaboradores da CGD são observadas as regras sobre conflitos de interesses.

CAPÍTULO III – *Desempenho*

Artigo 14º – Qualidade do serviço

1. A CGD proporciona aos seus clientes um serviço de qualidade, assente nas melhores práticas bancárias e financeiras e no conhecimento, a nível do negócio, que tem dos clientes, das suas necessidades, das suas capacidades e do seu potencial.

2. As respostas às solicitações dos clientes pautam-se pela rapidez e cortesia na prestação de serviços, pelo bom desempenho comercial e operacional e pela criteriosa adequação dos produtos e dos meios técnicos disponíveis, de molde a propiciar aos interessados, como resultado, níveis relacionais de excelência.

Artigo 15º – Protecção de dados pessoais

A CGD respeita criteriosamente as normas legais e as orientações das autoridades competentes em matéria de protecção de dados pessoais, designadamente sobre a existência e alteração de ficheiros, direitos de consulta e correcção dos dados pessoais neles contidos.

Artigo 16º – Cultura de gestão prudente de riscos

Os Colaboradores da CGD a quem caiba a avaliação e a gestão de riscos subordinam as suas apreciações e decisões a critérios de rigor que visem uma gestão independente, competente e prudente de riscos, com estrito respeito pelas correspondentes normas internas, pelas regras de “*compliance*” e por todas as disposições legais e regulamentares, incluindo as emanadas por Entidades de Supervisão.

Artigo 17º – Rigor, competência e transparência

As relações da CGD com os clientes pautam-se pelo rigor e objectividade, por uma elevada competência técnica e pela transparência, estimulando-se e desenvolvendo-se com os mesmos um relacionamento aberto e construtivo, numa base de respeito, lealdade e profissionalismo.

Artigo 18º – Cumprimento de obrigações legais e regulamentares (“*compliance*”)

A CGD pauta o desenvolvimento da sua actividade por uma gestão exemplar e disciplinada e por um controlo eficiente e eficaz de todas as suas áreas de negócio, assegurando, para o efeito, adequados sistemas internos de validação e de verificação do cumprimento de obrigações legais e regulamentares (“compliance”), por forma a impedir a possibilidade de ocorrência de sanções e de prejuízos financeiros ou de ordem reputacional que possam resultar do incumprimento das mesmas.

Artigo 19º – Operações sobre valores mobiliários

1. A CGD exige aos seus Colaboradores o conhecimento e o respeito escrupuloso dos dispositivos legais e regulamentares aplicáveis à actividade de intermediação em valores mobiliários.
2. É interdita aos Colaboradores a divulgação de informações inexactas, falsas ou enganosas, bem como a realização de operações fictícias ou a participação em actuações ilícitas tendentes à alteração do regular funcionamento dos mercados cambial, monetário, de títulos ou de produtos derivados.

CAPÍTULO IV – *Organização interna e controlo*

Artigo 20º – Regras de funcionamento

A CGD envida todos os esforços no sentido de assegurar que, durante o período normal de funcionamento e salvo razões de força maior, nenhuma actividade ou função fique inacessível, inactiva ou com capacidade de resposta significativamente diminuída.

Artigo 21º – Controlo interno

1. A CGD dispõe de um sistema de controlo interno, com vista a permitir uma gestão eficiente da sua actividade, através da minimização dos riscos, nomeadamente os financeiros, legais, operacionais e reputacionais,

incluindo os riscos de fraudes, irregularidades e erros, assegurando a sua prevenção e detecção tempestivas.

2. São objectivos fundamentais do sistema de controlo interno:

- a) A garantia da existência e segurança dos activos;
- b) O controlo dos riscos da actividade da CGD, nomeadamente os riscos de crédito, taxa de juro, cambial, mercado, liquidez e de liquidação, bem como os riscos operacional, reputacional, legal e de “compliance”;
- c) O cumprimento de normas prudenciais;
- d) A existência de uma completa, fiável e tempestiva informação contabilística e financeira, em particular no que respeita ao seu registo, conservação e disponibilidade;
- e) A prestação de informação financeira fiável, completa e tempestiva às Autoridades de Supervisão;
- f) A prudente e adequada avaliação dos activos e das responsabilidades, nomeadamente para o efeito da constituição de provisões;
- g) A adequação das operações realizadas a outras disposições legais, regulamentares e estatutárias aplicáveis, às normas internas, às orientações dos órgãos sociais, às normas e aos usos profissionais e deontológicos e a outras regras relevantes;
- h) A prevenção de operações relacionadas com branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo;
- i) A existência de procedimentos que visem:
 - A adequada separação de funções;
 - A justificação de toda a informação contabilística;
 - A verificação da realização dos objectivos e orientações estabelecidos;
 - A continuidade da actividade em cenários de contingência;
 - A protecção do equipamento das aplicações e dos dados informáticos com vista à prevenção de danos, fraudes e acessos não autorizados ao sistema e a informação confidencial.

Artigo 22º – Fiscalidade

Na realização de operações e na prestação de serviços susceptíveis de produzirem efeitos fiscais, os Colaboradores estão adstritos ao escrupuloso respeito pelo disposto nas respectivas leis e regulamentos, evitando a ocorrência de situações que sejam susceptíveis de configurar infracções de natureza fiscal.

Artigo 23º – Branqueamento de capitais

1. Para efeitos da prevenção de operações relacionadas com branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, a CGD dispõe de um adequado normativo interno, do qual constam todos os deveres consagrados no ordenamento jurídico vigente, bem como as medidas e procedimentos internos destinados ao cumprimento dos aludidos deveres.

2. Os Colaboradores da CGD estão adstritos ao cumprimento rigoroso de tais deveres, designadamente o dever de diligência relativo ao conhecimento das relações de negócio levadas a cabo pelos clientes, o de conservação dos documentos e o de comunicação tempestiva das operações potencialmente suspeitas de configurar branqueamento de capitais ou financiamento do terrorismo.

CAPÍTULO VI – *Relações externas*

Artigo 24º – Relações com as autoridades

Os Colaboradores da CGD colaboram activamente, dentro da sua esfera de actividades e de competências, com as Autoridades oficiais e de Supervisão, respondendo com diligência a todas as suas solicitações.

Artigo 25º – Informação

A CGD disponibiliza informação sobre a sua actividade – nomeadamente sobre os produtos, serviços e respectivos custos, incluindo os de natureza fiscal –, redigida de forma clara, correcta, segura e acessível, de modo a que o cliente possa fazer uma escolha livre e ponderada.

Artigo 26º – Publicidade e marketing

As acções de publicidade e de marketing levadas a cabo pela CGD, que incidam sobre as suas actividades, produtos e/ou serviços, são implementadas no respeito por todas as regras legais em vigor e pelos princípios da clareza, da veracidade e da oportunidade.

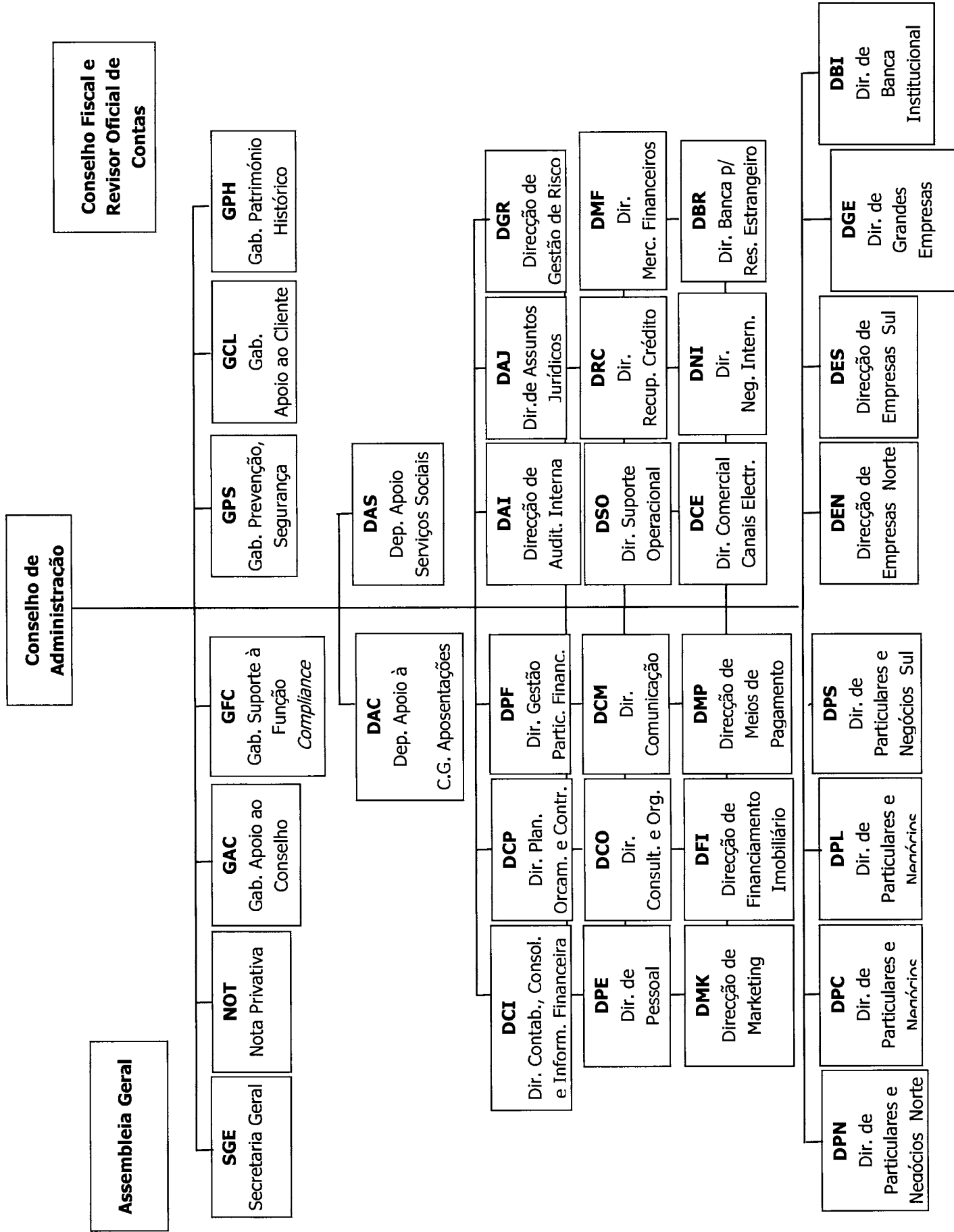
CAPÍTULO VII – *Disposições finais*

Artigo 27º – Reclamações

1. Sem prejuízo do que se encontra legislado acerca do livro de reclamações, as reclamações dos clientes, qualquer que seja o seu conteúdo ou objecto, podem ser apresentadas em qualquer balcão da rede comercial da CGD, através do serviço Caixadirecta Telefone ou através do sítio www.cgd.pt, podendo ainda ser dirigidas ao órgão de estrutura que, porventura, reconheçam como o mais adequado para o assunto.
2. A CGD assegura que todas as reclamações recebidas serão imediatamente encaminhadas e objecto de apreciação, decisão e comunicação ao cliente no mais curto prazo possível.
3. O prazo máximo tendencial para a resposta é de 10 dias úteis, o qual só será excedido quando a natureza da reclamação ou a maior complexidade de tratamento o impuserem.

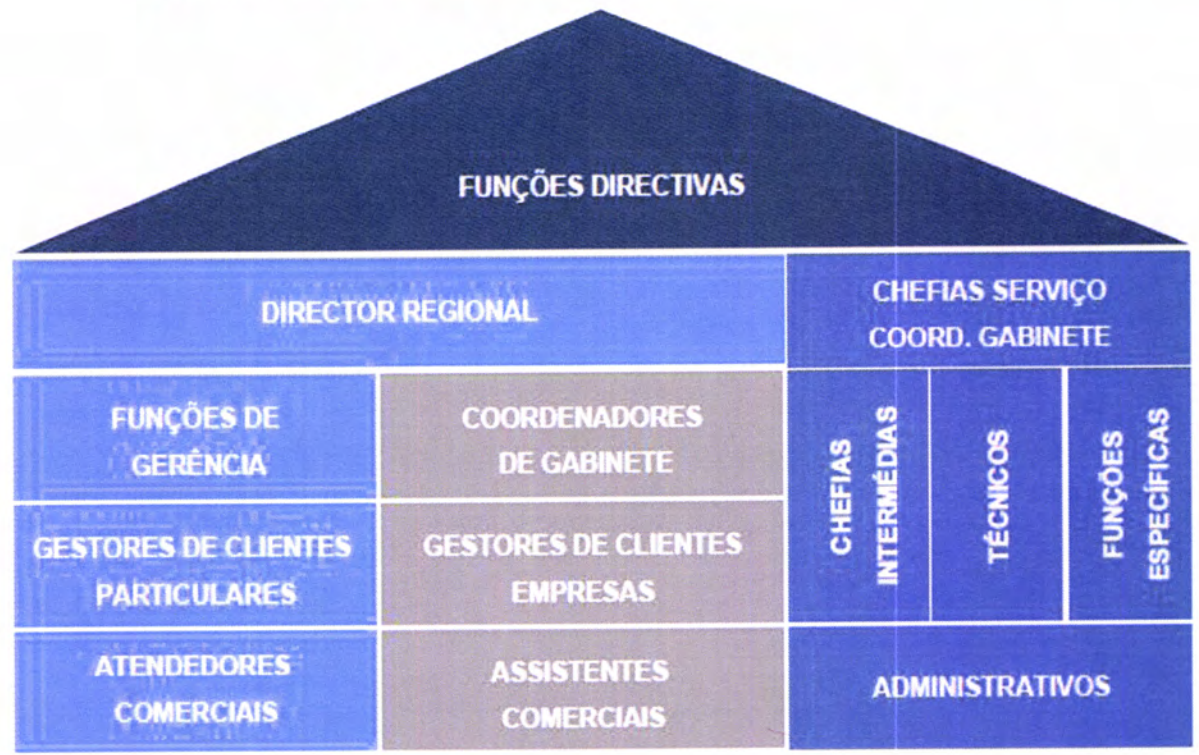
Artigo 28º – Aplicação aos fornecedores

O presente Código é aplicável, com as necessárias adaptações, às relações entre a CGD e os seus fornecedores.





Organização Funcional



Outras Participações Financeiras

30 DE SETEMBRO DE 2009

GRUPO *Caixa Geral de Depósitos*

Complementos da Área Financeira

SIBS
21,6%

JETCO
(Macau)
0,01%

INTERBANCOS
(Moçambique)
37,0%

SISP
(Cabo Verde)
20,0%

Participações em Inst. Financeiras

UNICRE
17,6%

TRIONIS
2,2%

ESEGUR
50,0%

LOCARENT
45,0%

BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS
2,6%

BANCO INTER. SÃO TOMÉ E PRÍNCÍPE
27,0%

SOFID - SOC.FIN.DESENV. IFIC
10,0%

FLORESTA ATLÂNTICA SGFII
11,9%

TF TURISMO FUNDOS, SGFII
33,5%

Outras Participações

PORTUGAL TELECOM
7,3%

EDP
5,2%

REN
5,1%

BRISA
1,7%

GALP ENERGIA
1,2%

CIMPOR
9,6%

ZON MULTIMÉDIA
17,2%

AdP - Águas de Portugal
19,0%

TAGUSPARQUE
10,0%

SEAP (Macau)
25,0%



Estágios Profissionalizantes

Rede de Distribuição – Plataforma Nacional

Portugal continental:



Aveiro (42)	Beja (17)	Braga (45)
Bragança (13)	Castelo Branco (20)	Coimbra (40)
Évora (17)	Faro (35)	Guarda (17)
Leiria (33)	Lisboa (189)	Portalegre (16)
Porto (109)	Santarém (33)	Setúbal (53)
Viana do Castelo (16)	Vila Real (21)	Viseu (33)

Regiões autónomas:

Ilha da Graciosa (1)	Ilha da Madeira (17)	Ilha das Flores (2)
Ilha de Porto Santo (1)	Ilha de Santa Maria (1)	Ilha de São Jorge (2)
Ilha de São Miguel (16)	Ilha do Corvo (1)	Ilha do Faial (1)
Ilha do Pico (3)	Ilha Terceira (4)	

Fonte: www.cgd.pt



Rede de Distribuição – Rede Internacional (África)



ÁFRICA DO SUL - Grupo CGD: Rede Internacional - África do Sul

ANGOLA - Grupo CGD: Rede Internacional - Angola.

CABO VERDE - Grupo CGD: Rede Internacional - Cabo Verde

MOÇAMBIQUE - Grupo CGD: Rede Internacional - Moçambique

S. TOMÉ E PRÍNCIPE - Grupo CGD: Rede Internacional - S. Tomé e Príncipe



Rede de Distribuição – Rede Internacional (América)



BRASIL - Grupo CGD: Rede Internacional no Brasil

E.U.A. - Caixa Geral de Depósitos: Rede Internacional - Estados Unidos da América

ILHAS CAYMAN - Caixa Geral de Depósitos: Rede Internacional - ILHAS CAYMAN

MÉXICO - Grupo CGD: Rede Internacional - México

VENEZUELA - Grupo CGD - Rede Internacional na Venezuela

Rede de Distribuição – Rede Internacional (Ásia)

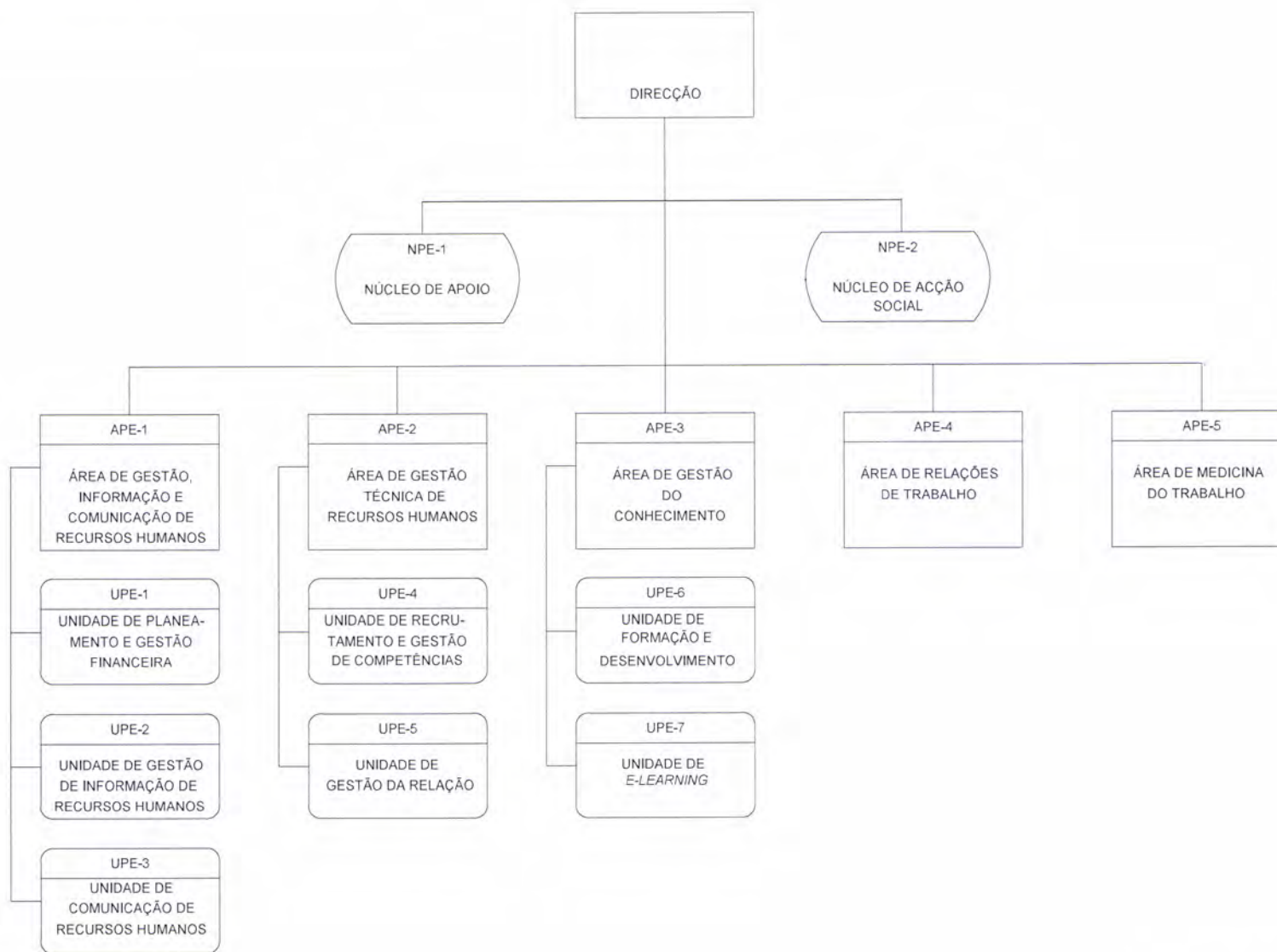


CHINA - Grupo CGD: Rede Internacional - China

ÍNDIA - Caixa Geral de Depósitos: Rede Internacional:
Escritórios de Representação em Mumbai e Pangim (Goa)

TIMOR LESTE - Caixa Geral de Depósitos: Rede Internacional:
Sucursal CGD e Agências em Dili e outros Distritos

ANEXO VII – ORGANOGRAMA DA DIRECÇÃO DE PESSOAL - DPE



ANEXO VIII– DISTRIBUIÇÃO DE PROJECTOS, DIRECÇÕES E TAREFAS INERENTES

		Gestores		Direcções				Projectos e outras Actividades						
Equipa	A	GCL	GPS	DMP	DMK			Cursos Catálogo: Microinformática	Microinformática	Comunicar em Português Claro	Formação em Alta Especialização			
	B	DGE	DAI	SSA	DPC			Cursos Catálogo: Liderança e Gestão Pessoas	Línguas Estrangeiras	Estágios Profissionalizantes	Atendedores Comerciais	Caixa +		
Equipa	C	DSO	NOT	DCM	DGR	SGI	DAC	Gestão Inscrições Cursos Catálogo	Caixa Relação Empresas	Matriz levantamento necessidades Form. Dir.Centrais	Gestão do Talento (Lisbon MBA)			
	D	DBI	DNI	DBR	SSI	DCO	DPL	Gestão Inscrições Cursos Catálogo	Nova Plataforma de Balcão	Ficha de presenças Automatizada	CaixaRelação Dinâmica Agências	Fundo de Pensões	Contratação de Efeitos	
Equipa	E	DCE	DAS	DPE	DPS			Gestão Inscrições Cursos Catálogo	Caixa +	Risco de Crédito	Apoio Sazonal e Proj. NEU	Atendedores Comerciais	Tutores Agências Escola	Gerências
	F	DCI	DCP	DRC				Gestão Inscrições Cursos Catálogo	Apoio Sazonal e Proj. NEU	Orçamento	Facturação	Gestão Informação	Formação de Formadores	
Equipa	G	DEN	DES	SGE	DMF	DPN		Gestão Inscrições Cursos Catálogo	G.Clientes	Caixa Relação Empresas	Assurfinance	Trade Finance e Trade Inovattion	Motoristas da Administração	
	H	DAJ	GFC	DFI	DPF			Gestão Inscrições Cursos Catálogo	Estágios Profissionalizantes	Caixa Relação Empresas	Licenciaturas ISGB	Jogos de Gestão	Acolhimento Gerências	Sistema Gestão Desempenho
	I	DCI	DCP	DRC				Gestão Inscrições Cursos Catálogo	Orçamento	Facturação	Gestão Informação			
Equipa	J							Formação Externa	Apoio Logístico	Apoio aos Técnicos				

ANEXO XIX – PEDIDOS DE AUTORIZAÇÃO E CARTAS INFORMATIVAS

Memorando	
NÚMERO:	290 /10
DATA:	17/02/10

VISTO/PARECER

DESPACHO
DESPACHO

Assunto: *Aplicação Questionário Avaliação Formação*

Trabalho de Mestrado – Estagiária Sara Andrade Baptista

1. No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Évora, a estagiária Sara Baptista, irá desenvolver no seu Relatório de Estágio um estudo sobre o “Impacto da Formação no Desenvolvimento Profissional e Pessoal dos Indivíduos”.
2. A referida estagiária encontra-se a realizar um estágio profissionalizante de 6 meses na Unidade de Formação e Desenvolvimento da DPE. De acordo com o respectivo Plano de Estágio foi acordado com o tutor que a temática é de extremo interesse para a unidade de formação, tendo sido eleito como universo todos os elementos que no 1º semestre de 2010 irão integrar o Programa de Formação destinado a novos elementos de Gerência e novos Gestores de Cliente.
3. Neste sentido surgiu a necessidade de eleger um mecanismo que vá de encontro ao objectivo, tendo optado por aplicar uma ferramenta de questionário a ser respondido pelo universo de formandos. Este é estruturado em dois momentos:
 - a) 1º Questionário a ser aplicado em momento prévio à formação;
 - b) 2º Questionário a ser aplicado, com empregado no posto de trabalho, 2 meses após termino da formação.
4. Os questionários serão aplicados a aproximadamente 350 formandos, de acordo com o seguinte processo:

a) Serão enviados via mail da Coordenadora da Unidade em causa;

b) A resposta aos mesmos é voluntária e será pedido que seja remetida para o endereço pessoal de e-mail da estagiária (sara_andrade_baptista@hotmail.com),

Será garantida a confidencialidade da informação prestada sendo que os dados serão utilizados apenas para fins Estatísticos, não sendo partilhada com terceiros.

Exmo. Senhor

Dr. Paulo Barros

Director-Adjunto da DPE

Sara Andrade Baptista, estagiária nº. 47372, colocada na Direcção de Pessoal, UPE-6, vem pelo presente solicitar a V. Exa. se digne autorizar que sejam passados Questionários de Avaliação de Conhecimentos, no universo de Órgãos de Gerência e de Gestores de Clientes no Programa de Desenvolvimento Funcional.

No âmbito do termo do Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, estou a realizar um estágio curricular na CGD. Este estágio é acompanhado de um relatório que terá que ter interesse a nível científico, o que me impôs a definição de objectivos precisos que me direccionassem nesse sentido.

Inicialmente, o tema que me propus estudar foi o impacto da formação no desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos. No entanto, tinha que ter em conta se este tema seria interessante ou não para a instituição. Uma vez que a avaliação da formação era um ponto menos forte da unidade de formação, em consenso, foi decidido que aprofundar esta temática seria a via ideal, uma vez que, permitia colmatar esta lacuna da unidade da formação e, simultaneamente, iria permitir-me estudar de que modo a formação pode influenciar a aquisição de competências e posterior desenvolvimento.

É neste sentido que surge a necessidade de criar um mecanismo que vá ao encontro do objectivo: inquéritos por questionário. Estes questionários serão aplicados, no caso de serem autorizados, no Programa de Desenvolvimento Funcional, dedicado a Órgãos de Gerência e Gestores de Cliente, em dois momentos distintos: antes da formação e 2 meses após o termo da mesma.

Com estes questionários pretende identificar-se exactamente a influência das acções de formação, compreendendo se as mesmas contribuem para a aquisição de competências, quer teóricas, quer

comportamentais, que deverão influenciar o nível de desempenho dos colaboradores. Com isto pretende perceber-se também se a formação é, de facto, um investimento ou, pelo contrário, um custo.

Os questionários são anónimo e a CGD garante que os dados serão utilizados apenas para fins estatísticos. A informação disponibilizada não será partilhada com terceiros, excepto os que, nos termos da lei, tenham competência para auditar e/ou fiscalizar a nossa actividade.

Os mesmos foram revistos pelos gestores dos projectos responsáveis pela amostra seleccionada, pela coordenadora da formação presencial e pelo director adjunto da DPE.

No âmbito do Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, eu, Sara Andrade Baptista, estou a realizar um estágio profissionalizante de 6 meses na CGD – Unidade de Formação e Desenvolvimento. Este estágio é acompanhado de um relatório que terá que ter interesse a nível científico, o que me impôs a definição de objectivos precisos que me direccionassem nesse sentido.

O tema que me propus estudar foi o impacto da formação no desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos. Neste sentido, surge a necessidade de criar um mecanismo que vá ao encontro do objectivo, sendo que se pensou num inquérito por questionário que irá incidir na avaliação da formação. Através do mesmo, pretende identificar-se exactamente a influência das acções de formação, compreendendo se as mesmas contribuem para a aquisição de competências, quer teóricas, quer comportamentais, que deverão influenciar o nível de desempenho dos colaboradores. Com isto, pretende perceber-se também se a formação é, de facto, um investimento ou, pelo contrário, um custo.

Após autorização da Direcção de Pessoal, decidiu-se que a amostra iria incidir no Programa de Desenvolvimento Funcional, dedicado a Órgãos de Gerência e Gestores de Cliente. Os mesmos serão aplicados duas vezes, uma antes do início da formação e outra dois meses após o termo da mesma.

Será garantida a confidencialidade da informação prestada, sendo que os dados serão utilizados apenas para fins estatísticos, não sendo partilhada com terceiros. Informo que os dados serão trabalhados por mim, com o intuito de concluir o meu estudo, não tendo a CGD qualquer influência sobre os resultados.

A resposta aos mesmos é voluntária, pedindo-se assim a sua gentileza e colaboração, para que o estudo seja possível. Caso queira cooperar, agradecia que respondesse ao inquérito antes do início ao ciclo de formação, ou seja, no máximo até quarta-feira, 24 de Fevereiro. Como forma a garantir a confidencialidade acima referida, solicito que os questionários sejam enviados para o meu e-mail pessoal: sara_andrade_baptista@hotmail.com.

Caso já tenha respondido ao questionário em questão, peço desculpa pelo incómodo, solicitando que não o volte a fazer. Agradeço a atenção e o tempo disponibilizado.

Lisboa, 22 de Fevereiro de 2010

Cordialmente,

Sara Andrade Baptista



AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NA FUNÇÃO GESTOR DE CLIENTES

IDENTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO

Curso:

Local:

IDENTIFICAÇÃO DO FORMANDO

Sexo:

Idade:

Colocação:

A Avaliação do Impacto da Formação permite identificar exactamente a influência das acções de formação no desenvolvimento profissional dos colaboradores da CGD. O presente questionário serve assim de instrumento facilitador para esta análise.

Está prevista a aplicação de 2 questionários em 2 momentos distintos: no início da acção de formação e dois meses após o termo da mesma, de modo a verificar se houve evolução no nível de conhecimentos.

É muito importante que responda com sinceridade em ambos os momentos da aplicação do inquérito, uma vez que, só desse modo é possível compreender se a formação contribuiu para a aquisição de competências, permitindo assim o desenvolvimento profissional e pessoal de cada formando.

1. Indique, por favor, numa escala de 1 a 5 (1-Mau, 2-Insuficiente, 3-Suficiente, 4-Bom e 5-Muito Bom) o seu nível de conhecimentos relativamente aos seguintes conteúdos:

					
	1	2	3	4	5
Negociação Comercial I					
• Identifica e compreende as etapas de venda e negociação comercial.					
• Conhece as estratégias de influência e persuasão.					
• Entende os conceitos de <i>Up Selling</i> e <i>Cross Selling</i> .					
Princípios Fundamentais de Contabilidade					
• Tem conhecimentos acerca do registo diário.					
• Sabe elaborar o balanço (imobilizado, circulante, capital próprio, dividas a terceiros).					
• Consegue executar uma demonstração de resultados (custos e perdas, proveitos e ganhos).					
Segmentação e Boas Práticas Comerciais					

• Compreende os conceitos base da segmentação.					
• Reconhece a Segmentação actual da Caixa.					
• Identifica os perfis de investimento dos clientes (Prudente, Equilibrado, Dinâmico e Arrojado).					
• Consegue organizar o dia de um gestor de cliente.					
• Conhece o Modelo PAC – Preparar, Agir, Controlar.					
• Sabe medir a eficácia – KPI's.					
Siebel 7.7	1	2	3	4	5
• Consegue navegar na aplicação Siebel.					
• Sabe tratar informação de cliente e comercial de cliente.					
• Executa relatórios de acompanhamento e exercícios de consolidação.					

O presente questionário é anónimo. Ainda assim, a CGD garante que estes dados serão utilizados apenas para fins estatísticos. A informação por si disponibilizada não será partilhada com terceiros, excepto os que, nos termos da lei, tenham competência para auditar e/ou fiscalizar a nossa actividade.

Muito obrigado pela sua colaboração!

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NA FUNÇÃO GESTOR DE CLIENTES

IDENTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO

Curso:

Local:

IDENTIFICAÇÃO DO FORMANDO

Sexo:

Idade:

Colocação:

A Avaliação do Impacto da Formação permite identificar exactamente a influência das acções de formação no desenvolvimento profissional dos colaboradores da CGD. O presente questionário serve assim de instrumento facilitador para esta análise.

Como já tinha sido explicado anteriormente, estavam previstos 2 momentos distintos de avaliação, sendo este o segundo momento.

É muito importante que responda com sinceridade, uma vez que, só desse modo é possível compreender se a formação contribuiu para a aquisição de competências, permitindo assim o desenvolvimento profissional e pessoal de cada formando.

2. Indique, por favor, numa escala de 1 a 5 (1-Mau, 2-Insuficiente, 3-Suficiente, 4-Bom e 5-Muito Bom) o seu nível de conhecimentos relativamente aos seguintes conteúdos:

					
	1	2	3	4	5
Negociação Comercial I					
• Identifica e compreende as etapas de venda e negociação comercial.					
• Conhece as estratégias de influência e persuasão.					
• Entende os conceitos de <i>Up Selling</i> e <i>Cross Selling</i> .					
Princípios Fundamentais de Contabilidade					
• Tem conhecimentos acerca do registo diário.					
• Sabe elaborar o balanço (imobilizado, circulante, capital próprio, dívidas a terceiros).					
• Consegue executar uma demonstração de resultados (custos e perdas, proveitos e ganhos).					
Segmentação e Boas Práticas Comerciais					

• Compreende os conceitos base da segmentação.					
• Reconhece a Segmentação actual da Caixa.					
• Identifica os perfis de investimento dos clientes (Prudente, Equilibrado, Dinâmico e Arrojado).					
• Consegue organizar o dia de um gestor de cliente.					
• Conhece o Modelo PAC – Preparar, Agir, Controlar.					
• Sabe medir a eficácia – KPI's.					
Siebel 7.7	1	2	3	4	5
• Consegue navegar na aplicação Siebel.					
• Sabe tratar informação de cliente e comercial de cliente.					
• Executa relatórios de acompanhamento e exercícios de consolidação.					

2. Considera que esta formação contribuiu para a aquisição de competências direccionadas à sua função na empresa?

Sim

Não

2.1. Se respondeu Não na questão anterior, assinale o(s) motivo(s):

Formação não direccionada no contexto real.

Formação não direccionada para a sua função.

Já dominava os conteúdos programáticos abordados.

Falta de aplicação prática no exercício da função.

Outros motivos:

3. De um modo geral, pensa que esta formação contribuiu para melhorar o seu nível de desempenho profissional na função que exerce?

Sim

Não. Porquê? _____

4. No seu local de trabalho foi-lhe permitido colocar em prática os conhecimentos adquiridos na formação?

Sim

Não. Porquê? _____

5. Considera que esta formação poderá ser útil no seu desenvolvimento profissional?

Sim

Não. Porquê? _____

O presente questionário é anónimo. Ainda assim, a CGD garante que estes dados serão utilizados apenas para fins estatísticos. A informação por si disponibilizada não será partilhada com terceiros, excepto os que, nos termos da lei, tenham competência para auditar e/ou fiscalizar a nossa actividade.

Muito obrigado pela sua colaboração!

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NAS GERÊNCIAS

IDENTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO

Curso:

Local:

IDENTIFICAÇÃO DO FORMANDO

Sexo:

Idade:

Colocação:

A Avaliação do Impacto da Formação permite identificar exactamente a influência das acções de formação no desenvolvimento profissional dos colaboradores da CGD. O presente questionário serve assim de instrumento facilitador para esta análise.

Está prevista a aplicação de 2 questionários em 2 momentos distintos: no início da acção de formação e dois meses após o termo da mesma, de modo a verificar se houve evolução no nível de conhecimentos.

É muito importante que responda com sinceridade em ambos os momentos da aplicação do inquérito, uma vez que, só desse modo é possível compreender se a formação contribuiu para a aquisição de competências, permitindo assim o desenvolvimento profissional e pessoal de cada formando.

3. Indique, por favor, numa escala de 1 a 5 (1-Mau, 2-Insuficiente, 3-Suficiente, 4-Bom e 5-Muito Bom) o seu nível de conhecimentos relativamente aos seguintes conteúdos:

					
	1	2	3	4	5
Gerir Pessoas, Construir Equipas					
<ul style="list-style-type: none"> • Consegue trabalhar a equipa no sentido de obter resultados. • Sabe como construir credibilidade. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Cria condições para que as pessoas dêem o seu melhor. 					
Liderança, <i>Coaching</i> e Técnicas de Feedback					
<ul style="list-style-type: none"> • Consegue comunicar com a equipa. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe conceber um plano de <i>coaching</i>. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Conhece os diferentes estilos de liderança. 					

<ul style="list-style-type: none"> • Sabe como desenvolver a eficácia pessoal dos colaboradores. 					
---	--	--	--	--	--

O presente questionário é anónimo. Ainda assim, a CGD garante que estes dados serão utilizados apenas para fins estatísticos. A informação por si disponibilizada não será partilhada com terceiros, excepto os que, nos termos da lei, tenham competência para auditar e/ou fiscalizar a nossa actividade.

Muito obrigado pela sua colaboração!

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NAS GERÊNCIAS

IDENTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO

Curso:

Local:

IDENTIFICAÇÃO DO FORMANDO

Sexo:

Idade:




Colocação:

A Avaliação do Impacto da Formação permite identificar exactamente a influência das acções de formação no desenvolvimento profissional dos colaboradores da CGD. O presente questionário serve assim de instrumento facilitador para esta análise.

Como já tinha sido explicado anteriormente, estavam previstos 2 momentos distintos de avaliação, sendo este o segundo momento.

É muito importante que responda com sinceridade, uma vez que, só desse modo é possível compreender se a formação contribuiu para a aquisição de competências, permitindo assim o desenvolvimento profissional e pessoal de cada formando.

4. Indique, por favor, numa escala de 1 a 5 (1-Mau, 2-Insuficiente, 3-Suficiente, 4-Bom e 5-Muito Bom) o seu nível de conhecimentos relativamente aos seguintes conteúdos:

					
Gerir Pessoas, Construir Equipas	1	2	3	4	5
• Consegue trabalhar a equipa no sentido de obter resultados.					
• Sabe como construir credibilidade.					
• Cria condições para que as pessoas dêem o seu melhor.					
Liderança, <i>Coaching</i> e Técnicas de Feedback	1	2	3	4	5
• Consegue comunicar com a equipa.					
• Sabe conceber um plano de coaching.					
• Conhece os diferentes estilos de liderança.					
• Sabe como desenvolver a eficácia pessoal dos colaboradores.					

5. Considera que esta formação contribuiu para a aquisição de competências direccionadas à sua função na empresa?

Sim

Não

2.1. Se respondeu Não na questão anterior, assinale o(s) motivo(s):

Formação não direccionada no contexto real.

Formação não direccionada para a sua função.

Já dominava os conteúdos programáticos abordados.

Falta de aplicação prática no exercício da função.

Outros motivos:

6. De um modo geral, pensa que esta formação contribuiu para melhorar o seu nível de desempenho profissional na função que exerce?

Sim



Não.Porquê?

7. No seu local de trabalho foi-lhe permitido colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante a formação?

Sim

Não.Porquê?

8. Considera que esta formação poderá ser útil no seu desenvolvimento profissional?

Sim

Não.Porquê?

O presente questionário é anónimo. Ainda assim, a CGD garante que estes dados serão utilizados apenas para fins estatísticos. A informação por si disponibilizada não será partilhada com terceiros, excepto os que, nos termos da lei, tenham competência para auditar e/ou fiscalizar a nossa actividade.Muito obrigado pela sua colaboração!